

P. 101-335
66675

Informe Anual 1985



Diciembre de 1986

ISNAR

Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional

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 interno de trabajo, inició sus actividades en su sede de La Haya, Países Bajos, el 1º de septiembre de 1980. Su objetivo es ayudar a los gobiernos de los países en desarrollo a reforzar la investigación agrícola. ISNAR es un organismo autónomo, sin ánimo de lucro, de carácter internacional, y apolítico en sus actividades, dirección y personal.

De los trece centros que componen la red del CGIAR, el ISNAR es el único cuyo objetivo principal radica en los temas relacionados con la investigación agrícola nacional. A instancia de los gobiernos, el ISNAR proporciona asesoramiento en materia de organización, planificación, desarrollo de recursos humanos, necesidades de personal, financiamiento, infraestructura y otros temas afines, complementando así las actividades de otros organismos de ayuda. ISNAR mantiene asimismo 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 establecer vínculos con los demás centros internacionales de investigación agrícola y con los donantes.

ISNAR recibe fondos de varios miembros del CGIAR, un grupo no oficial de unos 30 donantes entre los que figuran países, bancos de fomento y desarrollo, organizaciones internacionales y fundaciones.

Referencia bibliográfica:
Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional. Informe Anual 1985. Diciembre 1986. La Haya, Países Bajos.

Indice

- 4 Prólogo
- 6 Junta Directiva
- 7 Donantes 1985
- 8 Algunas siglas que aparecen en este informe
- 9 Los 13 Centros Internacionales de Investigación Agrícola (IARC)
- 10 Personal del ISNAR en 1985
- 11 Visión panorámica del papel del ISNAR y sus programas
- 12 Mejorar la capacidad de los sistemas nacionales para organizar y dirigir la investigación agrícola
- 16 Desarrollo institucional de los sistemas: la labor principal del ISNAR
- 18 ISNAR enfoca con mayor precisión aún su labor de capacitación
- 22 La investigación del ISNAR genera conocimientos útiles para los NARS
- 28 1985: Año de transición para el ISNAR
- 30 Colaboración de ISNAR e IFARD en 1985
- 31 Un análisis del ISNAR demuestra que las nuevas tecnologías promueven la estabilidad en la producción de alimentos
- 32 Contribución de los profesionales de alto nivel de los países en desarrollo a la labor del ISNAR
- 33 ISNAR propaga su información a través de las publicaciones
- 34 Algunas modalidades de colaboración con los sistemas nacionales de investigación agrícola
- 35 La colaboración del ISNAR con los NARS en 1985
- 36 Africa .
- 48 Asia
- 55 América Latina
- 61 Asociaciones Regionales
- 64 Publicaciones en 1985
- 66 Consultores del ISNAR en 1985
- 68 Participación del personal en 1985
- 73 Informe financiero del ISNAR 1985

Prólogo



Alexander von der Osten (arriba), nuevo director general del ISNAR quien releva a William K. Gamble.

El año 1985 marcó un hito en la historia del ISNAR. Al concluir sus primeros cinco años de funcionamiento el programa y administración del ISNAR fueron sometidos a una profunda revisión por encargo del Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional. Como resultado de estas evaluaciones se desprendió la firme recomendación de que el ISNAR siga en el futuro como miembro de pleno derecho del Sistema CGIAR. Al mismo tiempo, el Dr. William K. Gamble, Director General fundador, procedió a retirarse del ISNAR y yo he tomado el relevo al mando de la institución.

Bill Gamble merece unas sinceras palabras de agradecimiento. Habiendo trabajado con él durante la creación del ISNAR, y más adelante desde mi cargo en la secretaría del Comité Asesor Técnico del CGIAR, me consta la magnitud de la obra de consolidación de que fue objeto la institución en su primer lustro de vida, en el que el ISNAR:

- ha desarrollado una comprensión concreta de los factores claves que

- entran en juego en la creación de organizaciones de investigación agrícola en los países en desarrollo;
- ha desarrollado un marco conceptual para sus actividades de servicio y consolidación institucional de los sistemas nacionales de investigación agrícola (NARS).
- ha producido ya las primeras señales de impacto en los sistemas con los que ha trabajado, a pesar del largo tiempo que tardan en fructificar los esfuerzos para constituir instituciones.

A finales de 1985 empezó un período de planificación del futuro fundado en los logros de los primeros cinco años. Estamos tratando de anticipar los retos que nos depara el día de mañana y de juzgar la capacidad del ISNAR para hacerles frente, elaborando una estrategia operativa que guíe la planificación futura de los programas y haciendo al mismo tiempo planes para fortalecer la capacidad de los servicios del ISNAR.

Los productos y servicios del ISNAR están muy solicitados. Cada día hay

más conciencia del papel crucial que la tecnología tendrá que desempeñar si queremos dejar atrás el problema mundial de la miseria y la insuficiencia de alimentos.

La demanda de tecnología agrícola sigue cobrando auge, y estamos cada vez más convencidos de que los sistemas nacionales de investigación agrícola de los países en desarrollo son los que tendrán que asumir la responsabilidad de generar y adaptar la mayor parte de la tecnología. Una de las premisas en que se funda la existencia del ISNAR estriba en que la mayoría de los sistemas nacionales son capaces de generar y adaptar tecnología con mayor eficacia, si mejoran sus capacidades de organización y dirección.

ISNAR se está preparando para encarar estos desafíos y satisfacer las necesidades y solicitudes de los países con los que trabaja. Es necesario fortalecer sus capacidades de investigación. Y las inversiones que realizan los países en desarrollo y los donantes a estos efectos (especialmente para aumentar el personal y la

infraestructura) suponen una carga adicional para el eslabón más débil: la organización y dirección de los NARS.

ISNAR tomó nota de los consejos ofrecidos por los profesionales que realizaron la revisión de su administración y programas y emprendió un ejercicio de planificación. Nutriéndose de la experiencia acumulada en sus primeros cinco años, el ISNAR está desarrollando en estos momentos una estrategia y un plan a largo plazo que sirva de guía a sus programas. Simultáneamente ha empezado a revisar su estructura administrativa.

El ejercicio de planificación en curso confirma la validez de los tres objetivos principales del programa del ISNAR, que son:

- desarrollar y utilizar conceptos, instrumentos y métodos de manejo y dirección (su esfuerzo de investigación);
- aumentar la competencia de los directores de investigación en materia de organización y gestión (su programa de capacitación);

- realzar y reforzar las capacidades de los sistemas de investigación (sus servicios de asesoramiento a los NARS).

Resulta cada vez más claro que para cumplir cabalmente su cometido el ISNAR necesita concentrar sus esfuerzos en la generación y adaptación de conceptos, herramientas y métodos útiles para los NARS. En el desempeño de estas funciones el ISNAR dependerá cada vez más de su papel catalítico, ya que se propone seguir siendo una institución pequeña y compacta.

En nombre de la Junta Directiva y del personal del ISNAR quisiera manifestar nuestro profundo agradecimiento a los donantes del ISNAR, que con tanta generosidad han brindado su apoyo al programa. Confío que este informe sirva para asegurar a los amigos y partidarios de la organización que, bajo la guía de su Junta Directiva, el ISNAR sigue respondiendo con paso firme a los retos con que se enfrenta.

Alexander von der Osten
Director General

Junta Directiva-1985

Dr. Bo M.I. Bengtsson
Agencia Sueca de Cooperación en
Investigación con los Países en
Desarrollo (SAREC)
Suecia

Sr. Henri Carsalade
Consejero Científico en la Embajada de
Francia en España
España

Sr. Luis B. Crouch
República Dominicana

Dr. Robert C. Cunningham
Presidente de la Junta Directiva
Reino Unido

Dr. Jacques P. Ekebil
Instituto de Investigación Agrícola
Camerún

Dr. Jaap J. Hardon
Dirección de Investigación
Internacional de la Investigación
Agrícola (DLO)
Países Bajos

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

Dr. Henri K. Mwandemere
Departamento de Investigación
Agrícola
Ministerio de Agricultura
Malawi

Dr. Chie Nakane
Universidad de Tokio
Japón

Dr. Enrico Porceddu
PF Incremento de la Productividad
de los Recursos Agrícolas
Italia

Dr. Vernon W. Ruttan
Universidad de Minnesota
U.S.A.

Sr. Sadikin S.W.
Indonesia

Dr. Joab L. Thomas
Universidad de Alabama
U.S.A.

Dr. Werner Treitz
Centro Técnico de Cooperación
Agrícola y Rural
Países Bajos

Sr. Alexander von der Osten
Director General, ISNAR

Donantes del ISNAR-1985

Donantes al programa regular

Australia (Australian Development Assistance Bureau)
Bélgica (Belgian Administration for Development Cooperation)
Canadá (Canadian International Development Agency)
Comunidad Económica Europea
República Federal de Alemania (Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit)
Ford Foundation
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)
Suecia
Suiza (Department für auswärtige Angelegenheiten)
Banco Mundial
Reino Unido (Overseas Development Administration)
Estados Unidos (Agency for International Development)

Donantes a los proyectos especiales

Australia (Gobierno de Australia)
Camerún (Gobierno del Camerún) —con USAID
Canadá (International Development Research Center)
Gobierno de Filipinas (bajo préstamo del Banco Mundial)
Italia (Gobierno de Italia)
Madagascar (Gobierno de Madagascar, Ministry of Agriculture —con fondos prestados por la International

Development Association)
Países Bajos (Gobierno de los Países Bajos)
Rockefeller Foundation
Rutgers University (bajo contrato con USAID)
Ruanda (Gobierno de Ruanda, Ministry of Agriculture and Livestock) —con fondos prestados por la International Development Association
SAFGRAD/Organization of African Unity
Túnez (Gobierno de Túnez) —bajo contrato con el Banco Mundial
Reino Unido (Overseas Development Association)
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Estados Unidos (Agency for International Development)
Universidad de Wisconsin (bajo contrato con USAID)

Algunas siglas que aparecen en este informe:

AOAD Arab Organization for Agricultural Development
CDA Cooperation for Development in Africa
CGIAR Consultative Group on International Agricultural Research
CIAT International Center for Tropical Agriculture
CIMMYT Centro Internacional para el Mejoramiento del Maíz y el Trigo
CIP Centro Internacional de la Papa
FAO Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
IARC International Agricultural Research Center o Centro Internacional de Investigación Agropecuaria (término general)
IBPGR International Board for Plant Genetic Resources
ICARDA International Center for Agricultural Research in the Dry Areas
ICRISAT International Crops Research Institute for the Semi-Arid Tropics
IDRC International Development Research Center (Canadá)

IFARD International Federation of Agricultural Research Systems for Development
IFPRI International Food Policy Research Institute
IITA International Institute of Tropical Agriculture
ILCA International Livestock Center for Africa
ILRAD International Laboratory for Research on Animal Diseases
IRRI International Rice Research Institute
ISNAR International Service for National Agricultural Research
NARS National Agricultural Research System o Sistema Nacional de Investigación Agropecuaria (término general)
PROAGRO Project on Agricultural Research Organization
USAID United States Agency for International Development
WARDA Asociación de África Occidental para el Desarrollo del Arroz, Monrovia, Liberia

Los 13 Centros Internacionales de Investigación Agrícola (IARC)

CIMMYT

CIP

IFPRI

CIAT

WARDA

IITA

ISNAR

IBPGR

ILRAD

ICARDA

ILCA

ICRISAT

IRRI

Personal del ISNAR 1985

Administración

Sr. Alexander von der Osten*
Director General
Sr. Coenraad A. Kramer*
Administrative Officer
Dr. William K. Gamble**
Director General
Dr. Robert B. Banks**
Executive Officer
Srta. Alicia Mina**
Administrative Officer

Revisión, planificación, y cooperación continua con sistemas nacionales de investigación agrícola

Dr. Paul Bennell, Research Fellow (a tiempo parcial)
Dr. Joseph Casas, Senior Research Officer (a tiempo parcial)
Dr. Rudolf B. Contant, Senior Research Officer
Dr. Matthew Dagg, Senior Research Officer
Sr. René Devred, Senior Research Officer
Dr. Ghazi Hariri, Senior Research Officer
Dr. H. K. Jain, Research Fellow
Dr. Deborah Merrill-Sands*, Research Fellow

Dr. Josette Murphy** Senior Research Officer
Dr. Philip G. Pardey*, Research Fellow (a tiempo parcial)
Dr. Guy Rocheteau, Senior Research Officer
Sr. Han Roseboom*, Research Assistant
Dr. Pierre Saint-Clair, Senior Research Officer (residente en Madagascar)
Dr. Willem A. Stoop, Senior Research Officer
Dr. T. Ajibola Taylor, Senior Research Officer
Dr. Jean Noël Terrible**, Senior Research Officer
Dr. Carlos Valverde, Senior Research Officer
Dr. Floyd Williams**, Senior Research Officer

Publicaciones e Información

Sr. Alan M. Fletcher, Publications Officer
Dr. Albert V. J. Martin*, Editor of Publications

Investigación sobre organización y dirección de sistemas de investigación agrícola

Dr. Howard Elliott, Senior Research Officer
Sra. Beth Johnson*, Special Projects Officer
Dr. Martín Piñeiro, Coordinator of PROAGRO Project (a tiempo parcial, con sede en Argentina)
Dr. Eduardo J. Trigo, Senior Research Officer

Capacitación y conferencias

Dr. Paul Bennell, Research Fellow (a tiempo parcial)
Dr. Jean George Doumbè-Moulongo**, Research Fellow
Sr. Huntington Hobbs IV, Senior Research Officer
Srta. Marie de Lattre**, Research Fellow
Dr. Byron T. Mook, Senior Research Officer
Dr. Dennis Wood*, Capacitación

*Ingresaron en el ISNAR en 1985

**Terminaron sus funciones en 1985

Visión panorámica del papel del ISNAR y sus programas



Mejorar la capacidad de los sistemas nacionales para organizar y dirigir la investigación agrícola

El mandato del ISNAR consiste en ayudar a los sistemas nacionales de investigación agropecuaria (NARS) de los países en desarrollo a aumentar su capacidad de organizar y dirigir la investigación agrícola. Su trabajo se basa en tres premisas fundamentales:

1. La investigación agrícola es una potente herramienta para resolver el problema de la escasez de alimentos y la miseria rural en el mundo. La investigación genera tecnología y produce conocimientos que los países en desarrollo necesitan para aumentar la producción de alimentos y perpetuar su desarrollo.
2. Los sistemas nacionales de investigación agrícola (NARS) realizan la mayor parte de la investigación agrícola en el mundo. Sólo ellos son capaces de desarrollar y evaluar las tecnologías en las condiciones precisas bajo las cuales se va a hacer uso de ellas.
3. La mayoría de los NARS podría mejorar su rendimiento a base de reforzar sus capacidades de organización y gestión, campos en los cuales el ISNAR actúa.

El papel del ISNAR en el fortalecimiento de los NARS

La necesidad de un Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional comenzó a notarse a raíz de los éxitos registrados por la investigación agrícola internacional.

En los años 50 y 60 la comunidad internacional de dirigentes y donantes para el desarrollo pensaban que las necesidades de investigación agrícola de los países en desarrollo se podrían satisfacer creando varios centros internacionales de investigación agrícola (IARC) en los trópicos.

En los años 70, con la evolución del sistema internacional y a la luz de sus resultados, quedó evidente que los IARC no podrían suplir la ausencia de sistemas sólidos de investigación nacional. El desarrollo agrícola en general, y el incremento de la producción de alimentos en particular, exigen una base de conocimientos a nivel nacional: de ahí la urgente necesidad de aumentar la capacidad de los NARS.

En 1977 los donantes del programa internacional propusieron el establecimiento de un servicio internacional para fortalecer la investigación agrícola en los países en desarrollo. Tendría carácter internacional y autónomo y formaría parte del Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional (CGIAR), una asociación no oficial de países, organizaciones e instituciones privadas que apoyan a los IARC del sistema. Tras un estudio exhaustivo los miembros del CGIAR convinieron en la necesidad de contar con un servicio de esta índole, y ello condujo a la creación del ISNAR.

ISNAR y sus tres grandes áreas de acción

ISNAR cuenta con tres áreas de acción que se complementan entre sí para ejecutar su mandato de fortalecer a los NARS aumentando sus capacidades de organización y gestión.

- El área de acción central del ISNAR se orienta hacia el desarrollo de los sistemas de investigación agrícola, en apoyo y directa colaboración con los propios sistemas nacionales. Es ésta

su función de servicio, dedicada a aumentar la capacidad de los sistemas para organizar y dirigir la investigación.

- El aumento de la capacidad y habilidad administrativas de los que dirigen la investigación constituye la función de capacitación del ISNAR. Está muy vinculada y sirve de complemento a las otras dos funciones, y va dirigida al factor humano: los directores a varios niveles del sistema.
- La función de investigación del ISNAR está destinada a generar conceptos, metodologías e instrumentos para dirigir la investigación. Sus frutos pueden ser utilizados directamente por los NARS y constituyen un aporte clave para su función de servicios.

El enfoque del ISNAR

Para fortalecer los sistemas de investigación nacional el ISNAR conjuga conocimientos derivados de tres campos: la ciencia de la dirección, manejo y organización, la investigación agrícola, y el estudio de los países en desarrollo. La integración del saber de estas esferas se está convirtiendo en una especialización profesional en el campo de la gestión y manejo de la investigación agrícola en los países en desarrollo.



Principios y conceptos guían el enfoque operativo y la respuesta del ISNAR a los NARS.

Varios principios y conceptos definen la manera en que el ISNAR pone en práctica su colaboración y responde a las solicitudes de los NARS :

- Sus servicios están a disposición de cualquier país en vías de desarrollo que solicite su colaboración. Su actividad se extiende por todo el mundo en desarrollo.
- Los servicios directos del ISNAR a los países en desarrollo están forzosamente en función de su limitado presupuesto y personal profesional. Pero sus demás recursos, como el caudal de información de carácter público acumulado por el ISNAR, más sus publicaciones, están a disposición de cualquier país interesado.
- ISNAR es sólo una de las muchas fuentes de ayuda que existen para el desarrollo institucional. Por consiguiente, se concentra en los problemas de los NARS que es capaz de atacar con ventaja comparativa, y remite a los demás clientes a otros organismos más apropiados según los casos.
- ISNAR desempeña un papel de catalizador. Debido a su modesta dimensión dentro del sistema global de esfuerzos para el desarrollo de la investigación, su programa está sujeto a una estricta orientación que busca dividir el trabajo y complementar a las demás organizaciones: todo ello impele al ISNAR a buscar oportunidades de colaboración con otras instituciones como la FAO, los IARC y las universidades.
- ISNAR sólo colabora cuando existe un sincero compromiso de cambio por parte de los gobiernos y los NARS.
- Las actividades, programas y proyectos de colaboración son objeto de una planificación conjunta para imprimir un carácter de sociedad a la colaboración desde sus comienzos.
- Para responder a las solicitudes de los NARS, el ISNAR se guía por una serie de principios y criterios que incluyen el impacto potencial de la acción, la eficacia y la equidad. A igualdad de condiciones, el ISNAR da preferencia a las actividades de las que puedan surgir lecciones

importantes que eventualmente puedan transferirse y ser válidas para otros NARS. En última instancia se busca que quienes se beneficien y compartan la experiencia sean los propios sistemas nacionales.

Diversidad en el personal del ISNAR

La eficacia institucional del ISNAR, en el cumplimiento de su mandato de fortalecer los sistemas nacionales, radica en el respaldo de un personal multinacional y competente en una amplia gama de disciplinas pertinentes, como son la investigación agrícola, metodología de la capacitación, gestión, métodos de investigación, comunicaciones, etc. Además de trabajar oficialmente en inglés, francés, español y árabe, el ISNAR tiene personal que domina la mayoría de los idiomas europeos y varias lenguas locales del mundo en desarrollo.



Tres funcionarios del ISNAR que hablan francés discuten las actividades en los países francófonos de África. ISNAR trabaja en inglés, francés y español, y su personal domina varios idiomas más.

Desarrollo institucional de los sistemas: la labor principal del ISNAR

El desarrollo institucional de los sistemas de investigación agrícola es la tarea principal del ISNAR. En su labor con los NARS. El objetivo es aumentar su capacidad de organizar, manejar y dirigir la investigación agrícola. ISNAR colabora con los NARS de los países en desarrollo para ayudar a identificar y corregir los defectos tanto estructurales de su organización y como en sus componentes de manejo y administración.

Cómo comienza la colaboración

La colaboración del ISNAR empieza cuando un país solicita su ayuda. Las solicitudes tienen diversos orígenes:

- Las autoridades de un país que conocen la capacidad y fiabilidad del ISNAR deciden pedirle ayuda.
- Entre funcionarios del ISNAR se discuten oportunidades de colaboración con directores de investigación de un sistema con ocasión de alguna reunión o conferencia.
- Algún organismo donante sugiere a las autoridades de un NARS la conveniencia de recurrir al ISNAR.

ISNAR empieza por evaluar la situación mediante una visita preliminar al país para determinar la utilidad de sus servicios. Según la naturaleza del problema y la información disponible sobre el sistema de investigación, el ISNAR determina la necesidad de examinar a fondo la totalidad del sistema, sólo partes del sistema de acuerdo con la colaboración solicitada, o participa en un estudio conjuntamente con las autoridades nacionales u otras organizaciones.

Los estudios de revisión corren a cargo de equipos cuyos miembros son expertos en manejo y administración de la investigación agrícola en países en desarrollo. Su misión es determinar las virtudes y defectos de las funciones y componentes de manejo y administración de los sistemas de investigación. Si el ISNAR y el país deciden que el ISNAR puede contribuir a mejorar la situación, el estudio sirve de base para la futura colaboración.

Los servicios del ISNAR: su funcionamiento

ISNAR colabora con los NARS en los países en desarrollo cuando estima que es capaz de ayudarlos a mejorar su capacidad de organizar y administrar su investigación agrícola. He aquí una serie de campos en los que el ISNAR prestó su colaboración en 1985:

- planificación, programación, presupuestación y establecimiento de prioridades para programas de investigación;
- planificación, desarrollo y capacitación de recursos humanos;
- seguimiento y evaluación de programas de investigación y componentes de los sistemas;
- perfeccionamiento de la estructura y organización de los sistemas;

- manejo de la información y mejora de las comunicaciones;
- servicios de enlace con la comunidad científica internacional y donantes, incluyendo la identificación de proyectos y preparación de propuestas de apoyo financiero;
- desarrollo y gestión de vínculos con sistemas de transferencia de tecnología y productores agrícolas;
- manejo y administración de los recursos materiales y económicos de los sistemas.

Su flexibilidad de respuesta permite al ISNAR encauzar su ayuda a los NARS por varias vías: servicios de asesoramiento directo, de capacitación, investigación conjunta, o simple intercambio de información.

Niveles de colaboración

La fase de colaboración intensiva viene normalmente como resultado de un estudio del sistema. En algunos casos el personal del ISNAR centra su atención en determinados aspectos de la organización y componentes del manejo y administración del sistema: elabora programas y estrategias de acción para robustecerlo. Tratándose de un sistema más avanzado el ISNAR se limita a actuar como catalizador, apoyando las actividades emprendidas por los propios países para desarrollar y consolidar sus instituciones.

Una colaboración más extensa entraña entre otras actividades visitas periódicas, intercambios de material sobre dirección y manejo de la investigación, información relativa a las necesidades del sistema, o la participación de los dirigentes de NARS en las actividades de capacitación y seminarios. ISNAR ofrece a los sistemas menos avanzados toda una serie de servicios según sus necesidades y en ellos se hace gran hincapié en el desarrollo de las habilidades administrativas.

ISNAR enfoca con mayor precisión aun su labor de capacitación



Los participantes de un seminario perfeccionan sus conocimientos sobre organización, dirección y manejo de la investigación.

Un número cada vez mayor de países solicita la colaboración del ISNAR en el campo de la capacitación administrativa, que tanto ayuda a aumentar la capacidad de organizar y dirigir la investigación. En 1985, 290 investigadores de 55 sistemas nacionales perfeccionaron sus conocimientos sobre los distintos aspectos de la organización y dirección de la investigación agrícola en actividades de formación del ISNAR.

Es lógico que la formación administrativa despierte un interés cada vez mayor entre los NARS. La mayoría de los directores de la investigación agrícola provienen de la colectividad científica; su trabajo ha sido la investigación. Al convertirse en administradores es obligado que aprendan a dirigirla y manejarla, y aprender sobre la marcha toma tiempo y es difícil. La capacitación para que cumplan su función administrativa puede reducir el período de aprendizaje y permite en tiempo breve capacitar un elevado número de personas.

ISNAR en el campo de la capacitación

La colaboración entre los NARS y el ISNAR en este campo persigue capacitar a los directores de investigación para encarar y resolver con mayor eficacia sus problemas en cuanto a política institucional, organización y gestión.

Como los que dirigen la investigación tienen que enfrentar de manera específica procesos administrativos y funciones del sistema, el esfuerzo de la colaboración no se pierde en las generalidades de la administración sino que apunta directamente a la enseñanza de técnicas concretas como por ejemplo presupuestación, seguimiento y evaluación de programas de investigación.

El enfoque de la capacitación

ISNAR empezó por identificar los principales problemas de dirección y manejo de la investigación que confrontan los dirigentes de los NARS a través de sus conferencias, estudios de sistemas y demás trabajos dentro de los sistemas en varias regiones del mundo

en desarrollo. La imagen cobró más precisión aún tras un estudio de necesidades de capacitación realizado en Camerún, Sudán y Zimbabue.

En forma concurrente el ISNAR desarrolló un enfoque práctico para atender las necesidades de capacitación de los NARS:

- Diseñó y elaboró material de enseñanza y procedimientos aptos para la capacitación dentro del marco singular en que se dirige la investigación en los países en desarrollo que incluyen: estudios de casos, presentación de diapositivas, solución de problemas en grupo, conferencias, y ejercicios de perfeccionamiento.
- Se dotó de personal y consultores capaces de impartir la capacitación en seminarios, conferencias y cursillos.
- La cooperación con los NARS africanos en talleres regionales ayudó al ISNAR a perfeccionar su material y estrategia de enseñanza. Dirigentes claves de la investigación agrícola en varios países se dieron cuenta de que era posible, y provechoso, enseñar técnicas de dirección y manejo al

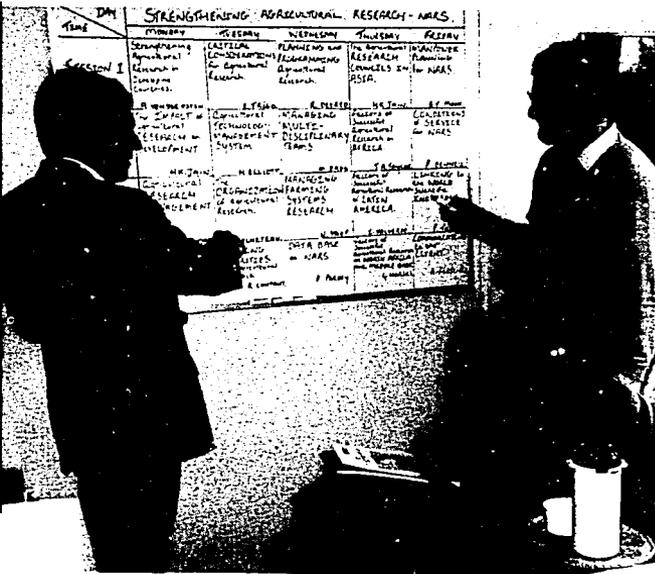
personal y con ello aumentó el apoyo a la capacitación.

- ISNAR ha acentuado su énfasis en la capacitación a nivel nacional, donde su impacto es aún más espectacular porque resulta que un número mayor de integrantes de un sistema que se capacitan salen de ella dispuestos al cambio, dotados de un mismo vocabulario, y unidos en la empresa común de buscar soluciones a los problemas que confrontan.

Entre los beneficiarios de la capacitación se encuentran mandos de nivel alto y medio: directores generales de NARS, directores de institutos y estaciones de investigación, líderes de programas nacionales. ISNAR adapta su actuación a las necesidades y capacidades de los cursillistas. Si se trata, por ejemplo, de directores de alto nivel que han aprendido los principios de la gestión a fuerza de años de experiencia, el énfasis recae en analizar y diagnosticar las limitaciones de los sistemas.

Un miembro del personal del ISNAR dirige el debate en un taller regional de capacitación administrativa. ISNAR emplea estudios de casos, conferencias y otros ejercicios en su programa de capacitación.





El personal de capacitación del ISNAR planifica un exhaustivo programa destinado a un seminario de dirección y manejo de la investigación.

La capacitación del ISNAR en aumento

La capacidad del ISNAR de impartir formación en dirección y administración de la investigación se desarrolla cada vez más.

- El trabajo con los participantes en los talleres y seminarios y el análisis de la información acumulada en ellos ha permitido al ISNAR satisfacer cada vez mejor las necesidades de los NARS en materia de capacitación administrativa.
- ISNAR desarrolla continuamente nuevos materiales y procedimientos que luego ensaya, refina, y transforma en instrumentos de capacitación más eficaces en distintos idiomas.
- Mediante su labor con otras instituciones nacionales, regionales e internacionales para aumentar sus capacidades de formación administrativa el ISNAR ha podido al mismo tiempo aprovechar sus materiales y conocimientos y está multiplicando el total de esfuerzos dedicados a la enseñanza de la dirección y manejo de la investigación agrícola, y por ende el

número de directores que se benefician.

Diversas actividades de capacitación

En 1985 el ISNAR ofreció una serie de talleres y seminarios y colaboró con otras instituciones en actividades de capacitación administrativa, que por vez primera se ofreció en francés y español además del inglés:

- En marzo, en Mali, 32 investigadores y extensionistas de habla francesa de ocho países asistieron a un seminario de dos semanas sobre planificación y programación de la investigación, relaciones humanas, comunicación interna y externa, seguimiento y evaluación de proyectos de investigación agrícola. ISNAR y el Institut du Sahel patrocinaron e impartieron la enseñanza en el seminario, que contó con la financiación de USAID y ODA, dentro del marco de un proyecto conjunto de Cooperación para el Desarrollo en Africa (CDA).

- En octubre, durante una semana, el ISNAR y la FAO cooperaron con el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) en un taller nacional de capacitación en manejo y administración de la investigación.
- En septiembre de 1985, a título de ejemplo de cómo el ISNAR aprovecha y aplica los conocimientos y el talento de las instituciones de capacitación regionales, se repitió la colaboración con el Centro de Administración Agrícola de Mananga (MAMC), Suazilandia, donde se celebró un seminario regional sobre dirección y manejo de la investigación agrícola. El curso del ISNAR y MAMC fue intensivo: 80 sesiones en cuatro semanas.
- ISNAR trabaja también con la sección de capacitación de las

instituciones nacionales. En noviembre de 1985 el ISNAR planificó y coordinó con personal del Instituto Nacional Tecnológico Agropecuario un seminario de administración y manejo de la investigación agrícola, de seis días, que incluyó la planificación y manejo de recursos humanos; todo ello como parte de un importante esfuerzo de formación del INTA.

- ISNAR colabora con los NARS en la creación y desarrollo de capacidades de entrenamiento dentro de los sistemas nacionales. Dentro de esta premisa, Camerún y el ISNAR han celebrado nuevamente un seminario de capacitación administrativa en 1985, y está previsto otro en Kenia a principios de 1986.

Termina la primera fase CDA

En 1985 concluyó la primera fase del proyecto de capacitación en manejo y administración conducido con la Cooperación para el Desarrollo en Africa (CIDA). El proyecto CDA, financiado por USAID y ODA, comprendió la evaluación de las necesidades de capacitación en Africa, preparación del material didáctico adecuado para los cursillistas, realización de talleres y seminarios a nivel regional y nacional, y apoyo para dotar a las instituciones docentes africanas de la capacidad de impartir la enseñanza de la administración y manejo de la investigación agrícola a nivel local.

La segunda fase del proyecto, CDA II que comenzará en 1986, hará mayor hincapié en la capacitación a nivel nacional.

La investigación del ISNAR genera conocimientos útiles para los NARS

La investigación del ISNAR persigue el desarrollo de conceptos, instrumentos y metodologías de dirección y manejo que puedan adaptar los directores de los sistemas nacionales de investigación agrícola a sus labores de organización y administración. La investigación aumenta el acervo de conocimientos que el ISNAR utiliza en su trabajo con los NARS.

El programa de investigación del ISNAR persigue cinco objetivos afines:

1. aumentar los conocimientos sobre los NARS, su funcionamiento y limitaciones principales;
2. desarrollar conceptos, enfoques y herramientas que permitan superar estas limitaciones;
3. generar datos básicos e información comparativa sobre los NARS;
4. mejorar la propia capacidad analítica y métodos de trabajo del ISNAR;
5. incrementar y utilizar sus experiencias y resultados; y adaptar con los NARS con los que trabaja otros instrumentos y métodos perfeccionados fuera del ISNAR.

He aquí una reseña de algunas de las actividades del ISNAR en el campo de la investigación:

Sistema de dirección y manejo de la tecnología agrícola en Panamá

ISNAR ha reconocido desde siempre la necesidad de desarrollar metodologías que sirvan para analizar los sistemas de investigación e identificar oportunidades de mejorarlos. En 1985 amplió su trabajo anterior sobre metodología de la evaluación a través de un proyecto conjunto con la Rutgers University (USA), destinado a elaborar y probar un nuevo método para determinar la manera de mejorar los sistemas de dirección y manejo de tecnología agrícola. El proyecto fue financiado por USAID y dependió en gran medida de la colaboración del Instituto de Investigaciones Agropecuarias de Panamá (IDIAP).

El resultado fue una metodología que permite analizar las fuentes de cambio tecnológico, el impacto de las políticas gubernamentales en la estructura y comportamiento del sector agrícola, las limitaciones claves dentro del sistema

de investigación y finalmente estudiar las restricciones a nivel institucional y de productos básicos existentes.

Una de las singularidades del enfoque es que permite ir y venir con facilidad de la visión holística a la específica. Teniendo en cuenta que los resultados de un sistema pueden variar según el cultivo de que se trate, los investigadores analizaron el alcance y distribución de los beneficios derivados de los esfuerzos de investigación en función de la cantidad y calidad de las inversiones (recursos), la eficacia de los programas (administración), y los factores externos que incidieron en el éxito o fracaso tecnológico en cinco casos de cultivos claves.

El resultado fue una metodología que permite formular recomendaciones para mejorar el sistema de manejo y administración de la tecnología agrícola a nivel de productos, instituciones, y del sistema en general.

ISNAR estudia las estructuras del sistema

La estructura de organización de un NARS afecta su interacción con los usuarios del sistema, así como su capacidad de movilizar y desarrollar recursos y poner en práctica ciertos tipos de investigación.

Consecuentemente las estructuras de organización afectan la manera en que se fijan las prioridades y objetivos de investigación y la forma de aprovechar los recursos humanos, materiales, financieros y de información.

ISNAR ha definido, con fines analíticos, cinco tipos básicos de estructuras de organización:

- El instituto autónomo o semiautónomo, en el cual una junta directiva o consejo de gobierno tiene un alto nivel de control sobre los programas, política administrativa y asignación de recursos.
- El consejo de investigación agrícola (ARC). Esta variante de la estructura de investigación autónoma abarca toda una gama de funciones y estructuras de organización. El ARC casi siempre se encarga de un trabajo

de amplio alcance nacional y se dedica exclusivamente a las actividades de investigación.

- El modelo universitario. La clave de este enfoque estriba en la integración de las actividades de investigación aplicada dirigidas hacia la generación de tecnología dentro del marco académico.
- Organizaciones de investigación del sector privado. Suelen tener un mandato sumamente específico y concentrado, y una política de programación subordinada a la organización a la que pertenecen. Existen dos tipos básicos: los departamentos de investigación de las empresas fabricantes de insumos tecnológicos, como semillas, productos agroquímicos y maquinaria agrícola; y la investigación de determinados cultivos para asociaciones de productores agrícolas, al igual que los institutos autónomos dedicados a productos básicos en condiciones similares.



Funcionarios del ISNAR planifican un estudio de 18 meses sobre los problemas que entrañan las actividades de investigación en la finca.

- El modelo ministerial. En él la investigación está organizada en uno o más departamentos de línea dentro de la estructura burocrática de un ministerio.

Los estudios del ISNAR describen las características de las distintas estructuras de organización de la investigación y analizan su evolución en distintas partes del mundo. También proporcionan información útil sobre la manera en que las instituciones evolucionan con el tiempo y la influencia de las estructuras sociopolíticas en la elección del tipo de organización. Al mismo tiempo sientan las bases para seguir estudiando la forma en que se desarrollan las funciones de manejo de carácter crítico en los distintos modelos de organización.

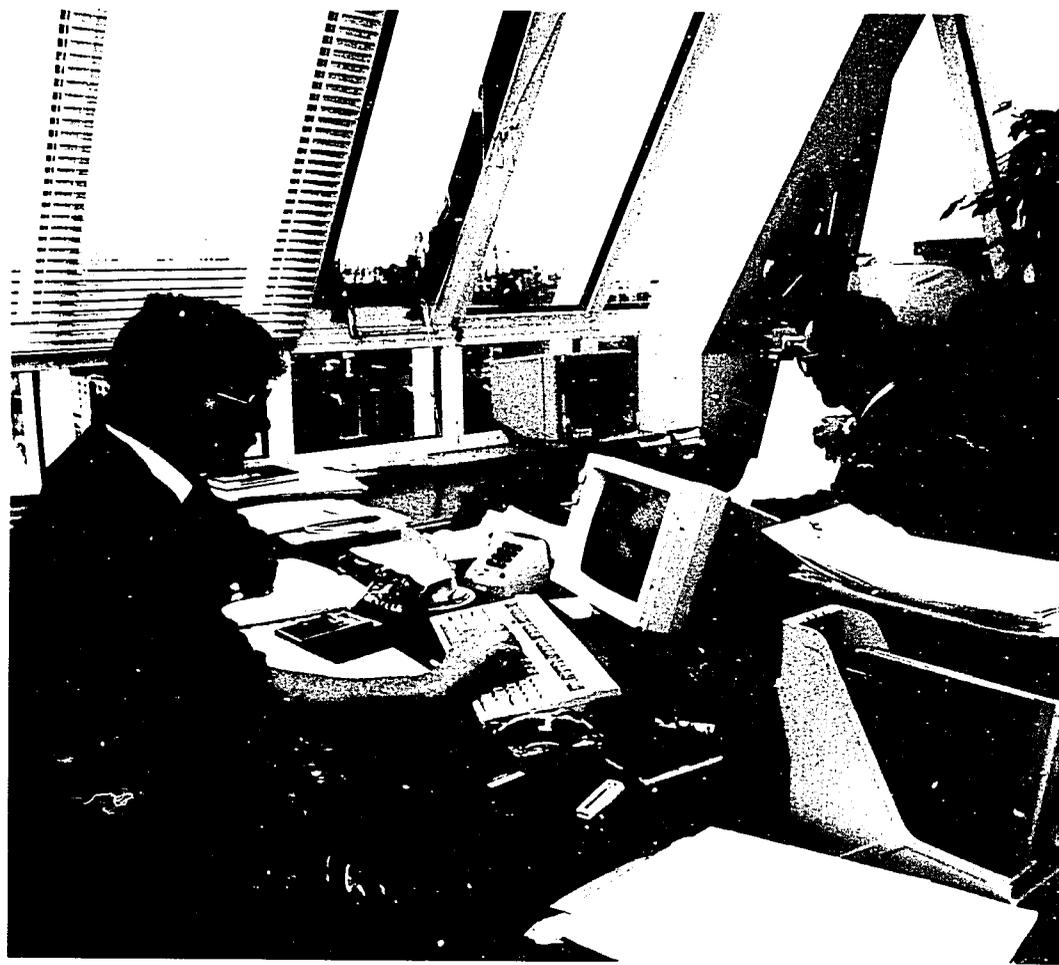
Estudio sobre la investigación en explotaciones agrícolas

En 1985 el ISNAR propuso y obtuvo del gobierno italiano fondos destinados a un proyecto de 18 meses de duración para estudiar la solución de los problemas y limitaciones que plantea el

desarrollo de la investigación a nivel del productor (fincas). Tanto el ISNAR como los administradores de los sistemas nacionales necesitan aprender más sobre la forma de encajar este tipo de investigación en la estructura de una organización, las consecuencias presupuestarias y administrativas de esta estrategia y otros temas similares, ya que todo ello va más allá de los programas convencionales de investigación de productos.

Del estudio surgirán tres instrumentos de investigación:

- una estructura analítica y metodología para evaluar la eficacia de las labores de investigación en explotaciones agrícolas en el contexto de los NARS;
- estudios de casos sobre experiencias relacionadas con este tipo de investigación, ejecutados por investigadores de países participantes;
- orientaciones y guías para mejor organizar, dirigir, manejar e integrar esta investigación en los NARS.



ISNAR está creando una base electrónica de datos para aumentar el acervo de conocimientos generales sobre los sistemas nacionales de investigación agrícola en todo el mundo en desarrollo. La información procede de las encuestas por correspondencia, las evaluaciones realizadas por el ISNAR y otras fuentes.

Datos básicos sobre los NARS

Es necesario disponer de datos básicos e información comparativa sobre los NARS, a fin de acrecentar su eficacia y la de la investigación en general. En 1984 el ISNAR comenzó a desarrollar una base de datos sobre sistemas de investigación, con información extraída de una encuesta por correspondencia de los NARS, realizada en colaboración con IFARD y AOAD. Los datos básicos del ISNAR también integran otros datos e información procedentes de estudios de sistemas y demás fuentes fidedignas.

En diciembre de 1985 se redactó el primer borrador de un informe relacionado con el aumento de gastos en investigación y personal científico desde 1970. El proyecto continuará la comprobación y análisis de la información sobre estructuras y programas de investigación de los países desde 1983. También se integrarán los datos producidos por los estudios del ISNAR con IFARD y el de ISNAR/AOAD.

Finaliza el proyecto PROAGRO

Los resultados de los estudios de casos y el significado para los NARS del Proyecto sobre la Organización de la Investigación Agropecuaria en América Latina (PROAGRO) fueron objeto de un seminario en la sede del ISNAR en mayo de 1985.

El proyecto PROAGRO, con financiación del IDRC, examinó el papel que desempeña el sector privado en la generación e introducción de tecnología en América Latina. Cuatro equipos nacionales de investigadores procedentes de instituciones de investigación de Argentina, Brasil, Ecuador y Venezuela realizaron estudios de casos.

El proyecto produjo diez de estos estudios, que dan fe de la creciente importancia del sector privado en el desarrollo de tecnología. Los estudios de casos fueron publicados por el ISNAR a lo largo de 1985 en la Serie PROAGRO.

Estudios de los recursos humanos

ISNAR realizó estudios de casos sobre el tema de los recursos humanos en Sri Lanka, Jordania y Colombia en un esfuerzo por desarrollar una metodología para analizar y mejorar las condiciones de servicio en los NARS.

ISNAR fue invitado a analizar el Instituto Nacional Tecnológico Agropecuario de Argentina, como caso de un sistema avanzado de grandes dimensiones. Se exploraron los temas de la planificación y administración de los recursos humanos, selección y contratación de personal, políticas y prácticas de capacitación y temas sobre utilización y productividad, evaluación del personal, y régimen de remuneración y categorización de cargos (escalafón). Los cuatro estudios de casos, que serán analizados y publicados en 1986, generaron información que los demás NARS podrán adaptar y usar para incrementar el rendimiento de sus recursos humanos.

En otro estudio la función salarial sirvió de instrumento para analizar las condiciones de servicio de los investigadores agrícolas entre instituciones y dentro de los sistemas nacionales. El método propone una solución que combina una curva de salarios determinada en función de los retornos esperados con la capacitación. El método sugiere una manera de integrar las consideraciones del desarrollo del recurso humano con aquellas que establecen las condiciones de servicio que atraen y estimulan al personal científico.

Otras actividades de la organización y el personal en 1985



1985: Año de transición para el ISNAR



Una ágil transición tuvo lugar en 1985 al retirarse William K. Gamble, primer director general del ISNAR, y asumir Alexander von der Osten el mando de la organización.

(Página anterior) Altos funcionarios del ISNAR se reúnen para discutir los objetivos de los programas, la estrategia institucional y la estructura de la organización a la luz de las necesidades futuras de los NARS.

Varios acontecimientos importantes sucedieron en el año 1985 en la vida institucional del ISNAR.

- Su primer director general se retiró, después de guiar los pasos de la organización en sus primeros cinco años de desarrollo. Durante este tiempo el ISNAR se arraigó en la comunidad internacional, aumentó su visibilidad, y probó nuevas ideas y conceptos en la elaboración de sus programas.
- Es costumbre para los 13 centros internacionales de investigación agrícola del CGIAR cada cinco años someter sus programas y administración y manejo a una evaluación a cargo de equipos de expertos compuestos de autoridades internacionales, que realizan una Revisión Externa de Programas (EPR) y una Revisión Externa de la Administración y Manejo (EMR). ISNAR cumplió cinco años en 1985 y fue sometido a esta revisión.
- El fuerte apoyo dispensado al ISNAR a raíz de ambas evaluaciones le confiere un largo mandato al servicio de los NARS.
- Un nuevo director general asumió la

responsabilidad de dirigir la siguiente fase de servicio a los NARS y al desarrollo institucional.

- A finales de 1985 el ISNAR comenzó a revisar sus programas, definió una estrategia institucional a largo plazo y examinar su estructura de organización a la luz de las necesidades futuras de los NARS.

Las evaluaciones de los expertos

Los grupos de evaluación presentaron sus hallazgos al Comité Asesor Técnico (TAC) del Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (CGIAR). El presidente del TAC, al comunicar en el informe del comité al CGIAR los resultados de las evaluaciones, manifestó que el ISNAR “ha adquirido entre sus clientes en los países en desarrollo una envidiable reputación de centro compacto, dinámico, flexible e independiente, fuente de servicios útiles de gran demanda. El TAC está convencido de que los países en desarrollo continuarán necesitando los servicios del ISNAR. Por consiguiente, recomienda al grupo que se reconozca al ISNAR como miembro de pleno derecho del sistema”.

Plan a largo plazo

El Comité Asesor Técnico (TAC) formuló varias sugerencias al ISNAR: "El TAC encarga al nuevo director general, de común acuerdo con la junta directiva y el personal, a dar los pasos necesarios para dotar al ISNAR de un plan y estrategia a largo plazo. Esta estrategia institucional deberá mantener su flexibilidad y su capacidad de brindar soluciones hechas a la medida de las necesidades de los países beneficiarios"

También sugiere: "Con respecto al equilibrio del programa, el TAC estima que reforzar la investigación y la capacitación, como recomendó el grupo de expertos externos (External Review Panel), es apropiado y necesario para perfeccionar y desarrollar más aún los servicios del ISNAR a los NARS.

Refiriéndose a las ventajas comparativas de ser una organización de dimensiones relativamente reducidas, el TAC apoyó la recomendación del grupo de expertos "de que un aumento del personal profesional de alto nivel a unos 30 funcionarios en los próximos cinco años resulta apropiado." También

sugirió que el ISNAR continúe orientándose de manera clara hacia la investigación agrícola, para seguir arraigando en ella sus credenciales y reputación de autoridad en la materia.

El TAC señaló la conveniencia de asignar más recursos a la capacitación e

investigación y dar impulso a la nueva iniciativa para brindar capacitación a los administradores de investigación a nivel medio de los NARS. Sugirió asimismo la necesidad de reforzar el programa de investigación, factor crítico para robustecer los demás programas del ISNAR.

Los equipos de revisión externa visitaron varios países en los que el ISNAR presta su colaboración. Un miembro del grupo y un funcionario del ISNAR discuten el trabajo de la organización con las autoridades de Kenia.





El apoyo a la secretaría ejecutiva internacional de IFARD y la reunión de su junta directiva en la sede del ISNAR forman parte de la colaboración entre las dos organizaciones en 1985.

Colaboración del ISNAR e IFARD en 1985

La colaboración del ISNAR con la Federación Internacional de Sistemas de Investigación Agrícola para el Desarrollo (IFARD) brinda a los líderes de los programas nacionales la oportunidad de entrar en comunicación para compartir ideas y discutir problemas comunes. También ayuda a promover las relaciones entre los NARS y la comunidad científica internacional.

ISNAR continuó su colaboración con IFARD en 1985:

- ISNAR prestó apoyo en su sede para una reunión de la junta directiva de IFARD.
- Puso los servicios de la sede a disposición de la secretaría ejecutiva de esta organización.
- Prestó su apoyo a la sección de la federación en Africa para la preparación de una propuesta de proyecto para fortalecer a los NARS del continente africano.
- Colaboró en la preparación de dos documentos titulados "Perspectivas de IFARD" y "Programa Quinquenal de IFARD".
- Ayudó a IFARD a buscar fondos para su primera reunión internacional de directores de NARS y Segunda Convención Global de IFARD, que tendrá lugar en 1986 en Brasilia, Brasil.

Un análisis del ISNAR demuestra que las nuevas tecnologías promueven la estabilidad en la producción de alimentos

La pregunta si la Revolución Verde ha provocado una mayor inestabilidad en la producción de alimentos fue materia de un seminario celebrado en 1985 por IFPRI en colaboración con DSE en Feldafing, República Federal de Alemania.

La pregunta es importante para los centros internacionales que laboran para aumentar la productividad agrícola en el Tercer Mundo. Varios institutos internacionales participaron y examinaron el tema.

Un trabajo presentado al seminario por un profesional del ISNAR corroboró la tesis de que aunque el notable incremento de la producción ha aumentado la variabilidad absoluta, la

variabilidad relativa es menor. La ponencia fue una contribución al debate sobre el impacto de la Revolución Verde.

Fuentes de variabilidad

El investigador del ISNAR reconoció que la uniformidad genética de las nuevas variedades de alto rendimiento puede crear condiciones favorables para epidemias y plagas. Las nuevas tecnologías que acompañan a estas nuevas variedades (alta fertilización y prácticas agronómicas mejoradas) imprimen un potencial de variabilidad a la producción a corto plazo. Esto se debe a que estas tecnologías consumen grandes cantidades de insumos y energía. Por consiguiente, los agricultores las adoptan a distinto ritmo en función de sus recursos y se ven afectadas también por la planificación gubernamental.

El investigador del ISNAR citó evidencias de que las limitaciones de las nuevas tecnologías no impedirán que el proceso de modernización, con que tantos países en desarrollo están transformando su agricultura

tradicional, llegue a ser la clave de una mayor seguridad en materia de alimentos y de mayor estabilidad en la producción y productividad agrícolas.

La nueva estrategia comparada con la antigua

El investigador del ISNAR citó a modo de ejemplo un análisis de las tendencias registradas en la producción cerealera de la India durante un período de 35 años, en que se divisan claramente dos etapas: una de 18 años de 1949-50 a 1966-67, asociada a la vieja tecnología, y otra de 17 años de 1967-68 a 1983-84, asociada a la moderna. He aquí las diferencias que caracterizan las dos etapas:

- En los años 50 la India basó sus programas de desarrollo agrícola en variedades de plantas que no requerían el empleo a gran escala de insumos de producción modernos, tales como los fertilizantes químicos.
- A mediados de los 60, India decidió transformar su agricultura tradicional y las variedades de alto rendimiento se convirtieron en eje de su nueva política.



Los profesionales que trabajan en ISNAR representan todas las regiones del mundo en desarrollo y aportan sus conocimientos al programa de la organización.

(Página siguiente) El comité de publicaciones del ISNAR brinda su asesoramiento a un activo programa para divulgar información sobre dirección y manejo de la investigación agrícola.



Aumentan la producción y la estabilidad

El análisis demostró que durante la segunda etapa (variedades de alto rendimiento) la producción total de cereales no experimentó una variabilidad mayor que en la primera. De hecho, en la segunda etapa los coeficientes de fluctuación de la curva de productividad disminuyeron en casi un 17 por ciento con respecto a la primera. El estudio revela que la introducción de la nueva tecnología agrícola en India está llegando a la fase en que el aumento de producción se ve acompañado de una mayor estabilidad productiva en términos relativos.

para realizar estudios especiales y aportar sus conocimientos y experiencia en beneficio del programa y la obra del ISNAR.

Estos profesionales son investigadores de alto nivel que no vienen a recibir capacitación, sino que se integran en el programa general de ISNAR. Su trabajo constituye una importante contribución a las actividades de investigación, servicio y capacitación.

La mayoría ha regresado a sus países a reanudar su valiosa labor en sus propios JARS, actuando como fuentes de contactos y multiplicadores del impacto del ISNAR. Otros se han incorporado al personal del ISNAR para seguir aportando sus conocimientos especiales de forma continuada.

El idioma principal de trabajo de la organización es el inglés, pero los informes, documentos de trabajo e informes de las reuniones sobre determinados países, así como otros documentos, se publican ya sea en inglés, francés, español o árabe, según lo que más convenga al cliente principal.

ISNAR propaga su información a través de las publicaciones

ISNAR cuenta con una pequeña sección editorial que redacta y publica seis tipos de documentación:

- publicaciones generales, entre las cuales figuran el informe anual, el boletín de noticias, el catálogo de

publicaciones y demás material informativo sobre el ISNAR;

- serie sobre actividades en los países, que abarca los informes de las evaluaciones de los sistemas nacionales de investigación, y los de las funciones administrativas y de manejo específicas en los distintos NARS;
- serie sobre dirección y manejo de la

investigación, compuesta de publicaciones de calidad equiparable a la de las revistas profesionales especializadas, a través de la cual el ISNAR divulga sus aportaciones al creciente acervo de conocimientos sobre la administración y manejo de la investigación agrícola;

- serie de documentos de trabajo, dedicada a comunicar los resultados de la investigación realizada por el personal del ISNAR sobre determinados problemas administrativos y de manejo de la investigación agrícola;
- ponencias, que el personal del ISNAR presenta en las conferencias internacionales;
- artículos seriados y libros sobre temas de importancia para la administración y manejo de la investigación agrícola.

ISNAR edita publicaciones para diseminar información práctica, que contribuye al creciente acervo de conocimientos sobre la dirección y manejo de la investigación agrícola, y divulga información sobre sus propias actividades.



Algunas modalidades de colaboración con los sistemas nacionales de investigación agrícola

OBJETIVOS

Ayudar a fortalecer las capacidades nacionales de investigación agrícola.

Mejorar y reforzar los vínculos entre los centros internacionales e instituciones nacionales de investigación agrícola.

Ayudar a fomentar la cooperación multilateral y bilateral.

ACTIVIDADES

Identificación de las necesidades en materia de planificación y ejecución.

Establecimiento de las prioridades de investigación y elaboración de políticas y estrategias globales.

Elaboración de programas de acción, incluida la toma de contacto con posibles fuentes de financiación externas.

Determinación de las estructuras básicas necesarias para realizar la investigación.

Prestación a los sistemas nacionales de servicios profesionales específicos que incluyen la identificación y preparación de proyectos.

Planificación de recursos humanos.

Desarrollo y mejoramiento de la comunicación de los resultados de la investigación y las oportunidades de formación.

Asia y el Pacífico

Bangladesh
Fiji
Indonesia
Pakistán
Papua-Nueva Guinea
Filipinas
Sri Lanka
Tailandia
Samoa Occidental

Africa

Burkina Faso
Camerún
Costa de Marfil
Kenia
Madagascar
Malawi
Marruecos
Ruanda
Somalia
Gambia
Tunisia
Zaire
Zimbabue

América Latina y el Caribe

Argentina
Colombia
Costa Rica
República Dominicana
Guyana
Panamá
Perú

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

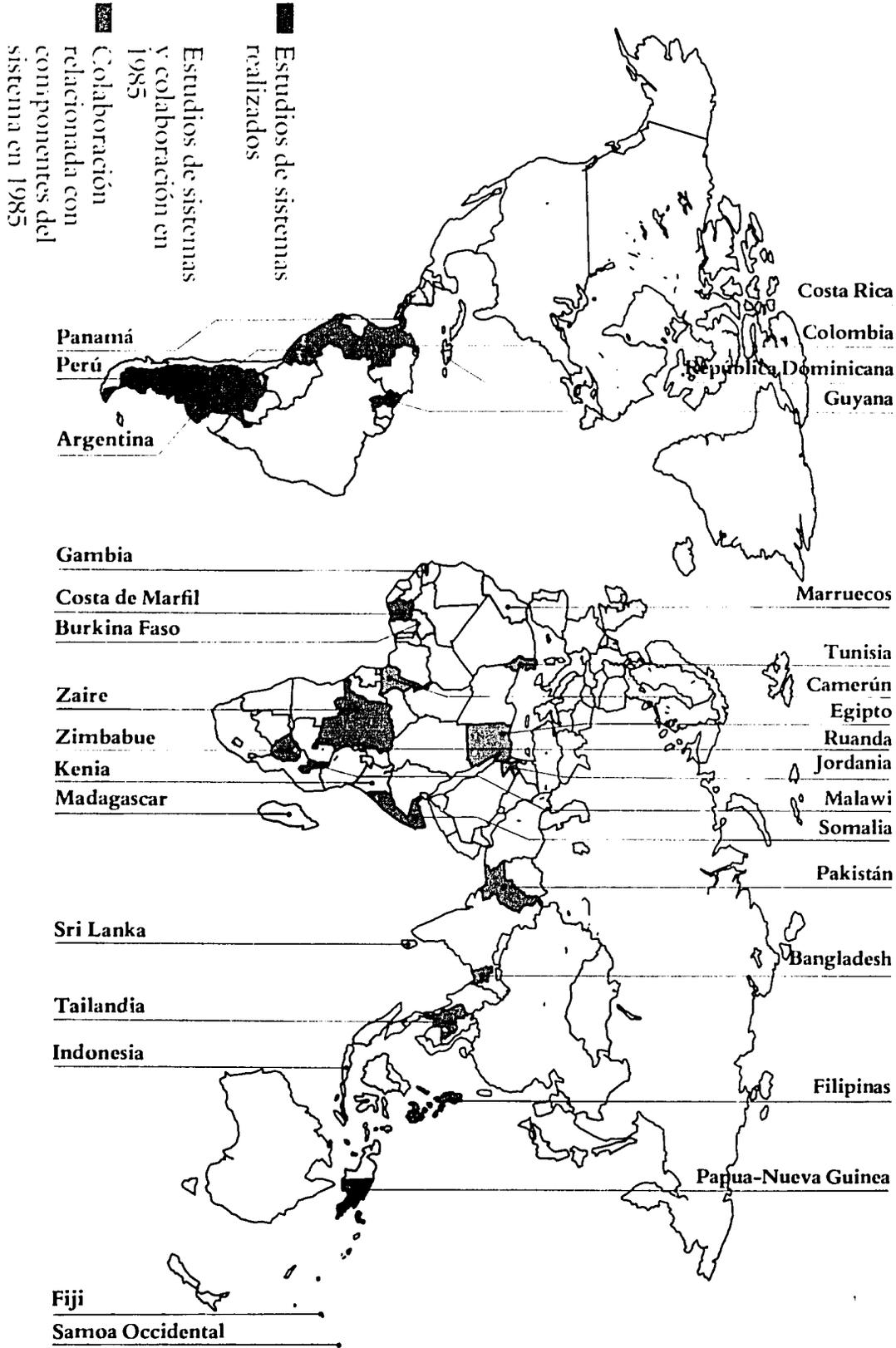
● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

La colaboración del ISNAR con los NARS en 1985



Burkina Faso desarrolla una estructura de investigación y fija prioridades nacionales

En un seminario interministerial, en febrero de 1985, varios interlocutores nacionales y extranjeros interesados por el programa de investigación agrícola de Burkina Faso evaluaron informes de grupos de trabajo y aprobaron un plan nacional centrado en ocho programas prioritarios.

Fue este un importante paso en el meticuloso proceso de reorganización y consolidación del sistema de investigación de Burkina Faso y el desarrollo de un plan de investigación a largo plazo. ISNAR ha estado colaborando con Burkina Faso desde que en 1982 participó con la FAO y el Banco Mundial en una evaluación conjunta de sus actividades de investigación.

La investigación necesitaba orden

En 1981 fue creada una organización central, ahora llamada Institut National

d'Etudes et de Recherches Agricoles (INERA), para la planificación, programación, coordinación y ejecución de programas de investigación agrícola. Este instituto solicitó la ayuda del ISNAR, FAO y el Banco Mundial.

Ya entonces el Gobierno de Burkina Faso había reconocido la necesidad de una estructura y un plan de investigación nacionales y solicitó la evaluación como primer paso para ordenar las actividades de investigación del país.

Entre otros puntos, la misión conjunta de estudio recomendó:

- la creación de un departamento de planificación, programación, y coordinación en la institución de investigación;
- consultas con los numerosos donantes a fin de coordinar el apoyo extranjero para el esfuerzo nacional de investigación agrícola;
- nombramiento de una persona de alto nivel, especialista en planificación y administración y

manejo, para ayudar a poner en práctica las recomendaciones.

Nombramiento de un asesor

Esta última recomendación no tardó en llevarse a cabo. El Banco Mundial suministró fondos para costear el cargo del especialista por un plazo inicial de dos años (desde entonces se ha prorrogado dos años más). Burkina Faso encomendó al ISNAR encontrar la persona idónea para desempeñar el puesto de asesor de su director de investigación agrícola. Así se hizo, y el funcionario pasó varios meses de orientación en la sede antes de emprender su labor en Burkina Faso a mediados de 1983. Desde entonces el estrecho contacto que ha mantenido con el ISNAR ha facilitado la colaboración con el país.

Entretanto en Burkina Faso se hizo inventario de todas las actividades de investigación; se crearon grupos de trabajo en que confluyeron todos los conocimientos derivados de los proyectos de desarrollo, los institutos nacionales e internacionales, la universidad y demás fuentes; y se

organizó un seminario nacional con vistas a definir los objetivos principales de los programas de investigación y perfilar los mencionados planes y programas. Participaron todos los ministerios interesados y relacionados con la investigación.

Ocho prioridades fundamentales

Los grupos de trabajo establecidos para cada uno de los 12 programas principales de investigación redactaron propuestas que fueron debatidas entre científicos, agentes de desarrollo y autoridades en el seminario interministerial de febrero de 1985.

Los participantes evaluaron los informes de los grupos de trabajo y aprobaron un plan basado en ocho programas de prioridad nacional:

- investigación en sistemas de cultivo y vinculación de la investigación a los agricultores;
- suelo, agua, fertilidad, relaciones entre factores de producción de cultivos, maquinaria agrícola;
- producción animal;
- cereales cultivados con agua de lluvia (maíz, sorgo, mijo);

- semillas oleaginosas y cultivos leguminosos (incluidos el maní, la soja, el caupí);
- arroz, cultivo con riego y con agua de lluvia;
- hortalizas y frutales
- algodón.

Los científicos disponibles fueron asignados a estos ocho programas prioritarios. Todos los programas y estaciones de investigación tienen a la cabeza un director de investigación y un director nacional respectivamente. A largo plazo la red de estaciones experimentales del nuevo plan de investigación cubrirá los cinco sistemas agroecológicos, pero al principio concentrará su atención en las prometedoras zonas del sur y el sudoeste y en la zona de mayor densidad demográfica, la meseta central de Mossi.

Ejecución del plan

Para poner en práctica el plan será preciso formar personal, desarrollar infraestructura (incluso una sede), añadir y rehabilitar estaciones de investigación, y superar obstáculos

operacionales de los programas prioritarios suministrando vehículos y combustible para llevar a cabo la investigación en sistemas de cultivo.

De conformidad con un plan nacional que engloba la totalidad del sistema, el Banco Mundial está prestando un importante apoyo financiero destinado más que nada a facilitar medios para la investigación y aumentar la capacidad de desarrollar la investigación en sistemas de cultivo. Los donantes bilaterales ayudan en materia de asistencia de expertos y ejecución de los programas.

Firma de un acuerdo

Un importante avance en el desarrollo institucional del sistema tuvo lugar en junio de 1985, en Ouagadougou, con la firma de un "Acuerdo de Colaboración" entre el ISNAR y el Gobierno de Burkina Faso. El acuerdo confiere mayor solidez a la relación y mayor credibilidad a los planes de reorganización y propuestas de programación, a la vez que simplifica la relación de trabajo entre el ISNAR e INERA.

INERA ha llegado al punto en que ya puede empezar a canalizar sus limitados recursos, así como el apoyo técnico y financiero de los donantes, hacia aquellos programas y proyectos de investigación que se consideran vitales para fortalecer sus esfuerzos de investigación y desarrollar más aún la producción agrícola nacional.

Kenia y el ISNAR preparan un plan para desarrollar el sistema nacional de investigación

En su más reciente episodio de colaboración, el ISNAR y el Gobierno de Kenia están preparando un plan y estrategia de investigación nacionales. Se trata de un importante y complejo proceso, cuyo objetivo final consiste en elaborar y calcular el costo de un plan de 10 años para desarrollar el sistema nacional de investigación agrícola. Ilustra además cómo se realiza esa importante planificación a largo plazo.

Etapas del proceso de planificación

- El proceso comienza a finales de 1984 con la misión de estudio del ISNAR. El Ministerio de Desarrollo Agrícola y Ganadero de Kenia (MOALI) solicitó que la misión examinara su organización, gestión, y sus

programas de investigación agrícola, y que colaborara en la preparación de un exhaustivo plan y estrategia nacionales de investigación a medio plazo. Este estudio a fondo representaba la continuación de una misión anterior en 1981.

ISNAR y el Ministerio de Desarrollo Agropecuario de Kenia examinan los programas de investigación del país con vistas a preparar una estrategia nacional y un plan de investigación exhaustivos.



**Kenia busca la
colaboración con el
ISNAR para trabajar en
un plan nacional de
acuerdo con sus
necesidades económicas
y de desarrollo.**

- Se desarrolló un plan y estrategia nacionales de investigación agrícola, de dos tomos, que fue debatido intensamente entre importantes científicos investigadores, autoridades superiores del Ministerio, otros funcionarios a distintos niveles, y donantes. El plan contempla los detalles de organización y dirección, programas de investigación por producto o factor, prioridades de los programas, mecanismos de coordinación, servicios de apoyo a la investigación, necesidades de capacitación y desarrollo de recursos humanos, y medios necesarios para atender todas estas necesidades.
- Una vez que el Ministerio hubo aceptado el informe fue nuevamente debatido en agosto y septiembre de 1985 con el grupo de coordinación de la asistencia agrícola, integrado por

los principales donantes benefactor del sistema nacional de investigación

- A raíz de estos debates, se formó un equipo de trabajo compuesto en su mayoría de kenianos, con representantes del ISNAR y el Banc Mundial, a fin de preparar un anteproyecto basado en el plan, con vistas a ejecutarlo por fases en los próximos cinco a diez años. El equipo puso manos a la obra en noviembre de 1985 y espera haber concluido la preparación del proyecto nacional a principios de 1986. El proyecto calculará exhaustivamente los costos de realizar el plan, comprenderá cuadros de costes y planes de financiación, y hará un pronóstico de los beneficios y repercusiones macroeconómicas del plan y demás decisiones gubernamentales necesarias para ejecutar el plan.

Se vislumbra mejor el papel de los donantes

Kenia piensa utilizar este plan y estrategia nacionales de investigación agrícola para desarrollar y fortalecer su NARS, y tiene previsto solicitar la cooperación financiera de los donantes a través de un proyecto coordinado de investigación nacional. La existencia de una estrategia nacional bien definida ayuda a los donantes a reconocer el papel que les corresponde en el desarrollo del sistema de investigación de Kenia.

Las autoridades kenianas están ahora convencidas de que el programa de investigación agrícola está mucho más a tono con las necesidades económicas y de desarrollo del país, reconoce los problemas de los pequeños agricultores, y ayudará a superar los desafíos del crecimiento demográfico, la desnutrición y la miseria al mejorar la productividad agrícola, los programas y las políticas.

Un asesor del ISNAR trabaja en estrecha colaboración con los dirigentes del NARS de Madagascar

A petición del gobierno, el ISNAR mantiene en Madagascar un profesional residente que actúa de asesor del Centre National de Recherche Agronomique Appliquée au Développement Rural (FOFIFA), y trabaja en estrecha colaboración con el director científico del sistema de investigación, su director general de administración y finanzas, los jefes de los departamentos científicos, y el comité científico.

El fortalecimiento de FOFIFA

El asesor del ISNAR y las autoridades de investigación de FOFIFA están desarrollando procedimientos y mecanismos para reforzar el manejo de la investigación. Estos comprenden:

- la creación y puesta en práctica de un sistema para programar y evaluar la investigación agrícola;
- preparación de presupuestos de investigación anuales y proyecciones

- de presupuestos por programas;
- informes científicos para juzgar el progreso de los programas de investigación;
- evaluación de los resultados de la investigación.

Servicios de apoyo del ISNAR

La computarización del programa de FOFIFA con la ayuda del ISNAR y el apoyo que se ofrece al director general para efectuar cambios en el seguimiento también han contribuido a fortalecer el NARS. En 1985 Madagascar y el ISNAR trabajaron juntos en la organización de un programa de investigación en sistemas de cultivo.

La colaboración entre el ISNAR y Madagascar, que se nutre de un préstamo del Banco Mundial, persigue en primer lugar el desarrollo institucional, o sea: reforzar la capacidad del sistema nacional de investigación agrícola para programar y evaluar la investigación.

El sistema de presupuestación de programas permite a los directores de investigación establecer vínculos entre los objetivos de los programas y ayuda a determinar el progreso de la investigación.

Marruecos y el ISNAR elaboran programas de computadora (software) para la gestión de la investigación

Marruecos y el ISNAR están desarrollando y poniendo a prueba un sistema electrónico para formular programas y presupuestos, destinado al Institut National de la Recherche Agronomique (INRA).

El sistema de presupuestación de programas permite a los directores de investigación establecer vínculos entre los objetivos de los programas, que a su vez persiguen metas de desarrollo e investigación bien definidas. Por lo que atañe a la administración de los recursos, el sistema ayuda a prever las necesidades de financiación, distribuir los recursos humanos y materiales, y vigilar el avance de la ejecución de las operaciones.

El objetivo es facilitar la programación y seguimiento de la investigación gracias a un programa (software) capaz de proporcionar más información de la que rinde la elaboración manual de los datos. ISNAR tiene intenciones de adaptar y probarlo en otros NARS.

Revaluación de los programas de investigación

En 1985 el ISNAR siguió colaborando con los directores de investigación del INRA en una profunda revisión de la planificación y programación en los institutos nacionales de investigación científica. Los programas de mayor importancia están siendo analizados y modificados para que la planificación de la investigación pueda ser más ordenada.

Ruanda determina sus necesidades de capacitación

En dos seminarios celebrados en Ruanda en enero de 1985 salieron a relucir las necesidades de capacitación del Institut des Sciences Agronomiques du Rwanda (ISAR), en materia de dirección de la investigación. A la luz del diagnóstico, ISNAR e ISAR prepararon un programa de capacitación que comenzará a principios de 1986, continuando así la colaboración entre las dos instituciones.

El establecimiento de prioridades en la investigación, la definición de objetivos, y el seguimiento y evaluación de los programas de investigación resultaron ser los ámbitos en que más urge la capacitación. También se identificaron otras necesidades en los aspectos metodológicos, como son el diseño de la investigación, formas de investigar los sistemas de cultivo, y de tomar en cuenta los factores socioeconómicos en la investigación agrícola.

Cambios en la organización

En otra serie de acontecimientos en 1985, ISAR creó el Departamento de Estudios Ambientales e Investigación en Fincas, separó la silvicultura (incluyendo la agrosilvicultura) del departamento de cultivos, elevándolas también al rango de departamento, y comenzó a integrar en su estructura institucional la investigación relacionada con los proyectos de desarrollo. Con la ayuda de estos cambios, Ruanda se propone enfrentar con eficacia los problemas de la erosión, la degradación del suelo, y demás perjuicios al medio ambiente provocados por el aumento de la población, que empuja la agricultura hacia tierras frágiles.

Dentro del marco de los nuevos acontecimientos, el ISNAR cooperó en la preparación del programa de investigación de ISAR para 1986, que fija las prioridades en materia de productos y hace especial hincapié en la formulación de un programa de estudios ecológicos. Fueron suspendidos varios programas de

importancia menor para volcar la atención en los temas y productos prioritarios.

Planificación a largo plazo

El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Forestales (MINAGRI) solicitó también la ayuda del ISNAR en la preparación del plan maestro nacional de investigación agropecuaria de 1986 hasta el año 2000. Se creó un comité interministerial de alto nivel y el ISNAR colaboró con el personal de MINAGRI en los trabajos preparatorios.

Túnez y el ISNAR preparan un programa nacional de investigación a largo plazo

ISNAR está colaborando con el Ministerio de Agricultura de Túnez en la preparación de un programa a largo plazo para el desarrollo de la investigación nacional. La tarea se divide en dos etapas:

1. revisión y análisis del sistema, con un estudio de las condiciones de servicio y recomendaciones acerca de cambios institucionales;
2. preparación de un plan de investigación agrícola a largo plazo.

ISNAR y tres consultores tunecinos escogidos por el Ministerio completaron la primera fase en 1985. A petición del Ministro, el equipo de estudio examinó la estructura y funcionamiento global del complejo sistema tunecino, que engloba investigaciones acometidas dentro del marco de numerosos proyectos de

desarrollo financiados con ayuda extranjera.

Identificación de problemas

En la preparación de este programa de investigación a largo plazo, el ISNAR y los equipos de científicos tunecinos tienen centrada la atención en identificar los problemas en los principales cultivos por temas y factores, tomando en cuenta recursos como el riego y la mecanización agrícola como medios para superar los obstáculos que frenan el desarrollo de los productos claves.

La preparación del estudio y el proyecto se lleva a cabo con un préstamo del Banco Mundial. Túnez está preparando un proyecto de desarrollo de la investigación agrícola.



Un participante camerunense de un seminario de capacitación administrativa practica la comunicación oral ante sus oyentes.

Continúa la colaboración con Camerún en materia de capacitación

La comunicación oral y escrita fue el tema de un seminario de administración y manejo de cuatro días en junio de 1985, bajo la dirección del ISNAR y los dos institutos de investigación agrícola camerunenses.

Los participantes aprendieron a dirigir la palabra a distintos grupos de oyentes, agricultores o científicos investigadores, y a redactar de manera elocuente desde cartas hasta folletos informativos. A raíz del seminario el ISNAR ha seguido enviando artículos periódicamente a los participantes para reforzar lo aprendido en la capacitación.

El curso formaba parte de un plan de capacitación administrativa a largo plazo que el Ministerio de Enseñanza Superior e Investigación Científica del Camerún está desarrollando con ayuda del ISNAR.

El equipo de trabajo Zairens recomienda un plan de reorganización del NARS

A finales de abril de 1985 fueron presentadas al Consejo Ejecutivo del Zaire las recomendaciones tendientes a reorganizar el sistema nacional de investigación agrícola. Entre ellas figuraban propuestas para integrar los esfuerzos nacionales de investigación.

Un grupo de estudio

El Gobierno del Zaire creó un grupo de estudio de alto nivel para formular recomendaciones dirigidas a reorganizar y fortalecer el sistema de investigación. A petición del país, el ISNAR trabajó con el grupo para determinar el marco en que se llevaría a cabo el estudio, interviniendo en él en varias ocasiones y ayudando a elaborar y presentar el informe final.

Como se trataba de temas de política nacional, era importante que las recomendaciones emanaran del grupo de estudio, no del ISNAR, y el informe



Miembros del equipo del ISNAR que colabora con el grupo de estudio de Zaire, preparando documentación.

final fue aprobado con carácter de documento nacional.

Empieza a ponerse en práctica en 1985

A finales de año cundía el interés entre los donantes para que el ISNAR ayudase a poner en práctica los cambios recomendados por el equipo de estudio nacional, y en particular la reorganización del Institut National des Etudes et Recherches Agronomiques (INERA). En 1985, con ayuda técnica de Bélgica, comenzaron los pasos para establecer una unidad de planificación y programación y crear un sistema de dirección y manejo.

ISNAR participa en la evaluación de la investigación en Zimbabue

ISNAR fue invitado a participar en la evaluación anual del Departamento de Investigación y Ciencias Especializadas (DR & SS) del Ministerio de Agricultura de Zimbabue. Es el tercer año que se solicita su participación en la revisión anual.

La primera vez fue en 1983, cuando Zimbabue pidió la ayuda del ISNAR para determinar las necesidades de capacitación con respecto a la administración de la investigación y preparar un plan de capacitación. En 1985, funcionarios del DR & SS consideraron las recomendaciones principales de la estrategia, y en 1986 está previsto el comienzo de la capacitación.

ISNAR pone sus conocimientos al servicio de la dirección y manejo de la investigación en Gambia

En febrero de 1985, a petición del Gobierno de Gambia, el ISNAR se incorporó a un equipo de la Universidad de Wisconsin que estaba elaborando un proyecto USAID de siete años, para mejorar la investigación y diversificación agrícolas en el país.

Gambia solicitó la ayuda y conocimientos del ISNAR para mejorar la dirección y manejo de la investigación agrícola y crear concretamente un sistema que permitiese establecer el programa de investigación.

Está previsto que una vez que esté aprobado y en marcha el proyecto, la colaboración se prolongará durante varios años a través de visitas periódicas del ISNAR a efectos de desarrollar y seguir de cerca los nuevos procedimientos, generar técnicas de dirección y manejo para presupuestar programas, estudiar la situación de los recursos humanos, y supervisar y evaluar la investigación.

Un programa egipcio solicita el asesoramiento del ISNAR

ISNAR tiene varias maneras de prestar sus servicios autónomos de evaluación y ayuda para reforzar las capacidades administrativas de los sistemas nacionales de investigación agrícola, y su consejo se ve solicitado con frecuencia.

Un ejemplo en 1985: el ISNAR fue invitado por USAID y el Gobierno de Egipto a opinar acerca de un proyecto de investigación agrícola en marcha en el país. ISNAR sugirió a Egipto distintas formas de aprovecharlo para fortalecer su capacidad de organizar y administrar el programa nacional de investigación, y las ideas se incorporaron al texto del mencionado proyecto.

Asia

Sri Lanka prepara un proyecto para robustecer su sistema de investigación

En 1985 directores de investigación de Sri Lanka y personal del ISNAR colaboraron en el desarrollo de un marco de referencia para decidir el contenido de un proyecto de apoyo a la investigación agrícola, que se puso a la atención del Banco Mundial.

Dentro de este marco tuvo lugar una multifacética colaboración. Por ejemplo, el ISNAR cooperó en el desarrollo de programas que exigían el concurso y asesoramiento de expertos en cría de animales; ayudó a formular ciertos aspectos de un programa de investigación en sistemas de cultivo; introdujo un sistema de presupuestación por programas. Cabe citar también que los resultados de un estudio del ISNAR sobre personal de investigación y condiciones de servicio, realizado en Sri Lanka y otros países, sirvieron de información básica para una parte de la propuesta de proyecto.

Conformidad con los deseos de Sri Lanka

Las autoridades de investigación de Sri Lanka elaboraron con el ISNAR el análisis razonado del proyecto y detallaron el funcionamiento del Consejo para la Política de la Investigación Agrícola propuesto. El proyecto debería ceñirse a los deseos del país, que aspiraba a reforzar los campos de investigación más débiles, sin por ello dejar de imponer un tope realista a los gastos operativos ordinarios. Sri Lanka no era partidaria de conseguir financiamiento para operar una expansión que fuese imposible sostener una vez vencido el préstamo.

Estudio conjunto

Las actividades que acabamos de citar son los frutos más recientes de una colaboración que nació en 1983, cuando Sri Lanka invitó al ISNAR a participar en su Grupo de Investigación Agrícola (ARG) durante la evaluación de su sistema de investigación. El ARG se creó para desarrollar el componente de investigación como parte de una Estrategia Nacional de Agricultura, Alimentos y Nutrición.

El equipo ARG/ISNAR analizó el sistema en 1983. Su informe sirvió de base para las conversaciones con una misión del Banco Mundial en abril de 1984.

El informe puso de relieve varios temas pendientes de decisiones políticas que sería preciso tomar en cuenta al elaborar el proyecto para robustecer el sistema de investigación. Una recomendación fundamental fue establecer un Consejo para la Política de la Investigación Agrícola con vistas a mejorar la coordinación en el complejo sistema de investigación agrícola de Sri Lanka, que engloba numerosas instituciones de investigación, siete ministerios y la Oficina Presidencial.

Recursos para la investigación

El consejo en cuestión asesoraría a los ministros sobre la asignación de recursos de investigación, y dispondría de fondos para apoyar proyectos de investigación interministeriales y de capacitación postuniversitaria, con arreglo a un plan nacional de recursos humanos para la investigación agrícola.

Las directrices principales de las propuestas conjuntas ARG/ISNAR sobre la proporción de recursos de desarrollo que habría que asignar a la investigación agrícola figuraron en los textos de la Estrategia Nacional de Agricultura, Alimentos y Nutrición. Los textos fueron ratificados en febrero de 1985 por los secretarios de los siete ministerios involucrados, y la División de Planificación recibió luz verde para empezar a preparar el proyecto en colaboración con el ARG. ISNAR intervino en las discusiones de casi todos los temas.

Largo proceso

El proceso de reorganización de un sistema tan complejo protagonizado por tantos ministerios es lento. A finales de 1985 todo parecía indicar que, de producirse rápidamente la evaluación del Banco Mundial, el proyecto cobraría efecto en marzo de 1987.

Una vez que se haya aprobado el proyecto y estén tomadas las decisiones principales, Sri Lanka tendrá todavía mucho camino por recorrer. Faltará fijar las prioridades nacionales, dotar al consejo de un sistema de funcionamiento eficaz, establecer un sistema de planificación del personal científico, mejorar los comités que elaboran programas en las estaciones de investigación, y desarrollar un sistema de presupuestación por programas.

AARD y el ISNAR trabajan juntos en la selección de especialistas para sus comisiones de evaluación y en la conducción de evaluaciones de los programas.

Indonesia evalúa sus programas de investigación

Los dirigentes de investigación agrícola indonesios deseaban valorar el fruto de las grandes inversiones nacionales en materia de investigación de los últimos cinco años o más. Para examinar todos los programas claves, se lanzó un plan trienal de evaluación de la investigación que entró en su segundo año en 1985.

Examen de todos los programas

Diez estudios han sido previstos para acometer la evaluación exhaustiva de los programas de la Agencia de Investigación y Desarrollo Agrícolas (AARD). A finales de 1985 la mitad estaban terminados. Entretanto ISNAR y AARD han estado cooperando para reforzar la unidad de evaluación y planificación del AARD.

Con este motivo el jefe de la sección de planificación y evaluación pasó una semana en el ISNAR en 1984 desarrollando métodos y criterios para evaluar los programas de investigación. AARD y el ISNAR escogen

conjuntamente los miembros del equipo de evaluación, en que figuran especialistas de otros institutos nacionales e internacionales, y se encargan ellos mismos de dirigir los estudios de evaluación de programas.

Otro aspecto de su colaboración en 1985: ISNAR y AARD desarrollaron una propuesta conjunta abocada a seguir reforzando el sistema de investigación con fondos de USAID. Como en otras ocasiones, a la hora de formular las propuestas el ISNAR desempeñó un papel de colaborador, no de consultor independiente que se encarga de la tarea.

Retos de administración

El experimento indonesio para acelerar el desarrollo del sistema nacional de investigación constituye un llamativo ejemplo del gran impacto que las decisiones firmes en materia de políticas pueden producir a un plazo relativamente corto. Indonesia ha creado un moderno sistema de investigación, capaz de aprovechar al máximo el apoyo financiero de USAID y el Banco Mundial, así como la

colaboración del ISNAR y demás organizaciones internacionales. Ahora el reto que tienen es utilizar el sistema con más eficiencia y eficacia en beneficio de la agricultura del país.

Los cambios rápidos también producen retos en la forma de dirigir y manejar un sistema extenso. Por esta razón Indonesia ha emprendido un gran programa para mejorar la administración de la investigación en que está prevista la enseñanza de técnicas administrativas a personal de alto nivel.

Una larga relación de trabajo

Indonesia y el ISNAR tienen una larga historia de colaboración en actividades tales como el desarrollo de propuestas de proyectos, capacitación, evaluación, y otras acciones destinadas a reforzar el AARI en beneficio del país. Para el ISNAR el trabajo con el AARI representa su más alto nivel de participación en esa región del mundo. Sus orígenes se remontan a 1981, cuando el ISNAR aceptó la encomienda de examinar el progreso realizado por la agencia a petición de su director general. Los planes futuros apuntan hacia una colaboración con objeto de mejorar la administración de la investigación.

Estudio de recursos humanos en Tailandia

En 1985, Tailandia y el ISNAR realizaron un pronóstico de las necesidades de personal y su situación profesional en 1990, con vistas a facilitar la planificación en materia de carreras y recursos humanos. El análisis calculó las dimensiones de la plantilla de personal, su composición por grados según la jerarquía de la administración pública, y los cambios en el contorno de la pirámide de personal.

La pirámide de personal cambia

En Tailandia, como en otros países en desarrollo, está cambiando el aspecto de la pirámide de personal. Esta suele tener una ancha base compuesta de jóvenes que acaban de ingresar en el servicio; luego la forma se estrecha a medida que unos suben en el escalafón y otros encuentran oportunidades fuera de la administración pública; y termina en una aguda cúspide a medida que los funcionarios alcanzan los rangos más altos para después retirarse.

La pirámide de personal en Tailandia está cambiando porque un número mayor de científicos jóvenes y de edad mediana están subiendo la jerarquía al mismo tiempo y las jubilaciones suceden con menor rapidez.

La pirámide se está hinchando porque un gran número de personas jóvenes y de edad intermedia la están escalando a la vez, al tiempo que las restricciones financieras impiden el ingreso de muchos candidatos en la base, mientras que arriba las jubilaciones se suceden con menor rapidez.

El estudio tuvo lugar dentro del marco de la colaboración entre el ISNAR y una comisión tailandesa mixta compuesta por representantes de la Comisión de Servicio en la Administración Pública, DOA, y otros organismos gubernamentales de Tailandia.

Planificación de recursos humanos

Desde una perspectiva a más largo plazo, la comisión se interesa por temas más amplios de planificación de recursos humanos y dirección de personal en el DOA, y sus hallazgos y acciones tal vez se puedan extrapolar a otros ministerios y departamentos gubernamentales.

La comisión también está estudiando una cuestión urgente que preocupa al Proyecto Nacional de Investigación

Agrícola, cuyo objetivo principal consiste en reforzar una red de centros de investigación distribuidos por todo el país. La pregunta es si el día de mañana habrá suficiente personal dispuesto a trabajar en los centros alejados de la capital. El Gobierno de Tailandia solicitó al ISNAR que estudiara el tema de las condiciones de servicio en busca de alicientes que animen a los investigadores a aceptar puestos en estos centros del interior del país.

Avance profesional

Un exhaustivo análisis de los beneficios no salariales de mayor importancia para el personal de investigación agrícola destinado fuera de Bangkok desmintió la creencia general de que las escuelas, el transporte y los servicios médicos encabezaban la lista. Lo que más preocupa al personal investigador en las provincias es más bien la falta de oportunidades de avance profesional por escasez de capacitación y perspectivas de ascenso.

Bangladesh y el ISNAR crean una base de datos sobre recursos humanos en investigación

ISNAR está colaborando con el Consejo de Investigación Agrícola de Bangladesh (BARC) para crear una base de datos computerizada sobre recursos humanos. A finales de 1985 se había recopilado la información del Instituto de Investigación del Arroz de Bangladesh y continuaba el acopio de datos en otros dos institutos. ISNAR y BARC están enseñando a reunir y almacenar datos en una computadora personal para utilizarlos en la planificación de recursos humanos, administración de programas de capacitación, y administración de personal en general.

Administración y manejo de recursos humanos

También en 1985 Bangladesh comenzó a preparar un seminario internacional sobre administración y manejo de recursos humanos que tendrá lugar en 1986. Este seminario sucede a otro celebrado con éxito en 1984.

ISNAR trabaja con una comisión especial en Filipinas

El sistema de investigación de Filipinas ha sido objeto de intensos estudios por parte de distintos organismos en los últimos 15 años. Al recibir la solicitud de someterlo a una evaluación, el ISNAR concretó su enfoque de colaboración con el Ministerio de Agricultura y Alimentación (MAF). El deseo del ISNAR era ayudar a fortalecer la investigación en el MAF, dentro del marco global de un sistema nacional de investigación agrícola, que comprende universidades y centros internacionales.

Se solicita el asesoramiento del ISNAR

ISNAR y el MAF decidieron confiar el estudio de evaluación del sistema a un grupo de científicos filipinos y expertos, encabezado por un alto jefe de investigación agrícola de otro país del sudeste asiático. En octubre de 1985 un pequeño equipo del ISNAR se reunió en Manila con este grupo en los momentos en que evaluaba sus hallazgos y formulaba

recomendaciones, con la finalidad de opinar sobre el informe.

ISNAR observó que el sistema nacional de investigación agrícola reorganizado, bajo la dirección del Consejo Filipino de Investigación y Desarrollo de la Agricultura y los Recursos, había logrado ya un gran avance al enfocar la investigación dentro del concepto de desarrollo. El nuevo sistema ponía gran parte de la investigación a cargo de las universidades y escuelas de agricultura, y reducía el papel del Ministerio, que dispone de una extensa red de estaciones experimentales.

Satisfacer las necesidades del país

El equipo del ISNAR recomendó un enfoque a más largo plazo, que consiste en reforzar las escuelas de agricultura las estaciones experimentales del MAF, de modo que su trabajo complemente y satisfaga las necesidades de una agricultura nacional en vías de cambio.

Esta misión aumentó la experiencia del ISNAR en la tarea de examinar los sistemas nacionales a partir de estudios preparados por un equipo nacional.

El plan quinquenal de Fiji identifica prioridades de investigación, programas y proyectos.

Fiji y el ISNAR completan un plan de investigación en 1985

ISNAR y un equipo especial de altos funcionarios y científicos de Fiji finalizaron en 1985 un plan nacional de investigación a medio plazo.

El plan establece los campos de investigación prioritarios y los programas y proyectos principales del quinquenio 1985-1989. Plantea, asimismo, las necesidades de personal y demás recursos, propone una red de estaciones más compacta, y sugiere cómo aumentar la eficacia de la administración y asignación de recursos presupuestarios.

Valiosa interacción

La cooperación entre el ISNAR y los investigadores científicos de Fiji en la preparación del plan redundó en beneficio de ambas partes.

- El proceso reveló a las autoridades superiores del Gobierno la importancia que merece y el apoyo que exige la investigación agrícola. Los científicos cobraron mayor consciencia de la necesidad de mejorar las técnicas de administración y manejo de la investigación, sobre todo en materia de planificación y programación, para aprovechar mejor los recursos disponibles. Y lo que es más importante aún: los responsables de las políticas empezaron a relacionar la planificación de la investigación con las metas de desarrollo del gobierno.
- El personal del ISNAR cobró una valiosa experiencia y una mayor comprensión de los problemas de un servicio de investigación en un país relativamente pequeño. conocimientos que servirán para estudiar países similares en otras partes del mundo.

America Latina

Argentina desarrolla y consigue apoyo para un plan de capacitación administrativa

En 1985 el ISNAR colaboró con Argentina en un estudio exhaustivo de los recursos humanos y necesidades de capacitación en la administración de la investigación del Instituto Nacional Tecnológico Agropecuario (INTA).

En noviembre las dos instituciones planearon y dirigieron un seminario de seis días sobre temas de administración y manejo para 50 cursillistas, en cuya lista figuraban autoridades del INTA, directores de estaciones experimentales de investigación, y personal de extensión. Participaron también dos observadores uruguayos.

Tema: la administración y manejo de la investigación

El seminario versó entorno a temas de la administración y manejo. INTA conocía el tipo de capacitación administrativa que le hacía falta gracias al estudio de las necesidades de capacitación. El seminario era considerado como una necesidad y además gozaba del respaldo total de las autoridades del INTA. Los objetivos del seminario eran: dotar al instituto de un programa de capacitación administrativa; desarrollar un sistema destinado a resolver problemas; y lograr el compromiso del personal.

Los seis días de seminario se dedicaron a los tres temas siguientes: dos días a la naturaleza de la administración y manejo de la investigación agrícola; otros dos días fueron destinados a distintas metodologías para la planificación estratégica y programación; y los dos últimos días al diseño de un plan de capacitación para el INTA.

Intensa participación de profesionales argentinos

Dada la disponibilidad de personal docente del INTA a nivel local, la inversión del ISNAR fue relativamente

reducida. Dos funcionarios del ISNAR participaron en el cursillo, suministrando material y ayudando a escoger los temas, pero la mayor parte de la enseñanza en sí corrió a cargo del personal local.



En noviembre INTA y el ISNAR celebraron conjuntamente un seminario de seis días sobre temas administrativos para 50 dirigentes del INTA. Los objetivos consistían en dotar al instituto de un programa de capacitación, desarrollar un sistema para resolver problemas, y lograr el compromiso del personal.

En Latinoamérica el sector público tiene numerosas instituciones de capacitación dotadas de un personal permanente que no es propenso a pasarse al sector privado. Por otra parte, las instituciones de investigación tienen recursos y están

empeñadas en sacarle partido a la capacitación administrativa. Por consiguiente, el reto para el ISNAR en esta región consiste en generar material especializado para la capacitación, y la demanda es ingente.

Misión de estudio de los recursos humanos

La colaboración en el estudio de los recursos humanos exigió un tiempo considerable al personal del ISNAR. INTA tiene una plantilla de unos 1500 empleados y hubo que reunir información de varios departamentos para analizar la planificación y manejo de recursos humanos en el instituto. Los datos averiguados comprendieron: estudios postuniversitarios, capacitación en el extranjero, pormenores de la remuneración, y factores relativos a las condiciones de servicio, cuáles son los criterios que rigen la categoría y el sueldo que se asignan a los funcionarios, y si los ascensos se otorgan por méritos o antigüedad.

La participación del ISNAR en estos esfuerzos de ordenación de recursos humanos encaja dentro de un plan global del INTA para descentralizar y reorganizar su estructura y actividades.



El ejemplo de la República Dominicana demuestra cómo la estructura de organización puede afectar el funcionamiento de un sistema nacional de investigación - NARS.

Una nueva ley transforma en 1985 la estructura del NARS de la República Dominicana

Las autoridades de República Dominicana, descosas de alcanzar los máximos beneficios de un fuerte sistema nacional de investigación agrícola, hicieron suya la conclusión final del estudio del ISNAR de 1983: la necesidad de crear un instituto autónomo de investigación agrícola.

Del estudio se desprendía que, tal como estaba estructurada, la propia organización del sistema representaba el mayor obstáculo para el buen funcionamiento de la investigación. La recomendación consistía en organizar la investigación en un nuevo instituto autónomo descentralizado: el Instituto Dominicano de Investigación Agropecuaria (IDIA).

Ejecución de la estrategia

En 1983 y 1984, el personal y los consultores del ISNAR discutieron las propuestas para ejecutar las recomendaciones del estudio con las autoridades del sistema de investigación y demás grupos interesados, en particular las universidades y el servicio de extensión.

En junio de 1984 el nuevo Secretario de Agricultura creó un grupo de trabajo para supervisar la puesta en práctica de las recomendaciones del estudio. ISNAR contrató un consultor permanente dedicado a ayudar al grupo de trabajo a conseguir apoyo legislativo para los instrumentos jurídicos necesarios, asesorar sobre la manera de ordenar la estructura de organización y mecanismo de funcionamiento del nuevo sistema, y ayudar a encontrar donantes extranjeros dispuestos a suplir los limitados recursos nacionales.

El congreso crea el IDIA en 1985

El proceso culminó en 1985, cuando el Congreso de República Dominicana aprobó la ley que instituyó el IDIA. ISNAR trabajó con funcionarios dominicanos para aclarar aún más ciertos aspectos del proyecto IDIA y despertar el interés de los donantes por apoyar las actividades de investigación agropecuaria en el país. USAID aceptó ayudar a poner en pie el instituto y seguir apoyándolo en sus primeras etapas.

El ejemplo de República Dominicana ilustra la manera en que la estructura de organización puede afectar el funcionamiento de los procesos básicos de un sistema. También demuestra que transformar dicha estructura suele ser una empresa de gran envergadura que puede beneficiarse del respaldo de una organización como el ISNAR.

Perú evalúa su sistema nacional de investigación y la transferencia de tecnología

El gobierno peruano solicitó la ayuda del ISNAR para evaluar su Instituto Nacional de Investigación y Promoción Agraria (INIPA), institución relativamente joven que incorpora también dentro de un instituto descentralizado los servicios de extensión, y se fundó en 1981.

A petición de Perú, el ISNAR fijó su atención en varios aspectos de la organización de INIPA, tales como el personal, desarrollo de recursos humanos, planificación y programación. El informe fue aprobado por el Gobierno del Perú en 1985.

Otros marcos de colaboración

ISNAR e INIPA están estudiando otros ámbitos de colaboración, con el fin de aumentar más aún la capacidad del sistema para organizar y dirigir la investigación. En este sentido se contemplan dos campos principales:

1. desarrollo de los recursos humanos del sistema;
2. nuevos mecanismos para transferir tecnología y conocimientos al agricultor.

ISNAR colabora con el ICA a través de consultorías breves.

Colombia mejora su planificación y programación

En junio de 1985 el ISNAR emprendió con el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) un examen de sus sistemas de planificación y programación. Se trata de una cooperación que comprende visitas breves de consulta sobre tres aspectos de importancia para el ICA:

1. La mejora de la planificación y programación, para la asignación de recursos a las estaciones de investigación regionales y los investigadores: Colombia y el ISNAR están diseñando el sistema y capacitando personal de apoyo.
2. Desarrollo de recursos humanos: el objetivo principal es el desarrollo de una política de desarrollo de personal a largo plazo y los medios

de llevarla a cabo. Colombia había participado en el estudio del ISNAR sobre las políticas que rigen las condiciones de servicio de los científicos en distintos países, y el ICA fue el centro de atención del estudio.

3. Revisión del proceso de reorganización del ICA: esta actividad sigue a las consultas entre el ISNAR y el ICA en 1983 y 1984, con motivo de la reestructuración del sistema.

Otra actividad conjunta del ISNAR y el ICA fue la celebración en Colombia, en octubre de 1985, de un seminario de una semana sobre administración y manejo de la investigación agrícola.

Asociaciones regionales

ISNAR estudia un instituto regional del Caribe

En junio de 1985, a petición del Instituto de Investigación y Desarrollo Agrícola del Caribe (CARDI), el ISNAR revisó y evaluó su programa en los países de habla inglesa de la zona. Ya había tenido lugar en marzo una misión exploratoria. El informe de la misión se presentó a la Junta Directiva del CARDI en agosto y fue aprobado en diciembre del mismo año.

CARDI es un instituto autónomo fundado por los gobiernos de los países de la región: Antigua, Barbados, Belize, Dominica, Grenada, Guyana, Jamaica, Montserrat, St. Christopher-Nevis-Anguilla, St. Lucía, St. Vincent, y Trinidad y Tobago.

Prioridades en la investigación de productos

A continuación del estudio el ISNAR ha acordado preparar un proyecto de financiación para fijar las prioridades de investigación sobre productos básicos en el contexto del Caribe. CARDI prestará su apoyo institucional dentro del marco de una evaluación general de sus actividades en la región.

En diciembre de 1985, el ISNAR participó en un seminario organizado por CARDI para discutir la manera de fortalecer la investigación agrícola regional en el Caribe dentro de un marco de escasos recursos. El informe de la misión del ISNAR fue de gran utilidad en los debates. Los participantes de los distintos países examinaron las experiencias regionales en materia de investigación y desarrollo agrícolas así como el papel del CARDI en el Caribe.

ISNAR y AOAD elaboran una propuesta de proyecto para los NARS en los países árabes

El incremento de la producción agrícola goza de gran prioridad dentro de los planes de desarrollo en los países árabes del oeste asiático y norte de Africa. Para lograr este desarrollo los países de la región tienen que asumir nuevos compromisos políticos y generar o adaptar nuevas tecnologías.

También les es preciso reforzar sus sistemas de investigación agrícola, para lo cual necesitan más y mejores directores de investigación de alto nivel en la región y un enfoque positivo de los temas relativos a la investigación agrícola.

Estas consideraciones condujeron a la firma, en 1984, del acuerdo de cooperación entre el ISNAR y la Organización Arabe de Desarrollo Agrícola (AOAD), organismo especializado de la Liga de Estados

Arabes destinado a promover el desarrollo agrícola. De esta colaboración surgió en 1985 la propuesta de proyecto titulada "Fortalecimiento de la Gestión de la Investigación Agrícola en los Países Arabes" (SARMAC), para la cual se siguen solicitando fondos.

Cooperación para una base de datos

A través del estudio AOAD/ISNAR de los sistemas nacionales de investigación agrícola, los países de AOAD están ayudando a ampliar la base de datos del ISNAR, de la que podrán extraer información sobre los sistemas de investigación del mundo árabe y otros países en vías de desarrollo.

Se organiza AARINENA para promover la cooperación entre Africa y el Medio Oriente

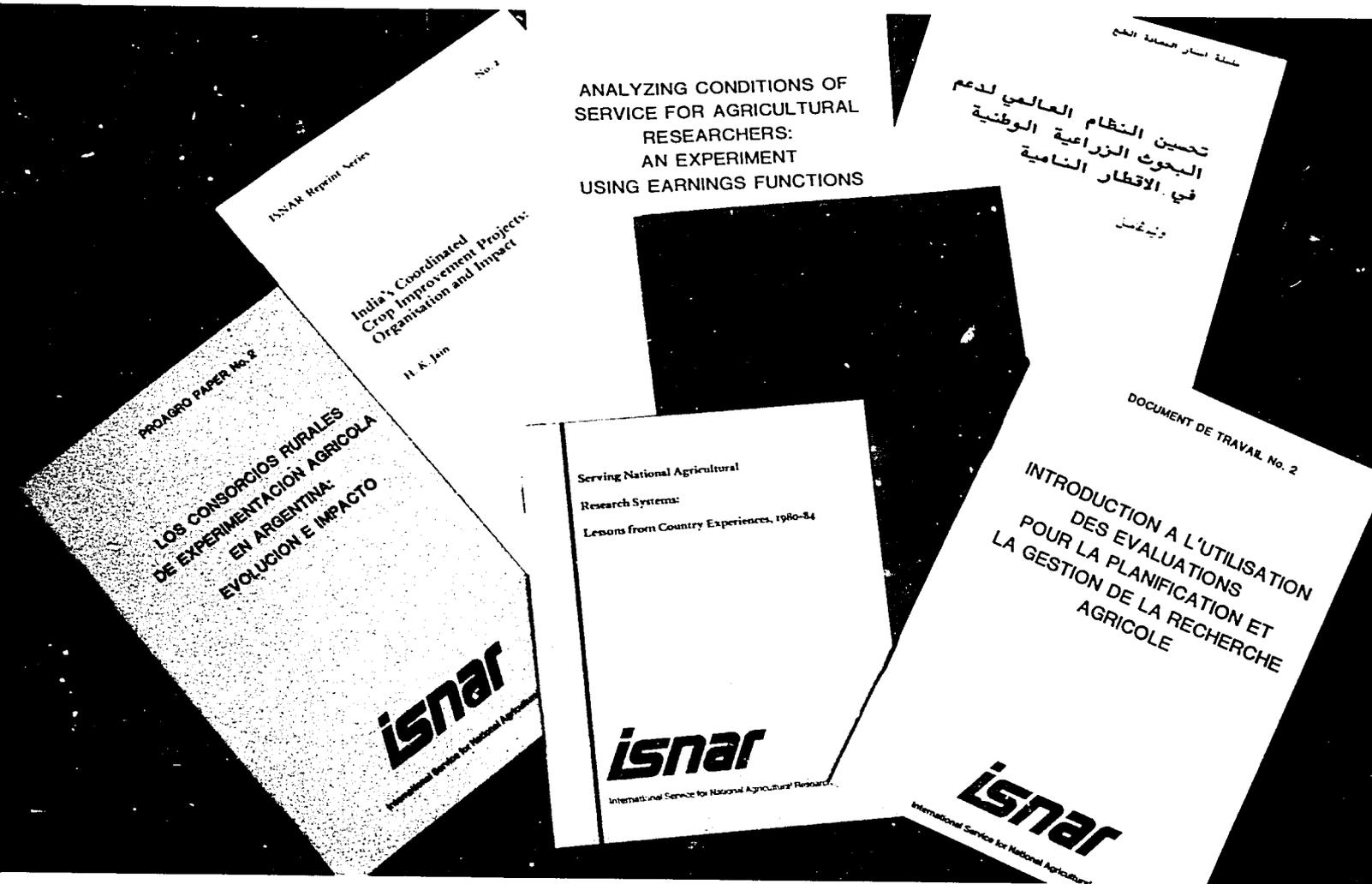
Uno de los fines de las conferencias del ISNAR consiste en reunir a las autoridades gubernamentales, directores de investigación y representantes de las organizaciones regionales e internacionales para fomentar la cooperación regional al mismo tiempo que se ayuda a los países a reforzar sus sistemas de investigación.

En 1985 el ISNAR, la FAO e ICARDA copatrocinaron la primera conferencia de la Asociación de Instituciones de Investigación Agrícola del Medio Oriente y Norte de Africa (AARINENA) en Damasco, Siria. AARINENA abarca los 21 países de la Liga Árabe más Afganistán, Chipre, Irán, Pakistán y Turquía.

Esta organización, fundada para promover la investigación agrícola en la región, tuvo su origen en una consulta técnica sobre cooperación en materia de investigación agrícola celebrada en Chipre en 1983 bajo los auspicios de FAO, ICARDA, y el ISNAR.

El director general del ISNAR pronunció el discurso inaugural y un funcionario de la misma institución presentó una ponencia en relación con la dirección y manejo de sistemas de investigación agrícola. El grupo regional elaboró un mandato destinado a promover la investigación agrícola, eligió a los miembros del ejecutivo, y estableció una secretaría provisional en la Oficina de la FAO para el Medio Oriente, en Roma.

Participación del personal, publicaciones y consultores en 1985



Publicaciones en 1985

A Training Plan for the Department of Research and Specialist Services, Zimbabwe, 1985 a 1988. ISNAR y el Ministerio de Agricultura. Harare, Zimbabwe. Febrero de 1985.

Documento de Trabajo No. 1. Agricultural Research in the Public Sector of Latin America: Problems and Perspectives. Marzo de 1985.

El Instituto Nacional de Investigación Agrícola en Marruecos. Resumen en cuatro idiomas: inglés, árabe, francés, español. Marzo de 1985.

Documento de Trabajo PROAGRO No. 1. Agricultural Research in the Private Sector: Issues on Analytical Perspectives. Marzo de 1985.

Documento de Trabajo PROAGRO No. 2. Using Evaluations for Planning and Management: An Introduction. Abril de 1985.

Potentials for Strengthening Management in National Agricultural Research. ISNAR y el Ministerio de Agricultura de Jordania. Abril de 1985.

Working to Strengthen the National Agricultural Research Systems of Developing Nations. 1980. Revisado en 1982.

Serie de Reediciones del ISNAR No. 2. Indias Coordinated Crop Improvement Projects: Organization and Impact. Abril de 1985.

Serving National Agricultural Research Systems: Lessons from Country Experiences 1980-84. Abril de 1985.

Documento PROAGRO No. 2. Los Consorcios Rurales de Experimentación Agrícola: Evolución e Impacto. Mayo de 1985.

Agricultural Research Policy and Organization in Small Countries. ISNAR e ICA, Wageningen, Países Bajos. Mayo de 1985.

Agricultural Research in the Dominican Republic. Mayo de 1985.

Agricultural Research Plan - Fiji. Junio de 1985.

Les Besoins de Formation Continue en Gestion et en Méthodologies de la Recherche à L'Institut des Sciences Agronomiques du Rwanda. Junio de 1985.

Documento PROAGRO No. 3. Las Funciones del Sector Público en el Mejoramiento Genético de los Principales Cultivos de la Región Pampeana en Argentina. Julio de 1985.

Documento PROAGRO No. 4. Articulaciones Sociales y Cambios Técnicos en el Agro Ecuatoriano. Julio de 1985.

Requirements for Strengthening Postgraduate Research Training in Agriculture and Veterinary Medicine: A Contribution to Kenya's Manpower Development for Agricultural Research. Julio de 1985.

Women and Agricultural Technology: Relevance for Research.
Volume 1 - Analyses and Conclusions
Volume 2 - Experiences in International and National Research. Julio de 1985.

Documento de Trabajo No. 3. Analyzing Conditions of Service for Agricultural Researchers: An Experiment Using Earning Functions. Julio de 1985.

Documento PROAGRO No. 5. Los Hitos Tecnológicos en la Agricultura Pampeana. Agosto de 1985.

Documento de trabajo No. 2. Introduction à l'Utilization des Evaluations Pour la Planification et la Gestion de la Recherche Agricole. Agosto de 1985.

Regional Research Networks: The Experience of PRECODEPA. CIP, ISNAR. Noviembre de 1985.

Consultores del ISNAR en 1985

Sr. Kenneth R. M. Anthony
Oxted, Surrey, Reino Unido
Ayudó a lograr la integración efectiva de los programas de los IARCs en la región SADCC y fue miembro de la misión del ISNAR al CARDI en el Caribe.

Sr. T. F. Carroll
Washington, D.C., U.S.A.
Miembro de la misión del ISNAR al CARDI en el Caribe.

Sr. Jens Christensen
Morkov, Dinamarca
Experto en extensión en el estudio de revisión INIPA (Perú).

Sr. Alfred P. Conesa
Montpellier, Francia
Miembro del equipo de la misión del ISNAR a Colombia.

Sra. Susan Culligan
New York, N.Y., U.S.A.
Preparó para el ISNAR un sistema de manejo del sistema procesador de palabra.

Sr. Roger Discombe
Sussex, Reino Unido
Colaboró en la preparación de un conjunto de programas para computadora (SPSS software).

Sra. Thelma Egerton
París, Francia
Conferenciante en el seminario MESRES/ISNAR en Camerún.

Dr. William P. Gormbley
New York, N.Y., U.S.A.
Actualización de procedimientos administrativos y preparación para la Evaluación Externa de la Administración.

Sr. Sam T. Harmon
Nairobi, Kenia
Participó en reuniones relacionadas con el seminario de Mananga.

Dr. Fred Haworth
Kingsbridge, Reino Unido
Coordinación de la Revisión Externa del Programa, el Informe sobre el Plan y el Programa.

Sra. Hazel Kellar
Phoenix, Arizona, U.S.A.
Organizó el sistema de archivo central del ISNAR.

Sr. Gerard J. Kerkhoven
Renkum, Países Bajos
Participó en una misión exploratoria, sector agrícola de Ruanda (ISAR).

Dr. K. Robert Kern
Ames, Iowa, U.S.A.
Informe sobre la información y documentación de los programas de investigación en Fiji.

Dr. François Labouesse
Mirviel-lez Montpellier, France
Miembro del equipo de la misión del ISNAR a Túnez.

Sra. Ada Florentino de Llinás
Santo Domingo, República Dominicana
Actuó de asesora del Secretario Ejecutivo del Consejo Nacional Agrícola como parte de la colaboración del ISNAR en la creación del Instituto Dominicano de Investigación Agropecuaria (IDIA).

Dr. Eugenio Martínez
Gainesville, Florida, U.S.A.
Participó en la evaluación de INIPA en Perú.

Sr. William T. Mashler
Larchmont, N.Y., U.S.A.
Finalizó la propuesta SADCC para destinar un científico de enlace del ISNAR a Botswana. Asesoramiento y consultas con TAC, CGIAR, donantes, etc. sobre programas y apoyo.

Sr. W. A. C. Mathieson
Londres, Reino Unido
Revisó y ordenó las actas de todas las reuniones de Directores de Centros.

Dr. Edgardo Moscardi
Buenos Aires, Argentina
Participó en labores de seguimiento posterior a la misión en la República Dominicana.

Dr. Barry Nestel
Redhill, Surrey, Reino Unido
Redactó informes sobre palawija y pesquerías para el AARD en Indonesia.

Nortec Communications
Minneapolis, Minnesota, U.S.A.
Preparación de documentación y material audiovisual del documental "ISNAR, los Primeros Años".

Dr. Víctor Palma
Lima, Perú
Documentó un estudio de caso sobre la estructura del modelo de investigación, extensión y capacitación utilizado en Perú.

Dr. Philip Pardey
St. Paul, Minnesota, U.S.A.
Investigó los factores que condicionan la inversión en investigación agrícola y el análisis de las vinculaciones científicas utilizando información de referencias bibliográficas.

Dr. William J. A. Payne
Londres, Reino Unido
Intervino en la preparación de un proyecto de investigación en Sri Lanka y participó en la misión del ISNAR a Kenia.

Dr. Martín Piñeiro
Buenos Aires, Argentina

Participó en un seminario organizado por CIAAB en Montevideo, Uruguay.

Sr. S. W. Sadikin
Bogor, Indonesia
Actuó de jefe de equipo/director de investigación en un proyecto en Filipinas.

Sr. Wayne E. Swegle
Des Moines, Iowa, U.S.A.
Colaboró con el Director de Publicaciones en la preparación del Informe Anual de 1984.

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

Sr. Guy Vallaeys
Cesson, Francia
Intervino en el trabajo de seguimiento posterior a la misión de Zaire.

Sr. Brian Webster
Cambridgeshire, Reino Unido
Miembro de la misión exploratoria del ISNAR al CARDI en el Caribe.

Participación del personal en 1985

12 de enero

Reunión general y presentación de conferencia, Academia de Ciencias de Nigeria. Dr. T. Ajibola Taylor.

21-25 de enero

Seminario sobre el refuerzo de los sistemas nacionales de investigación agrícola; planteamiento de políticas y prioridades. ISNAR/CIMMYT. La Haya, Países Bajos. Intervinieron los Sres. M. Dagg, H. Hobbs, H. Elliott, y el Dr. G. Hariri.

24-30 enero

Seminarios en Rubona y Ruhengeri sobre Necesidades de Capacitación en Servicio en Administración y Dirección de la Investigación y Metodología de la Investigación Agrícola en el Instituto de Ciencias Agrícolas (ISAR), Ruanda. Dr. R. B. Contant y Srta. M. de Lattre.

8-15 de febrero

Junta Directiva del IFPRI, Dhaka, Bangladesh. Dr. T. Ajibola Taylor.

12-13 de febrero

Reunión del Comité Técnico Asesor sobre Investigación Agrícola de la

Cooperación para el Desarrollo en Africa (CIDA), París, Francia. Dr. R. B. Contant.

16-19 de febrero

Consulta técnica de centros AGRIS y CARIS árabes. FAO/AOAD. Khartúm, Sudán. Participación del Dr. G. Hariri.

16-23 de febrero

Seminario IBSRAM. ICRISAT. Patancheru, India. Presentación del ISNAR por el Dr. Carlos Valverde.

26 de febrero

Cuarto Curso Internacional de Investigación Agrícola Orientada hacia el Desarrollo (ICRA). Wageningen, Países Bajos. Dr. Carlos Valverde, conferenciante.

3-7 de marzo

Proyecto Cooperativo Regional IICA/BID/PROCISUR. Reunión del Consejo de Administración. Montevideo, Uruguay. Dr. Carlos Valverde, representante del ISNAR. Presentación de una propuesta de evaluación.

4-15 de marzo

Seminario Regional ISNAR-INSAH sobre Dirección y Manejo de Proyectos de Investigación Agrícola. Bamako, Mali. Equipo del ISNAR: Sr. J-G. Doumbè-Moulongo, Srta. M. de Lattre, Dr. R. B. Contant, Dr. G. Rouanet.

6-8 de marzo

La Capacitación en el Sistema CGIAR. Reunión organizada por el Comité Asesor Técnico (TAC). Roma, Italia. Participación del Dr. Byron Mook.

11-22 de marzo

El Sr. Huntington Hobbs participó como consultor sobre investigación en la industria agrícola y el sector privado en la misión para elaborar el Plan y Estrategia de Investigación de Kenia.

17-20 de marzo

Seminario sobre la Red de Información de Cultivos de Lluvia (RAIN). Ammán, Jordania. Comunicación, Dr. B. Mook; participación, Dr. G. Hariri.

21-22 de marzo

Visita oficial a la Agencia Sueca de

Cooperación con Países en Desarrollo en el Campo de la Investigación (SAREC), Estocolmo, Suecia. Delegación del ISNAR: Dr. William K. Gamble, Dr. H. K. Jain y Dr. R. B. Contant.

25-29 de marzo
Reunión de Bellagio entre Centros CGIAR sobre la Mujer y la Tecnología Agrícola. Fundación Rockefeller. Participantes: Dres. W. K. Gamble y Josette Murphy. La Dra. Murphy presentó una comunicación, "La Investigación Orientada hacia el Usuario: Resumen de la Experiencia de los IARC".

31 de marzo-5 de abril
Conferencia árabe de investigación agrícola sobre la producción de alimentos básicos. AFESD/ICARDA. Aleppo, Siria. Participación del Dr. G. Hariri.

9-13 de abril
Participación en el examen del "Curso Internacional de Investigación Orientada hacia el Desarrollo". Centro

Agrícola Internacional, Wageningen, Países Bajos. Dr. H. K. Jain.

15-25 de abril
Seminario sobre Políticas de Investigación Agrícola. Universidad de Minnesota/ISNAR. Asistentes: Dr. William K. Gamble, Dr. Matthew Dagg, Dra. Josette Murphy, Dr. Eduardo Trigo, y Sr. Huntington Hobbs. El Dr. William K. Gamble presentó un trabajo sobre "Consideraciones para Desarrollar las Capacidades Nacionales de Investigación Agrícola en Apoyo al Desarrollo Agrícola". El Dr. E. Trigo presentó el trabajo titulado "Organización de la Investigación Agrícola en el Mundo en Desarrollo: Diversidad y Evolución". La Dra. J. Murphy presentó también una ponencia. Y el Sr. Huntington Hobbs dirigió debates de estudios de casos sobre el papel del sector público y privado en la investigación agrícola. Universidad de Minnesota, Minneapolis, U.S.A.

19 de abril
Swarthmore College, Swarthmore,

Pennsylvania, U.S.A. El Sr. Huntington Hobbs fue ponente invitado del Programa de Política de Alimentos. Conferencia titulada "Perspectiva Histórica de la Investigación Agrícola".

21-25 de abril
Reunión del Comité Asesor de Investigación del CARDI. Port-of-Spain, Trinidad y Tobago. Dr. Carlos Valverde como delegado del ISNAR.

23 de abril
Curso Internacional sobre Ciencia de la Alimentación y Nutrición. Organizado por la Fundación de Universidades Neerlandesas para la Cooperación Internacional (NUFFIC). Wageningen, Países Bajos. Ponente invitado: Dr. H.K. Jain, sobre "Los Cambios en la Agricultura de la India: Algunas Consecuencias en Materia de Políticas". También ponencia por el Dr. Byron Mook.

26-30 de abril
Seminario IBSRAM. Manaus y Brasilia, Brasil. Organizado por

EMBRAPA. Dr. Carlos Valverde, delegado del ISNAR.

13-17 de mayo

Seminario PROAGRO. ISNAR. La Haya, Países Bajos. Participantes: H. Elliott, A. Fletcher, G. Hariri, H. Hobbs, H. K. Jain, B. Johnson, S. Kang, J. Murphy, E. Trigo, C. Valverde, F. Williams.

20 de mayo-18 de junio

Viaje a Burkina Faso, Mali, Camerún, Kenia. Estudio y preparación del plan general indicativo para el proyecto de investigación y desarrollo de cultivos cerealeros en zonas semiáridas (SAFGRAD). Dr. W. A. Stoop.

27 de mayo-2 de junio

Revisión Anual de los Programas de Investigación y Extensión de Zimbabue, Nyanga, Zimbabue. Dr. T. Ajibola Taylor.

27-31 de mayo

Conferencia de la Asociación de Directores de Programas Agrícolas Internacionales de Universidades Estadounidenses. Universidad de

Georgia, U.S.A. Dr. Carlos Valverde presentó una ponencia al grupo de directores.

2-5 de junio

Reunión del comité especial para organizar la próxima Primera Conferencia General de la Asociación de Instituciones de Investigación Agrícola del Medio Oriente y Norte de África. FAO/ICARDA/ISNAR. Roma, Italia. Participación: Dr. G. Hariri.

2-6 de junio

Séptimo Congreso Mundial de la Asociación Internacional de Bibliotecarios y Documentalistas Agrícolas (IAALD), Ottawa, Canadá. Ponencia "Prioridades de la Gestión de la Información para Fortalecer la Investigación Nacional Agrícola", por el Sr. Peter Thorpe.

3-4 de junio

Mesa Redonda sobre Agro-Energía. Ginebra, Suiza. Ponencia presentada por el Dr. William K. Gamble.

17-22 de junio

El Dr. William K. Gamble participó en las Reuniones de Programa y Presupuesto de los Directores de Centros/TAC en el IRRI. Los Baños, Filipinas.

25-28 de junio

Seminario Especializado sobre Técnicas de Comunicación. Douala, Camerún. Equipo del ISNAR: Srta. M. de Lattre, Dr. R. B. Contant, Srta. T. Egerton.

7-9 de julio

Reunión CIDA sobre administración y manejo de la investigación agrícola, París, Francia. Dr. T. Ajibola Taylor y Sr. H. Hobbs.

8-17 de julio

Misión destinada a evaluar las necesidades de formación del proyecto PNUD: SYR/84/001 -Mejoramiento de la Producción de Algodón en Siria, Damasco y Aleppo, Siria. Informe de campo preparado por el Dr. G. Hariri.

21-24 de julio

Seminario USAID sobre Evaluación de

la Enseñanza Agrícola, Washington, D.C., U.S.A. Dr. T. Ajibola Taylor.

28-30 de julio
Primera Conferencia General de la Asociación de Instituciones de Investigación Agrícola del Medio Oriente y Norte de Africa (AARINENA). FAO/ICARDA/ISNAR. Damasco, Siria. Discurso inaugural a cargo del Dr. W. K. Gamble y ponencia por el Dr. G. Hariri.

12-14 de agosto
Reunión de la Junta Directiva del Proyecto Cooperativo Regional IICA/BID/PROCISUR. Montevideo, Uruguay. Dr. Carlos Valverde, delegado del ISNAR.

26-27 de agosto
Seminario para el Equipo Externo de Evaluación del Programa. Ministerio de Agricultura, República Dominicana/ISNAR. El Dr. Eduardo Trigo presentó el trabajo "Medidas para Generar Apoyo a Nivel Político para la Investigación Agrícola

Nacional: el Caso de República Dominicana".

2-27 de septiembre
Seminario ISNAR/MAMC sobre gestión de la investigación agrícola. el Sr. Huntington Hobbs organizó y dirigió el seminario y el Dr. Paul Bennell impartió enseñanza. Centro de Gestión Agrícola de Mananga, Suazilandia.

8-9 de septiembre
Reunión entre centros para redactar un documento de estrategia de capacitación en Africa. Participación de los Drs. William K. Gamble, T. Ajibola Taylor, y Dennis M. Wood.

16 de septiembre-31 de octubre
Misión de asesoramiento al Instituto de Ciencias Agrarias de Ruanda (ISAR) en materia de programación y diseño de la investigación. Rubona, Ruanda. Consultor del ISNAR: Sr. G. J. Kerkhoven.

1-5 de octubre
Junta Directiva de IFPRI, Washington, D.C., U.S.A. Dr. T. Ajibola Taylor.

7-10 de octubre
Tercera Consulta Técnica de los Centros que Participan en CARIS. FAO, Roma, Italia. Observador del ISNAR: Sr. Peter Thorpe.

7-13 de octubre
Seminario de Administración y Manejo de la Investigación Agrícola por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y FAO. El Sr. Huntington Hobbs presentó una ponencia sobre el método de casos y dirigió los debates sobre los estudios de casos. Girardot, Colombia.

12-19 de octubre
Reunión de los responsables de comunicación del CGIAR, Eschborn, República Federal de Alemania. Sr. Alan. M. Fletcher.

15-19 de octubre
Curso de Administración y Manejo de la Investigación Agrícola, FAO, Douala, Camerún. Observador: Dr. Dennis M. Wood.

21-25 de octubre
El Dr. William K. Gamble participó en

las Reuniones de Programa y Presupuesto de los Directores de Centros/TAC. Washington, D.C., U.S.A.

22-25 de octubre

Reunión de los Directores de Centros del CGIAR y el TAC, Washington, D.C., U.S.A. Delegación del ISNAR: Dr. William K. Gamble, Dr. R. B. Contant, Dr. H. K. Jain, y el Sr. C. A. Kramer.

28 de octubre-1 de noviembre

Semana de los Centros Internacionales, Washington, D.C., U.S.A. Delegación del ISNAR: Dr. William K. Gamble, Dr. R. B. Contant, Dr. H. K. Jain, y el Sr. C. A. Kramer.

5-30 de noviembre

Evaluación semestral del Proyecto de Desarrollo de la Investigación Agrícola de Pakistán. Participación del Dr. Byron Mook.

18-22 de noviembre

Seminario USAID para Funcionarios de Desarrollo Rural y Agrícola, Lomé, Togo. Dr. T. Ajibola Taylor.

25-30 de noviembre

Seminario sobre Administración y Manejo de la Investigación Agrícola para el Instituto Nacional Tecnológico Agropecuario (INTA). El Sr. H. Hobbs organizó y dirigió el seminario. El Dr. Paul Bennell presentó un trabajo acerca de la planificación y administración de recursos humanos. Vaquerias, Argentina.

27 de noviembre

Seminario IFPRI-DSE sobre "Fuentes de Cambio en la Variabilidad del Rendimiento Cerealero". Presentación de un trabajo realizado por el Dr. H. K. Jain sobre "Nueva Tecnología Agrícola para Mayor Seguridad y Estabilidad en Materia de Alimentos". Feldafing, República Federal de Alemania.

28 de noviembre

Conferencia sobre investigación agrícola internacional organizada por el Gobierno de Italia. Discurso en nombre del Presidente del CGIAR por el Sr. Alexander von der Osten. Roma, Italia.

30 de noviembre-9 de diciembre
Seminario "Fortalecimiento de la

Investigación Agrícola Regional en el Caribe" Port-of-Spain, Trinidad y Tobago. Dr. Carlos Valverde, representante del ISNAR participante y presidente de una de las sesiones.

10-13 de diciembre

Seminario sobre investigación y desarrollo de sistemas de cultivo. Instituto Sukarami de Investigación de Cultivos Alimenticios, Padang, Sumatra Occidental. Ponencia: "La Investigación Agraria entre la Teoría y la Práctica", por el Dr. W. A. Stoop.

Informe financiero del ISNAR, 1985



INDICE

Informe del Auditor de Cuentas	<i>Página</i> 75
Balance	76
Donaciones por Cobrar	77
Procedencia y Destino de los Fondos	78
Entradas y Salidas de Fondos	79
Ingresos Generados	80
Balance Comparativo de Gastos Realizados y Previstos en el Presupuesto Aprobado	81
Notas Relativas a las Cuentas	82

Koninginnegracht 8
2514 AA 's-Gravenhage (The Hague)

Correspondentie-adres
Postbus 30439
2500 GK 's-Gravenhage (The Hague)

Telefoon 070-924631
Telex 31315 PWGV NL
Telecopier 070-657607

Price Waterhouse Nederland



INFORME DEL AUDITOR DE CUENTAS

Se han revisado las cuentas adjuntas relativas al ejercicio cerrado con fecha 31 de diciembre de 1985 del Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional.

En base a este examen estimamos que dichas cuentas han sido adecuadamente preparadas con arreglo a principios de contabilidad consecuentes con los que se aplicaron el ejercicio anterior para presentar la información que exigen los procedimientos contables prescritos en las instrucciones del Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional, Washington.

PRICE WATERHOUSE NEDERLAND

7 de marzo, 1986

**BALANCE AL 31 de DICIEMBRE
(EN SU.S.)**

ACTIVO DISPONIBLE Y REALIZABLE	Notas*	1984	1985	PASIVO	Notas*	1984	1985
Caja		1.315.676	516.096				
Donaciones a cobrar		196.364	163.492				
Otras cuentas a cobrar		79.513	137.187				
Anticipos		<u>74.831</u>	<u>80.967</u>	Anticipos de donaciones con destino al Programa Regular 1986	3	874.060	318.000
Total activo disponible y realizable		<u>1.166.384</u>	<u>897.742</u>	Gastos Acumulados	4	<u>344.396</u>	<u>285.470</u>
				Total pasivo		<u>1.218.456</u>	<u>603.470</u>
 ACTIVO FIJO	 2			 SALDOS DE FONDOS			
Vehículos		23.234	23.234	Inversiones en Activo Fijo		786.693	675.011
Mobiliario y Equipos de Oficina		<u>763.459</u>	<u>651.777</u>	Fondos No Gastados			
Total Activo Fijo		<u>786.693</u>	<u>675.011</u>	– Programa Regular-Sin Restricciones		(23.738)	(29.696)
				– Fondo de Operaciones	5	310.000	310.000
				– Proyectos Especiales	10	<u>161.666</u>	<u>13.950</u>
				TOTAL SALDOS FONDOS		<u>1.234.621</u>	<u>969.271</u>
 TOTAL ACTIVO		 <u>\$2.453.077</u>	 <u>\$1.572.753</u>	 TOTAL PASIVO Y CAPITAL		 <u>\$2.453.077</u>	 <u>\$1.572.753</u>

* Ver página 82

**ESTADO DE LAS APORTACIONES DE LOS DONANTES AL 31 DE DICIEMBRE 1985
(EN SU.S.)**

Donante	Suma Comprometida en Moneda Nacional	Equivalente en SU.S. en el Momento del Compromiso,	Pagos en Moneda Nacional	Cantidades Recibidas a lo Largo del Ejercicio	Perdidas (o Ganancias) Imputables al Cambio	Sumas Pendientes de Pago al Cierre del Ejercicio
CONTRIBUCION DESTINADA EXCLUSIVAMENTE AL CAPITAL						
Austria	AusS 154.000	133.103	AusS 154.000	111.438	21.665	—o—
Bélgica	BF 2.000.000	33.727	BF —o—	—o—	—o—	33.727
Canadá	CanS 300.000	250.000	CanS 300.000	224.169	25.831	—o—
CEE	ECU 200.000	151.194	ECU —o—	—o—	—o—	151.194
Rep. Federal de Alemania	DM 300.000	102.180	DM 300.000	98.678	3.502	—o—
Fundación Ford	US\$ 75.000	75.000	US\$ 75.000	75.000	—o—	—o—
Francia	FF 1.000.000	120.000	FF 1.000.000	106.956	13.044	—o—
BIRF	US\$ 920.000	920.000	US\$ 920.000	920.000	—o—	—o—
Irlanda	IrPds 75.000	79.014	IrPds 75.000	75.173	3.841	—o—
Italia	L 300.000.000	164.100	L 300.000.000	173.952	(9.852)	—o—
Países Bajos	Dfl 600.000	181.050	Dfl 600.000	184.769	(3.719)	—o—
Filipinas	US\$ 25.000	25.000	US\$ 11.648	11.648	1.909*	11.443
España	US\$ 25.000	25.000	US\$ 25.000	25.000	—o—	—o—
Suecia	Skr 100.000	11.855	Skr 100.000	10.717	1.138	—o—
Suiza	Swf 400.000	165.975	Swf 400.000	178.161	(12.168)	—o—
Reino Unido	PdsSt 120.000	152.769	PdsSt 120.000	156.813	(4.044)	—o—
USAID	US\$ 900.000	900.000	US\$ 900.000	900.000	—o—	—o—
		3.489.967		3.252.447	41.129	196.364
Fondos suplementarios recibidos de Países Bajos	US\$ 160.000	160.000	US\$ 160.000	160.000	—o—	—o—
Total de donaciones sin restricciones para la ejecución del Programa Regular		3.649.967		3.412.474	41.129	
Nota:						
Aplicado al Capital		(18.000)				
Ingresos Aplicados durante el Ejercicio		82.387				
Déficit por Gastos del Ejercicio Anterior		(29.696)				
Presupuesto 1985 Revisado		3.684.658		24.086	—o—	196.364
CAPITAL – CONTRIBUCION RESTRINGIDA						
Rep. Federal de Alemania	DM 62.000	24.086	DM 62.000			—o—

*Debido a un cambio en la denominación monetaria en que se expresó la donación.

**PROCEDENCIA Y DESTINO DE LOS FONDOS EN EL EJERCICIO QUE FINALIZO EL
31 DE DICIEMBRE, 1985
(EN \$U.S.)**

Origen de los Fondos	Notas*	1985	1984	DESTINO DE LOS FONDOS	Notas*	1985	1984
1. Operaciones del Programa Regular				1. Operaciones del Programa Regular-Sin Restricciones			
Sin Restricciones		3.631.967	3.289.653	Examen y Planificación de NARS		1.807.961	1.335.000
Fondos no Gastados el Ejercicio Anterior		(29.696)	(3.438)	Estudios de Investigación		320.774	312.000
Ingresos Aplicados durante el Ejercicio		<u>82.387</u>	<u>21.174</u>	Conferencias y Capacitación		279.194	264.000
		3.684.658	3.307.389	Servicios de Información		471.758	402.000
2. Capital				Administración General		653.719	486.000
Sin Restricciones		18.000	—0—	Gastos Generales de Operación	8	—0—	536.000
Destinados a un Fin Determinado		24.086	—0—	Evaluación Obligatoria 1985	9	<u>175.000</u>	—0—
Fondo de Operaciones		310.000	310.000			3.708.396	3.337.000
Ingresos Aplicados durante el Ejercicio		<u>69.596</u>	<u>31.000</u>	2. Capital			
		421.682	341.000	Adiciones de Capital		<u>111.682</u>	31.000
3. Proyectos Especiales-Acumulativo				3. Proyectos Especiales-Acumulativo			
Ingresos Derivados de Proyectos aún en Marcha		<u>1.547.816</u>	<u>948.636</u>	Gastos en Proyectos aún en Marcha		<u>1.386.150</u>	<u>934.000</u>
				4. Saldos No Gastados			
				Programa Regular-Sin Restricciones		(23.738)	(29.000)
				Fondo de Operaciones		310.000	310.000
				Proyectos Especiales		<u>161.666</u>	<u>13.900</u>
						447.928	294.200
TOTAL FONDOS		<u>5.654.156</u>	<u>4.597.025</u>	TOTAL DE FONDOS APLICADOS		<u>5.654.156</u>	<u>4.597.000</u>

**ENTRADAS Y SALIDAS DE FONDOS DURANTE EL EJERCICIO QUE FINALIZO
EL 31 DE DICIEMBRE 1985
(EN SU.S.)**

	<u>Fondos Recibidos</u>	<u>Activo Fijo</u>	<u>Revisión y Planificación de NARS</u>	<u>Estudios de Inversión</u>	<u>Conferencias y Capacitación</u>	<u>Servicios de Información</u>	<u>Administración General</u>	<u>Evaluación Obligatoria 1985</u>	<u>Total Costos</u>	<u>Transferido a Saldo No Gastado</u>
Restricciones Programa Regular	3.684.658	—o—	1.807.961	320.774	279.184	471.758	653.719	175.000	3.708.396	(23.738)
Subvenciones al Capital	111.682	111.682	—o—	—o—	—o—	—o—	—o—	—o—	111.682	—o—
Fondo de Operaciones	310.000	—o—	—o—	—o—	—o—	—o—	—o—	—o—	—o—	310.000
Proyectos Especiales	1.547.816	—o—	1.386.150	—o—	—o—	—o—	—o—	—o—	1.386.150	161.666
TOTAL SUBSIDIOS Y GASTOS	<u>5.564.156</u>	<u>111.682</u>	<u>3.194.111</u>	<u>320.774</u>	<u>279.184</u>	<u>471.758</u>	<u>653.719</u>	<u>175.000</u>	<u>5.206.228</u>	<u>447.928</u>

**INGRESOS GENERADOS DURANTE EL EJERCICIO QUE FINALIZO
EL 31 DE DICIEMBRE 1985
(EN \$U.S.)**

	Notas*	1984	1985
Fuentes de Ingresos			
Intereses Bancarios		24.324	24.505
Cobros en concepto de Servicios Prestados por el Personal a los Proyectos Especiales	10	127.659	31.731
Ingresos Derivados de Proyectos Especiales ya Terminados		<u>—o—</u>	<u>(4.062)</u>
		<u>151.983</u>	<u>52.174</u>
 APLICACION DE LOS INGRESOS			
Aplicados a las Operaciones del Programa Regular		82.387	21.174
Aplicados al Capital		<u>69.596</u>	<u>31.000</u>
		<u>151.983</u>	<u>52.174</u>

*Véase página 82

**BALANCE COMPARATIVO DE GASTOS REALIZADOS Y PREVISTOS EN EL PRESUPUESTO
APROBADO PARA EL EJERCICIO QUE FINALIZO EL 31 DE DICIEMBRE 1985
(EN SU.S.)**

	Sin Restricciones Programa Regular		Capital	
	Previstos	Realizados	Previstos	Realizados
Programas				
Revisión y Planificación de NARS	1.830.698	1.807.961		
Estudios de Investigación	317.383	320.774		
Conferencias y Capacitación	283.861	279.184		
Servicios de Información	453.481	471.758		
Administración General	771.577	653.719		
Evaluaciór. Obligatoria 1985	<u>175.000</u>	<u>175.000</u>		
 <u>Presupuesto Aprobado</u>	 3.772.000	 3.708.396		
<u>Déficit Presupuestario</u>	 (87.342)			
 Presupuesto Revisado	 <u>3.684.658</u>	 <u>3.708.396</u>		
 Saldo no Gastado-Déficit	 <u>(23.738)</u>			
 Capital				
Activo Fijo			31.000	111.682
Fondo de Operaciones			<u>310.000</u>	<u>310.000</u>
			 <u>341.000</u>	 <u>421.682</u>

NOTAS RELATIVAS A LAS CUENTAS DEL EJERCICIO 31 DE DICIEMBRE, 1985

1.- Conversión de las Distintas Monedas en Dólares.

Para calcular el equivalente en dólares de los saldos denominados en otras monedas se ha aplicado un tipo de cambio próximo al vigente en la fecha de cierre del balance. Para calcular el equivalente en dólares de las transacciones denominadas en otras monedas se ha aplicado un tipo de cambio próximo al vigente en la fecha que tuvo lugar la transacción. Las ganancias derivadas de las operaciones de cambio, así como las pérdidas habidas y por haber, se consignan (netas) en los Gastos del Programa Regular. No se tienen en cuenta las ganancias que aún no se han hecho efectivas.

2.- El Activo Fijo

El activo fijo se declara al precio de adquisición, sin tener en cuenta la cuota que se amortiza anualmente.

3.- Anticipos Recibidos con Destino al Programa Regular de 1986.

Se trata de un adelanto de U.S.S 800,000 procedente del BIRF y otro de U.S.S 74,060 del Gobierno de Canadá.

4.- Gastos Acumulados

Obligaciones contraídas hasta el 15 de diciembre de 1985 y no pagadas aún, aunque corresponden al ejercicio que se cierra.

5.- Fondo de Operaciones

Representa aproximadamente el costo medio de 30 días de operaciones con arreglo al presupuesto de 1986.

6.- Fondo de Pensiones

ISNAR contribuye anualmente a un fondo de pensiones y abona íntegramente todos los pagos que dan lugar a las prestaciones de las que son beneficiarios los miembros del personal.

7.- Alquiler de Oficina

El alquiler está sujeto a un incremento anual basado en el índice del costo de vida establecido por el servicio nacional de estadísticas (CBS) en Países Bajos. ISNAR está facultado para subarrendar en caso de disolverse o abandonar La Haya.

8.- Costos Operativos Generales

A partir del 1° de enero de 1985 se modificó el sistema de contabilizar los costos operativos generales. Estos costos ahora se asignan a los distintos campos de operaciones en base a los años-hombre pertinentes imputables a cada centro de costos.

9.- Evaluación Obligatoria 1985

En 1985 tuvo lugar una inspección de las operaciones del ISNAR desde su fundación en 1981. La llevó a cabo un grupo nombrado por el CGIAR y consistió en un examen de las actividades relacionadas con la administración y el programa.

10.- Proyectos Especiales

Los Proyectos Especiales son aquellos que se alimentan con fondos ajenos al presupuesto del Programa Regular y se contabilizan a su terminación y no al final del año civil. El saldo de los proyectos aún en

marcha a la hora de hacer el balance se inscribe en el rubro de Fondos No Gastados. Los gastos acumulativos incluyen los costos directos de los proyectos y una cantidad que se percibe por prestación de servicios del personal del ISNAR. Esta suma se acredita a la cuenta de ingresos. Cualquier superávit que se registre al finalizar el proyecto se reintegra al donante. Los movimientos derivados de los Proyectos Especiales durante el año pueden resumirse como sigue:

Ingresos Acumulativos, Gastos Acumulativos, Saldo Neto

	<u>Ingresos Acumulativos</u>	<u>Gastos Acumulativos</u>	<u>Saldo Neto</u>
Saldo 1 de enero	984.636	934.677	13.959
Adiciones durante el año	917.014	769.307	147.707
Proyectos Terminados	<u>(317.834)</u>	<u>(317.834)</u>	<u>—o—</u>
Saldo 31 de diciembre	<u>1.547.816</u>	<u>1.386.150</u>	<u>161.666</u>

Los fondos recibidos en el transcurso del año han sido los siguientes:

(i) \$8.623 procedentes de la Universidad de Wisconsin, bajo contrato con USAID, para financiar la ayuda del ISNAR al Proyecto Gambia/Universidad de Wisconsin de Diversificación e Investigación Agrícola.

(ii) \$60.584 procedentes del Gobierno de Filipinas de un préstamo del Banco Mundial destinado a la revisión del programa de investigación agrícola del Ministerio de Agricultura y Alimentos.

(iii) \$66.789 procedentes de Ruanda/IDA bajo Contrato entre el Gobierno de la República de Ruanda y el ISNAR por servicios de asesoramiento en materia de gestión de la investigación agrícola prestados por el ISNAR al Instituto de Ciencias Agrarias de Ruanda (ISAR).

(iv) \$60.000 procedentes del Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (IDRC) en concepto de ayuda para el director interino de INIBAP.

(v) \$14.795 procedentes del Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (IDRC) en concepto de suplemento de ayuda al programa de organización y funcionamiento de la investigación agrícola (PROAGRO), en vías de ejecución en América Latina.

(vi) \$6.672 procedentes del Gobierno de Australia con destino a la preparación de la Conferencia de IFARD que tendrá lugar en Brasil en octubre de 1986.

(vii) \$48.028 procedentes de Madagascar/IDA a título de anticipo dentro del marco del Contrato por el cual el ISNAR proporcionará asistencia técnica para la gestión de la investigación agrícola al Centro Nacional de Investigación Aplicada al Desarrollo Rural (FOFIFA).

(viii) \$3.653 procedentes de la Overseas Development Administration del Reino Unido como continuación del apoyo a un estudio práctico sobre gestión agrícola, redacción de casos, y seminarios en

Africa. (Potenciación de la gestión de la investigación agrícola en Africa por el CIDA).

(ix) \$5.000 procedentes de la Fundación Rockefeller con objeto de preparar un proyecto para destinar un científico de enlace del ISNAR a la Conferencia de Coordinación y Desarrollo del Sur de Africa (SAIDCC).

(x) \$70.575 procedentes de la Rutgers University bajo Contrato con USAID para ensayar una metodología destinada a estudiar los sistemas de gestión de la tecnología agrícola en América Latina, con un estudio de caso en Panamá.

(xi) \$4.500 procedentes de SAFGRAD en concepto de ayuda prestada por el ISNAR al plan general SAFGRAD.

(xii) \$20.750 procedentes del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para el Estudio de la Integración de las Actividades de los CIIA en el Sur de Africa, SAIDCC (A) y (B).

(xiii) \$156.714 procedentes de la U.S. Agency for International Development como continuación del apoyo a un estudio práctico sobre gestión agrícola, redacción de casos, y seminarios en Africa. (Potenciación de la gestión de la investigación agrícola en Africa por el CIDA).

(xiv) \$25.000 procedentes de USAID/República Dominicana como pago inicial de la ayuda del ISNAR en el establecimiento del Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias.

(xv) \$11.999 procedentes de USAID/Kenia como pago final por un estudio del sistema de investigación agrícola en Kenia y la preparación de una estrategia y programa nacional de investigación exhaustivos a medio plazo.

(xvi) \$17.704 procedentes de USAID/Somalia por la colaboración con personal investigador somalí para ayudar a definir y planificar los aspectos técnicos de un programa destinado a potenciar las capacidades de investigación agrícola.

(xvii) \$30.411 procedentes del Gobierno de Túnez de un préstamo del Banco Mundial para evaluar la estructura institucional del sistema tunecino de investigación agrícola y establecer un programa integrado para las actividades de investigación futuras.

(xviii) \$46.000 procedentes de la Fundación Rockefeller como pago final de su contribución al seminario titulado "Seminario Inter-Centros sobre La Mujer y la Tecnología Agrícola" celebrado en el Centro de Bellagio en marzo de 1985.

(xix) \$48.743 procedentes como pago final de USAID/Zaire para ayudar al Gobierno de Zaire a elaborar y promulgar directivas dedicadas a establecer una sólida política y estructura institucional de investigación agrícola sensible a las necesidades del sector agrícola del país.

(xx) \$26.000 procedentes de la Fundación Rockefeller como apoyo a un Becario Investigador con responsabilidades en relación con el Proyecto de Investigación en la Explotación Agrícola.

(xxi) \$144.960 procedentes del Gobierno de Italia para el Proyecto de Investigaciones en la Explotación Agrícola, que estudió las consecuencias administrativas de este tipo de actividades para las organizaciones nacionales de investigación.

(xxii) \$24.348 procedentes de la Overseas Development Administration como pago final de un estudio del sistema de investigación agrícola de Kenia y la preparación de una estrategia y programa nacional de investigación exhaustivos a medio plazo.

(xxiii) \$7.670 procedentes del gobierno de Países Bajos como pago final de un estudio del sistema de investigación agrícola de Kenia y la preparación de una estrategia y programa nacional de investigación exhaustivos a medio plazo.

(xxiv) \$9.000 procedentes de USAID/Camerún por un seminario sobre Técnicas de la Comunicación ofrecido al personal de dos institutos de investigación camerunenses en junio de 1985.

(xxv) \$5.543 procedentes del PNUID por la participación de un funcionario del ISNAR en la misión final encargada de formular un proyecto PNUID para el mejoramiento de la Producción de Algodón en Siria.

Del rubro Fondos Adicionales Recibidos Durante el Año se ha deducido la suma de \$7.047, reembolsada al Centro Internacional de Mejoramiento del Maíz y el Trigo (CIMMYT) por la ayuda prestada por este centro en un programa de redacción de casos y un seminario basado en los resultados de los mismos.