

FIJ-ARR-254

37263

ISNAR en la década de 1980

The logo for ISNAR is rendered in a bold, italicized, sans-serif typeface. The letters are filled with a dense, stippled or halftone pattern, giving it a textured appearance. The 'I' and 'S' are particularly prominent due to their size and the slant of the font.

International Service for National Agricultural Research

El Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR) inició sus actividades en su sede de La Haya, Países Bajos, el 10 de septiembre de 1980. Basado en las recomendaciones de un grupo de trabajo, el Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional, cuya sigla en inglés es CGIAR, estableció ISNAR con el objetivo de prestar asistencia técnica a los gobiernos nacionales para el fortalecimiento de su investigación agrícola.

ISNAR es una institución autónoma, sin ánimo de lucro, con carácter internacional, y apolítica en su administración, personal y actividades. La mayor parte de los fondos para su operación provienen de aproximadamente 30 países donantes, bancos de desarrollo, fundaciones, y otras organizaciones internacionales que constituyen el CGIAR.

ISNAR es el único de los trece centros que forman la red del CGIAR que orienta su accionar primordialmente hacia los sistemas nacionales de investigación agrícola. A solicitud de los diferentes gobiernos les suministra asesoría sobre organización, planificación, desarrollo de potencial humano, requisitos financieros, de personal, de infraestructura, y demás asuntos relacionados con lo anterior, complementando así las actividades de otras entidades que prestan asistencia. Además, ISNAR cuenta con programas de capacitación y de comunicaciones que colaboran con los programas nacionales de investigación agrícola de los países en desarrollo.

ISNAR juega un papel activo colaborando con los programas nacionales en el establecimiento de mecanismos de enlace con centros internacionales de investigación agrícola y con donantes.

ISNAR está financiado por varios miembros del CGIAR y en 1984 los recursos para su programa básico fueron proporcionados por:

Australia
Canadá
Comunidad Económica Europea
República Federal de Alemania
Fundación Ford
Francia
Irlanda
Italia
Países Bajos
Filipinas
España
Suecia
Suiza
Reino Unido
Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos
Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo

Referencia Bibliográfica:

International Service for National Agricultural Research. 1984. ISNAR en la década de 1980. The Hague, Netherlands. Traducción de la versión original en inglés de fecha abril de 1984.

ISNAR en la década de 1980

Programa de mediano plazo basado
en los primeros tres años
de funcionamiento

Julio de 1984

ISNAR

International Service for National Agricultural Research

Prólogo

El establecimiento de ISNAR dentro del ámbito de la investigación agrícola internacional data del mes de septiembre de 1980. Aún cuando el concepto que lo rige es similar al de los centros que lo han precedido dentro del sistema del Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (CGIAR), su mandato es de naturaleza diferente al de los demás organismos del sistema. Su objetivo es ayudar a los países en vías de desarrollo a fortalecer su capacidad de planear, organizar, llevar a cabo y evaluar sus programas de investigación agrícola en base a sus propios recursos humanos, naturales y económicos.

Con solo tres años de trabajo, ISNAR se encuentra aún en la primera etapa de su desarrollo. A pesar de ello ya se han iniciado un conjunto de esfuerzos importantes. Se mantienen programas cooperativos con más de 20 países en diversas regiones del mundo; se han promovido diversas actividades con directivos y personal de alto nivel en el área de la administración de la investigación. Dentro de su programa de entrenamiento se han preparado, recopilado y puesto a prueba varios casos de estudio y otros materiales de enseñanza y los reportes de sus análisis de los sistemas nacionales de investigación agrícola, de sus conferencias y de sus seminarios se distribuyen extensamente.

Al mismo tiempo ISNAR ha iniciado el estudio de las organizaciones de investigación de los programas nacionales y se mantiene al tanto de los trabajos que llevan a cabo otras instituciones

en el mismo ramo. Su objetivo en este campo es lograr un mejor conocimiento de los factores claves para lograr que los esfuerzos de los sistemas nacionales de investigación sean más efectivos.

En la persecución de sus objetivos, ISNAR ha fortalecido sus vínculos con los demás centros del CGIAR y ha logrado que varias fuentes de financiamiento a la investigación agrícola incrementen su contacto con las necesidades de los sistemas nacionales.

El personal y la Junta Directiva de ISNAR han examinado detalladamente los primeros tres años de actividades y los logros obtenidos y en base a nuestras conclusiones hemos proyectado el programa de la institución para el resto de la década de 1980. A continuación presentamos, en forma resumida, el resultado de este examen y de estas proyecciones.

El programa que presentamos representa una visión razonable del futuro. Sin embargo, dado que somos una organización joven, debemos conservar la flexibilidad necesaria para adaptarnos a circunstancias fluctuantes, y para responder a retos y oportunidades que no podemos prever en la actualidad.

8 de mayo de 1984.



W.A.C. Mathieson
Presidente
Junta Directiva

W.K. Gamble
Director General
ISNAR

Contenido

- 5 Introducción
- 5 Marco de Referencia
- 6 El Papel de ISNAR
- 7 Los Primeros Tres Años de ISNAR
- 8 Las Primeras Experiencias
- 10 Las Areas Esenciales del Programa
- 10 Magnitud y Enfoque del Programa Global
- 11 Principales Tipos de Actividades
- 11 Fortalecimiento de los Sistemas Nacionales de Investigación Agrícola
- 13 Promoción de un Ambiente Político Favorable
- 14 Papel Singular de ISNAR
- 14 Temas de Especial Interés
- 15 Cooperación con otros Centros y Organizaciones
- 15 Implicaciones para los Programas de ISNAR
- 16 Comentarios Finales

Introducción

El Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR) es el centro de más reciente creación dentro del Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (CGIAR). El establecimiento de ISNAR en diciembre de 1979 se llevó a cabo por medio de un Memorandum de Entendimiento firmado por el Banco Mundial (BIRD) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) al cual se anexó la Constitución del nuevo Servicio. Durante 1980 se llevó a cabo el reclutamiento de un núcleo de expertos y se establecieron las bases para sus procedimientos administrativos. Su etapa de pleno funcionamiento comenzó en 1981.

La Constitución de ISNAR indica que los seis primeros años de funcionamiento (cinco años después del año de inicio de operaciones) deberán considerarse como años preliminares durante los cuales se acumularán experiencias y se comprobará la efectividad del Servicio. Este periodo inicial se considerará, inter alia, como una fase para establecer un programa a mediano plazo. Este documento presenta los lineamientos para un programa a mediano plazo, basado en las experiencias acumuladas durante el año de inicio de las operaciones, 1980, y los tres años subsiguientes.

Una discusión de este tipo es por su propia naturaleza de carácter tentativo. ISNAR tal y como especifica su nombre, es un servicio que responde a las solicitudes presentadas por los sistemas nacionales de investigación agrícola. Los problemas que enfrentan y las necesidades de dichos sistemas cambian con el tiempo, consecuentemente las actividades de ISNAR deberán asimismo cambiar a los efectos de ajustarse a dichas necesidades. En el presente documento se plantean diversas hipótesis que, con el tiempo, podrán o no resultar apropiadas. Sea cual fuese la situación, el presente documento representa el punto de vista que existe a comienzos de 1984, en cuanto al tipo de necesidades que ISNAR deberá hacer frente a lo largo de la década de 1980.

Marco de Referencia

Las demandas que deben enfrentar los sistemas nacionales de investigación en los países en vías de desarrollo casi seguramente se incrementarán durante las próximas décadas. De hecho, la tarea que tiene ante sí la comunidad científica en los países en vías de desarrollo,

es sin duda más compleja y apremiante que la que enfrenta el mundo industrializado en cualquier etapa comparable de desarrollo.

Como resultado de la explosión demográfica y la urbanización, los requerimientos alimenticios continúan aumentando a niveles jamás antes conocidos en la historia de la humanidad. A partir de fines de la década de 1960, numerosos países, especialmente aquellos con bajo nivel de ingresos, han suplementado su déficit alimentario a través de incrementos casi insostenibles en la importación de cereales y otros alimentos, y en la actualidad carecen de alternativas factibles para estimular la producción nacional de alimentos. Aún los países que han desarrollado con más éxito su agricultura han agotado sus alternativas menos costosas. En el futuro el incremento de la producción será sin duda más difícil de obtener. A medida que la disponibilidad de tierra se reduce en la mayor parte del mundo, la alternativa tecnológica para intensificar la producción de alimentos deberá considerarse clave para el progreso aun cuando de ninguna manera sea la solución definitiva al problema de la alimentación. Los esfuerzos en el campo de la investigación agrícola deberán dirigirse no sólo a intensificar la producción, sino también a considerar los problemas ambientales que se presentan cada vez más críticos en las diversas regiones del mundo. Las prácticas agronómicas inadecuadas resultan en una erosión masiva de los suelos; la sequía se presenta como un problema de mayor magnitud a medida que la producción se mueve hacia las tierras menos favorecidas; la salinidad es cada vez mayor en las tierras irrigadas; y el sobre pastoreo reduce el potencial de las praderas naturales. La nueva tecnología deberá abarcar no solamente estos factores, sino que también deberá tomar en consideración las condiciones económicas y sociales de cada situación y especialmente los problemas de empleo en las áreas rurales. El desafío que enfrentan los dirigentes y científicos es lograr un rápido incremento de la producción, y a la vez proteger el medio ambiente y mantener los elementos positivos de la agricultura tradicional.

Son pocos los países en vías de desarrollo que cuentan con un sistema de investigación agrícola capaz de hacer frente con éxito tal desafío. El informe del Grupo de Trabajo sobre la Asistencia Internacional al Fortalecimiento de la Investigación Agrícola Nacional, que dió origen a ISNAR, clasificó a los países en vías de desarrollo en cuatro categorías según el grado de desarrollo de sus sistemas de investigación agrícola.

Dentro de la categoría A, es decir países con niveles adecuados de personal, capaces de manejar y de realizar investigación, el Grupo de Trabajo consideró que existían aproximadamente seis países. Estos son países que han logrado progresos importantes en el desarrollo de una infraestructura de investigación bien organizada, la cual les permite una efectiva colaboración con los esfuerzos de investigación que se realizan en otras partes del mundo. Estos casos podrían requerir colaboración y ayuda en el manejo de áreas de investigación especializada. La categoría B incluía países que contaban con niveles adecuados de personal pero cuyas actividades de investigación se encuentran fragmentadas, poco coordinadas y aisladas del proceso de desarrollo. El Grupo de Trabajo estimó en diez los países que se encontraban dentro de esta categoría. La Categoría C quedaba integrada por países de suficiente tamaño como para requerir un sistema equilibrado de investigación agrícola, pero que carecían de una infraestructura básica de investigación y contaban solo con algunos programas de investigación a nivel de cultivos y con una perspectiva limitada. En estos países se necesitaba desarrollar tanto los aspectos referidos a la propia organización de la investigación como a su manejo y a la capacitación del personal científico requiendo para llevar a cabo los programas de investigación. El Grupo de Trabajo consideró esta la categoría más numerosa incluyendo en ella aproximadamente cuarenta países. Por último, la Categoría D consistía de aproximadamente treinta y cinco países pequeños con recursos muy limitados y con áreas de producción insuficientes como para justificar un sistema de investigación de amplio espectro. En estos países, de acuerdo con el Grupo de Trabajo, la necesidad primordial era desarrollar una mínima capacidad para realizar investigación de tipo adaptativo incluyendo en ello las instalaciones físicas necesarias.

Aún cuando de la experiencia de ISNAR pueden resultar otras consideraciones de importancia, el informe del Grupo de Trabajo es el marco de referencia dentro del cual ISNAR debe desarrollar su programa para la década de 1980.

El Papel de ISNAR

El papel que ISNAR debe desempeñar en relación a los sistemas de investigación agrícola se encuentra definido en sus Estatutos Constitutivos. En ellos se indica que **la meta final es posibilitar que los países en vías de desarrollo planifiquen, organicen, administren y lleven a cabo investigación en una forma más efectiva.**

Teniendo en cuenta esta finalidad, ISNAR debe ayudar a **identificar los problemas a investigar; a formular las estrategias y políticas de investigación a nivel nacional; a desarrollar una infraestructura institucional y física adecuadas y a promover programas específicos de investigación a escala nacional o regional.**

Se espera además que ISNAR promoverá la cooperación entre las instituciones nacionales de los países en vías de desarrollo, por una parte, y los centros de investigación agrícola pertenecientes a la red del CCIAR, los programas bilaterales y la comunidad científica internacional, por otra.

Se ha establecido como aspecto importante que ISNAR en el desarrollo de sus programas solicitará, en general, la ayuda de las agencias nacionales e internacionales ya existentes. Así mismo, se ha estipulado que sólo en casos excepcionales asumirá de manera directa la operación de un programa o proyecto específico y que este tipo de actividad deberá ser financiada por medio de fondos externos a su presupuesto básico y que cada caso deberá recibir la aprobación previa de la Junta Directiva.

Los Estatutos Constitutivos por sí solos no pueden definir el papel especial que desempeña ISNAR tanto dentro del CCIAR como dentro del contexto más amplio de la cooperación internacional. De hecho, uno de los problemas que se enfrentan en el presente es que en ciertos ámbitos el papel que ISNAR debe desempeñar no es comprendido a cabalidad. Así mismo más de uno de los aspectos de los Estatutos Constitutivos puede ser sujeto de interpretaciones diversas. Por estas razones consideramos apropiado discutir en este documento la forma en que ISNAR ve el papel que desempeñará en el futuro.

En primer lugar, ISNAR se ha dedicado al concepto de desarrollo y fortalecimiento de sistemas. Esto implica colaborar con un país determinado para encontrar la forma óptima de organizar y administrar la totalidad de sus programas de investigación agrícola. Esta labor requiere el análisis de conceptos tales como: las estructuras, la programación, el financiamiento, los recursos humanos y los enlaces del sistema de investigación con el sector político, los servicios de extensión, los productores y otros grupos de interés en cada país. El trabajo de ISNAR no se limitará a analizar un sistema específico y a presentar recomendaciones respecto al mismo de una manera puntual. Por el

contrario se orientará a trabajar en forma interactiva con los países a fin de poner en marcha las medidas acordadas, necesarias para fortalecer los sistemas de investigación y para resolver los inevitables problemas que surgen como resultado de la introducción de cualquier cambio. Este tipo de colaboración se mantendrá mientras que el país así lo desee y mientras que ISNAR considere que su ayuda es útil. Sus funciones serán de carácter asesor y en general no tomará responsabilidades operacionales directas.

En segundo lugar, ISNAR se encuentra dispuesto a ayudar a los países a resolver problemas específicos relacionados con uno o varios de los componentes de su sistema de investigación. En general, esto no requerirá que se lleve a cabo un análisis del sistema en su totalidad. No obstante, ISNAR deberá asegurarse una suficiente comprensión de las características generales y modos operandi del sistema a fin de poder resolver dichos problemas específicos dentro del contexto apropiado. Este tipo de colaboración será, sin duda, de mayor interés para aquellos países que ya cuentan con un sistema de investigación básicamente adecuado.

Además, a solicitud de, y en cooperación con, un país determinado, ISNAR buscará la forma de mobilizar los recursos humanos y económicos necesarios para fortalecer su sistema de investigación, aunque sin pretender involucrarse de manera directa en la fase operativa de los proyectos. La experiencia de ISNAR en cuanto a los aspectos generales de la administración de un sistema de investigación deberá permitirle colaborar en la identificación y elaboración de proyectos a ser financiados o ejecutados por otras organizaciones. Una vez identificada una fuente de financiamiento, y si así se le solicita, ISNAR estará dispuesto a ayudarle al gobierno a localizar quien se responsabilice por la implementación del proyecto propiamente dicho. Sólo en el caso excepcional de que un gobierno no encontrase aceptable ninguna de las agencias recomendadas, ISNAR consideraría hacerse cargo directamente de la implementación.

Para cumplir adecuadamente su papel, ISNAR debe lograr ser legítimamente reconocido en el campo de desarrollo de políticas, planificación, organización y manejo de la investigación agrícola. Debido a la naturaleza de sus actividades, lejos de competir con otros centros internacionales, ISNAR seguramente generará demandas adicionales por los servicios de dichos centros para el fortalecimiento de programas en áreas específicas.

Los primeros tres años de ISNAR

Los primeros tres años le han permitido a ISNAR alcanzar el nivel actual de 22 expertos, cuyos esfuerzos son complementados por un grupo de asesores y personal de apoyo. Se han iniciado actividades en 15 países de África, Asia y el Pacífico y América Latina. Durante este período, ha habido un desarrollo coherente en el enfoque y metodología para ayudar a países en vías de desarrollo a fortalecer sus sistemas de investigación agrícola.

Las actividades de ISNAR se agrupan en cuatro programas principales: asistencia a sistemas nacionales de investigación agrícola el cual concentra la mayor parte del esfuerzo de ISNAR; investigación sobre la organización y manejo de sistemas de investigación agrícola; capacitación y conferencias, e información y publicaciones. Aun cuando estas cuatro áreas de trabajo se plantean separadamente, existe entre ellas una estrecha interacción ya que los miembros del personal de ISNAR, de acuerdo con las necesidades, colaboran con más de un programa al mismo tiempo.

La metodología que ISNAR utiliza en sus relaciones con los países con los que colabora se basa en lo previsto por el Grupo de Trabajo. Una vez aceptada la solicitud presentada por un gobierno, ISNAR busca llegar a un acuerdo con respecto al enfoque y procedimientos a seguir. Normalmente la primera etapa consiste en llevar a cabo un análisis en profundidad del sistema de investigación agrícola existente con el fin de identificar sus características y los problemas que el mismo enfrenta especialmente en aquellas áreas específicamente mencionadas en la solicitud inicial. Este estudio generalmente es llevado a cabo por un equipo integrado por miembros del personal de ISNAR y consultores externos. Este equipo trabaja en estrecha colaboración con expertos nacionales a fin de que las conclusiones a las que se arrije y recomendaciones que se efectúen sean dentro de lo posible, resultados de decisiones mutuas. La meta de ISNAR es ayudar a que cada país encuentre propias soluciones a sus propios problemas. ISNAR no pretende convencer a los expertos nacionales ni a los sectores políticos de que acepten un modelo o patrón de organización definido. Este enfoque intenta facilitar un efectivo seguimiento de las recomendaciones propuestas y la participación de ISNAR en dicho proceso.

Hacia fines de 1983 se habían llevado a cabo misiones en 15 países; siete de ellos en África: Costa de Marfil, Kenia,

Madagascar, Malawi, Ruanda, Somalia y Alto Volta; cinco en Asia y el Pacifico: Fiji, Indonesia, Papua Nueva Guinea, Sri Lanka y Samoa Occidental; tres en América Latina y el Caribe: Costa Rica, la Republica Dominicana y Guyana. En la mayoría de estos países existen actividades en diverso estado de desarrollo.

Así mismo, estudios de menor alcance sobre aspectos específicos han sido llevados a cabo en Bangladesh, Camerun, Colombia, Pakistan, Islas Salomon, Sudan, Tailandia, Zimbabwe; los países en desarrollo miembros del Banco Asiatico de Desarrollo, en el Pacifico Sur; y en la Comunidad Economica de los Grandes Lagos (Burundi, Ruanda y Zaire). Varias de estas misiones han sido financiadas total o parcialmente por fuentes externas.

Los esfuerzos de investigación sobre organización y manejo de los sistemas de investigación agrícola ocupan un papel importante dentro del programa de ISNAR. Para que se le reconozca dentro del campo de las políticas de investigación agrícola, planeación, organización y administración y para poder trabajar en forma efectiva sobre estos aspectos con los dirigentes nacionales, ISNAR necesita contar con información precisa y conocimientos basados en estudios sistematicos de los sistemas existentes, así como con una síntesis y comprobación de hipótesis de las áreas de administración pública y de sistemas de investigación agrícola. A través de sus actividades de investigación en estos campos, ISNAR está desarrollando y mejorando los conocimientos que necesita para trabajar en forma efectiva con los sistemas nacionales y para desarrollar guías que puedan ser utilizadas por los dirigentes nacionales.

El programa de capacitación ha recibido considerable atención durante los tres primeros años de operaciones habiéndose enfatizado la sistematización de experiencias y el desarrollo de materiales docentes relacionados con el manejo de la investigación agrícola. En este sentido la planificación de recursos humanos, aspecto clave para la mayoría de los programas nacionales, ha recibido atención muy especial.

El programa de información y publicaciones tenía inicialmente a su cargo dos tareas distintas: por una parte, los servicios de información y publicaciones propios de ISNAR y por otra parte, los aspectos relacionados con el área de comunicaciones dentro de los sistemas nacionales de investigación agrícola incluyendo en esto sus enlaces

con el sector político. Sin embargo, en base a la experiencia desarrollada en estos primeros tres años y la necesidad de que el programa tenga un énfasis en equilibrio con los recursos disponibles, su enfoque está siendo cambiado, para concentrarlo en los requerimientos propios de la institución. El área de la comunicación dentro de los sistemas nacionales será abordado por ISNAR dentro del contexto de los estudios de cada sistema y del seguimiento que se haga en cada país.

Dentro de este periodo se han establecido así mismo relaciones de cooperación con un gran número de organizaciones. Entre estas se incluyen otros centros dentro de la red del CGIAR, varios de los cuales han colaborado con ISNAR en el estudio de diversos sistemas y otras actividades. Se han establecido también vínculos más estrechos con organizaciones multilaterales y bilaterales particularmente con la FAO, y con bancos de desarrollo, los cuales en algunos casos podrían jugar un importante papel en relación a las actividades de ISNAR en apoyo a los sistemas nacionales o en la identificación de las necesidades de estos sistemas a través de sus propios mecanismos de investigación, capacitación e información. Finalmente, se ha dado importancia a la colaboración con organizaciones mundiales o regionales que cuentan con programas activos en el campo de la investigación agrícola. Un ejemplo de este tipo de organizaciones es el de la Federación Internacional de Instituciones de Investigación Agrícola para el Desarrollo (FIARD).

Durante esta primera etapa numerosos donantes dentro de la red del CGIAR han contribuido al financiamiento de ISNAR. En 1982 el monto total de las contribuciones al presupuesto básico de ISNAR alcanzó la suma de US\$ 2,268,000. Estos fondos fueron otorgados por once gobiernos, el Banco Mundial y la Fundación Ford. Las contribuciones extraordinarias para proyectos especiales durante 1982 fueron de US\$ 164,000. Para el presupuesto básico de 1983 catorce organizaciones, incluyendo gobiernos, el Banco Mundial y la Fundación Ford, aportaron un total de US\$ 2,840,000.

Las Experiencias Iniciales

Un breve análisis basado en las diez primeras misiones de ISNAR permite plantear algunos puntos salientes de los problemas que afectan a los sistemas nacionales de investigación agrícola. Estos aspectos se presentan a

continuación y las posibles medidas correctivas relacionadas a las mismas serán presentadas en otras secciones de este reporte.

En general, el análisis tiende a confirmar los puntos de vista del Grupo de Trabajo aunque con algunas diferencias de énfasis. Los resultados pueden ser agrupados en cuatro áreas de interés.

La primera de estas áreas se define como el **contexto político de la investigación agrícola** el cual depende normalmente de la importancia asignada al sector agrícola dentro de la economía nacional y de la importancia que dentro de este se asigna a la investigación agrícola. El primer aspecto se encuentra fuera del campo de acción de ISNAR pero debe, sin embargo, ser considerado ya que ejerce fuerte influencia sobre su trabajo. A menos de que exista un compromiso de parte del gobierno respecto al fortalecimiento del sector agrícola, y una clara definición de los objetivos a alcanzar en el mismo, sería muy difícil desarrollar un sistema de investigación, con adecuado financiamiento, prioridades lógicas, y capaz de atraer y retener personal altamente capacitado. En la práctica existen grandes diferencias entre países en cuanto al grado en que están dispuestos a poner en práctica su compromiso con la agricultura y traducir el mismo en las políticas y acciones requeridas para fortalecer el sector.

Dentro del sector mismo surgen consideraciones similares. El fortalecimiento de la investigación agrícola no es tarea fácil. Los cambios en organización implicarán, sin duda, conflictos de intereses con los distintos sectores afectados. Solo si hay un alto grado de compromiso al más alto nivel gubernamental, se tomarán e implementarán las decisiones necesarias. Las condiciones que ISNAR ha encontrado en los países en que ha trabajado son muy variadas pero en varios casos no queda claro que los esfuerzos por fortalecer el sistema de investigación agrícola encontrarán en los hechos el apoyo político y económico necesario.

El sector político pocas veces tiene una percepción correcta de lo que puede y no puede esperarse de la investigación agrícola y del tiempo requerido para obtener resultados. Por su parte, los institutos de investigación muchas veces plantean sus actividades sin tratar de integrar los objetivos nacionales de desarrollo dentro de sus programas. La comunicación entre los investigadores agrícolas y los dirigentes nacionales es, en

muchos casos, prácticamente inexistente.

La segunda área de interés para ISNAR, y la más importante en relación a su mandato, se refiere a **los objetivos, estructura, financiamiento y manejo del sistema global de investigación agrícola** como un todo. En la mayoría de los casos las estructuras de investigación han evolucionado en respuesta a una serie de necesidades percibidas y de presiones tanto externas como internas. Invariablemente, el resultado es un sistema altamente fragmentado. El proceso de toma de decisiones se basa en estructuras y prácticas gubernamentales que con frecuencia no son apropiadas para las necesidades de la investigación agrícola. La coordinación entre diversas instituciones de investigación es en algunos casos poca o inexistente, y tampoco existen procedimientos adecuados para establecer y revisar prioridades. El financiamiento, especialmente en lo que se refiere a costos operativos, excluidos los sueldos, es generalmente insuficiente y altamente inestable. La ayuda externa, gran parte de la cual se concentra en bienes de capital, se dirige frecuentemente hacia proyectos que no están integrados dentro de los programas de investigación del país y que por consiguiente pueden llegar a ser contraproducentes ya que amplifican los ya de por sí serios problemas del sistema. Todas estas dificultades se ven en alguna medida contrarrestadas por la determinación de la comunidad científica nacional en lo referente al fortalecimiento de los sistemas de investigación y particularmente por su marcado interés por mejorar sus capacidades para manejar efectivamente las actividades de administración.

La tercera área de interés se refiere a **los requisitos de personal científico, técnico y administrativo**. Son pocos los países en los cuales los recursos humanos disponibles a la investigación agrícola pueden considerarse adecuados, particularmente si se les compara con los recursos nacionales y la importancia de la agricultura en la economía nacional. En algunos casos la escasez de personal capacitado es tal que la preparación de un plan a largo plazo para el desarrollo de este recurso vital se consideró la más alta prioridad. Al mismo tiempo que se trabaja en la capacitación de investigadores científicos, es esencial que también se tomen en cuenta las necesidades en cuanto al apoyo técnico que requieren los investigadores, así como en otras áreas específicas dentro del ramo administrativo. En ciertos casos la dependencia en personal extranjero se ha exagerado y se ha dejado de lado el entrenamiento de los investigadores nacionales.

La cuarta área de atención involucra **los lazes externos del sistema de investigación agrícola**. La comunicación de doble vía entre la investigación y el servicio de extensión es generalmente deficiente y lo mismo ocurre en lo referente a las relaciones de la investigación con las facultades de agricultura y otras organizaciones públicas y privadas. Estas deficiencias son aún más serias en lo que concierne al contacto entre el sistema de investigación y los agricultores, el cual es sin duda uno de los componentes esenciales para el éxito de los esfuerzos de investigación. Se necesitan así mismo mecanismos sistemáticos que faciliten el que los sistemas nacionales utilicen los resultados de investigación obtenidos por los Centros Internacionales de Investigación Agrícola, por otras entidades internacionales y regionales y por otros centros de investigación del propio país.

Aún cuando estas cuatro áreas de interés se han presentado por separado, las mismas están estrechamente relacionadas. Por otra parte, los resultados obtenidos en cada una de ellas refuerzan el punto de vista de ISNAR en cuanto a que su labor en el fortalecimiento de un sistema de investigación no puede ser a corto plazo. Debe considerarse, mas bien, como un proceso continuo e interactivo por medio del cual se colabora con un país en el desarrollo paulatino de su capacidad, y en el cual los problemas se resuelven según se presentan o a medida que surgen las oportunidades.

Las Areas Esenciales del Programa

Magnitud y Énfasis del Programa Global

Los lineamientos que servirán de base al programa de ISNAR para mediados y finales de la década de 1980, son el resultado de las experiencias discutidas en la sección anterior. Antes de considerar actividades específicas es conveniente hacer explícitos ciertos supuestos acerca de la conformación y dimensión general del programa.

No obstante que las necesidades que existen de fortalecer los sistemas nacionales de investigación agrícola son prácticamente ilimitadas, ISNAR continuará enfatizando los aspectos cualitativos de sus actividades y no la cantidad de las mismas. El fortalecimiento de un sistema es un proceso complejo y a menudo delicado que debe ir acompañado por un alto grado de sensibilidad, experiencia y buen criterio por parte de las

organizaciones externas que colaboran en el mismo. Son pocos los expertos internacionales en este campo y en general no puede simplemente transferirse la experiencia de un país al otro. ISNAR ampliará su conocimiento de los problemas así como su capacidad institucional, sin incrementar mayormente su personal ni la dimensión de sus actividades. A mediano plazo se espera que su personal técnico permanente se mantendrá entre 22 y 28 en total.

A medida que las solicitudes de cooperación vayan sobrepasando la capacidad operativa de ISNAR, se tendrá que lograr un equilibrio entre los nuevos compromisos y la continuación de las relaciones de cooperación establecidas anteriormente con otros países. Los nuevos compromisos deberán aceptarse teniendo en cuenta los siguientes criterios: el grado de compromiso político existente en cuanto al fortalecimiento del sistema de investigación agrícola; la naturaleza del apoyo potencial que puede existir para este proceso; la urgencia de los problemas que enfrenta el país; y la oportunidad de aumentar de manera significativa la base de información y la capacidad de ISNAR para el beneficio del conjunto de países con los cuales trabaja.

A mediano plazo, se espera continuar con un promedio de tres a cinco estudios de sistemas de investigación agrícola por año, y posteriormente será necesario analizar el número de solicitudes que ISNAR pueda aceptar. Tal lo previsto, el énfasis del programa ya ha cambiado hacia el apoyo a la implementación de las recomendaciones resultantes de los estudios iniciales. Es esta etapa, y no la realización de los estudios en sí, lo que debe considerarse como el objetivo a largo plazo de ISNAR.

Consecuentemente, sería más apropiado referirnos a la fase preparatoria (compuesta en su mayor parte por las misiones de revisión y estudio) y a la fase programática durante la cual se trabaja en la implementación de las recomendaciones para el fortalecimiento de los sistemas nacionales de investigación. No obstante, es necesario enfatizar que esta implementación es responsabilidad del propio país y que ISNAR proporciona apoyo y asesoría cuando el país así lo solicita.

La función de ISNAR, como se ha indicado en secciones anteriores, no requiere el diseño de procesos operacionales muy complejos. Sin embargo, es preciso que ISNAR analice diversas alternativas a fin de poder prestar un mejor servicio a los sistemas nacionales. Hasta la fecha, los esfuerzos se han concentrado en el estudio

de los sistemas de investigación agrícola a través de un equipo integrado por personal de ISNAR y consultores externos. Deben, sin embargo, evaluarse otras metodologías tales como expertos de ISNAR trabajando conjuntamente con equipos nacionales en la revisión y análisis del sistema sobre la base de un programa de trabajo previamente determinado y durante un período prolongado.

Otra posibilidad es que en base a una solicitud de un gobierno determinado, se ubique dentro del país un miembro de ISNAR para trabajar de manera permanente con dirigentes nacionales en el estudio y evaluación de los programas. Como se ha indicado anteriormente, la etapa de estudio y análisis representa sólo el primer paso de la cooperación entre ISNAR y un sistema nacional de investigación. Existirán casos en los que los expertos de ISNAR tendrán que ser ubicados en el país durante un período prolongado con el fin de ayudar a verificar la implementación de las recomendaciones y cambios al sistema que hayan sido aceptados. Este arreglo le permitirá a ISNAR comprobar el resultado de sus recomendaciones y a través de este contacto directo podrá fortalecer la base de conocimientos que necesita para trabajar de manera efectiva con los sistemas nacionales. Se estima que a mediano plazo podrían llegar a diez el número de expertos de ISNAR ubicados en diferentes países.

En la mayoría de los casos, sin embargo, ISNAR realizará su labor a través de visitas regulares, organizando la cooperación con los Centros Internacionales de Investigación Agrícola, ayudando a los esfuerzos de colaboración con agencias donantes multilaterales y bilaterales, organizando cursos de entrenamiento y prestando ayuda en cuestiones de divulgación.

Se supone que a mediano plazo el presupuesto anual de ISNAR se mantendrá a un nivel de US\$ 3.000.000, en términos de dólares de 1980. Esta suma es compatible con las actividades proyectadas que han sido presentadas en secciones anteriores. La mayor parte del personal ubicado fuera de la sede será financiado por fuentes externas al presupuesto básico.

Principales Tipos de Actividades

La estrategia de trabajo de ISNAR se basa en dos grupos de actividades estrechamente relacionados entre sí, y que requieren un esfuerzo integrado por parte de sus cuatro programas. Estos grupos no corresponden en forma

exacta a la estructura interna de ISNAR y pueden considerarse como expresión de sus objetivos generales. Ellos son:

1. Trabajar con aproximadamente 30 países a la vez, interactuando activamente con ellos en el fortalecimiento de los sistemas de investigación agrícola con el fin de:
 - a) llevar a cabo, cuando sea solicitado, misiones de estudio y evaluación de sistemas nacionales de investigación agrícola
 - b) ayudar a traducir las recomendaciones resultantes de las misiones de estudio y evaluación en proyectos específicos
 - c) ayudar a movilizar fuentes externas de ayuda para diversos proyectos
 - d) suministrar asesoría en cuanto a la definición de políticas de investigación y en otras áreas cuando así se le solicite.

2. Desarrollar su capacidad en lo referente al suministro de información especializada y asesoría en el campo de la organización y manejo de la investigación agrícola. El suministro de estos servicios se llevara a cabo a través del contacto permanente que ISNAR mantiene con los dirigentes de los sistemas nacionales y via las actividades de sus programas de capacitación y publicaciones.

Así mismo, como parte de sus objetivos generales, ISNAR colaborará estrechamente con los dirigentes nacionales a fin de mejorar el ámbito político en lo que respecta la investigación agrícola. Otra parte integral de sus funciones será el desarrollar lazos de cooperación con organismos internacionales y centros de investigación.

A continuación se analizan estos lineamientos indicando en términos generales sus posibles implicaciones para los cuatro programas de ISNAR.

Fortalecimiento de los Sistemas Nacionales de Investigación Agrícola

En los próximos años se espera que ISNAR esté capacitado para prestar ayuda a un total de 30 sistemas nacionales de investigación agrícola en un momento determinado. Inevitablemente, el tipo de servicios requeridos variará considerablemente de un país a otro, de ahí que la demanda total de trabajo puede calcularse sólo en términos generales. A medida que progrese la implementación del Programa de Trabajo, los procesos y el resultado de sus actividades serán evaluados periódicamente con el fin de identificar mecanismos para incrementar la eficiencia y mejorar los procedimientos

utilizados. Actualmente se está trabajando en el desarrollo de guías metodológicas a ser utilizadas por ISNAR en sus actividades de revisión, análisis y evaluación de sistemas de investigación y se espera que los propios programas nacionales podrán también usar estas guías para el autoanálisis de sus problemas y experiencias.

El trabajo de revisión, análisis y evaluación de los sistemas de investigación continuará siendo el componente central de la primera etapa de colaboración con cualquier país y servirá de base para el diseño de recomendaciones para su fortalecimiento continuo. El análisis y comparación de estas experiencias contribuirá así mismo al permanente fortalecimiento de la capacidad de ISNAR para ayudar a los países a mejorar sus estructuras de investigación.

Actualmente la metodología para la implementación de recomendaciones a nivel de país se encuentra aún en sus primeras etapas de desarrollo. Hasta la fecha, las recomendaciones planteadas por las diversas misiones caen dentro de tres categorías principales: 1) cambios en la estructura en los aspectos de funcionamiento del sistema a los efectos de optimizar el uso de los recursos disponibles; 2) identificación de las necesidades y capacitación de los recursos humanos requeridos para el efectivo funcionamiento del sistema de investigación, y 3) fortalecimiento de los enlaces externos del sistema. La naturaleza de las recomendaciones, sus implicaciones económicas y el tiempo requerido en cada caso para ponerlas en efecto varían considerablemente de un país a otro. Así mismo, ellas constituyen necesariamente un paquete global, por lo cual aún una implementación parcial de las mismas puede tener efectos importantes en cuanto a la productividad del sistema.

En un sentido ideal, el primer paso luego del análisis y evaluación del sistema de investigación sería la elaboración por parte del gobierno, con la asistencia de ISNAR, de un plan detallado, y por etapas, para la implementación de las medidas propuestas para el fortalecimiento del sistema. Dentro de sus posibilidades, ISNAR está dispuesto a colaborar con cualquier país que se lo solicite en la preparación de este tipo de plan. No obstante, en la realidad es natural esperar que algunas recomendaciones serán aceptadas o rechazadas de inmediato mientras que otras merecerán mayor consideración. Por consiguiente se requiere cierto grado de flexibilidad y capacidad de improvisación por parte de

ISNAR en lo referente a la forma y estilo de trabajo en la etapa de implementación. Sin embargo, es necesario enfatizar, que a menos que se cuente con una política gubernamental claramente definida en apoyo del fortalecimiento del sistema de investigación agrícola, cualquier esfuerzo parcial carecerá de valor.

Algunas de las recomendaciones resultantes de las misiones de estudio y evaluación pueden traducirse en proyectos específicos aptos para recibir ayuda técnica o económica por parte de las agencias de desarrollo. ISNAR colaborará, si así se desea, en la preparación de estos proyectos y en la constitución de los fondos requeridos para su implementación. El apoyo de ISNAR estará siempre dirigido a agilizar la obtención de la ayuda necesaria, sin interferir con los contactos que los gobiernos normalmente tienen con las agencias de desarrollo.

En ciertas situaciones algunas de las medidas propuestas como resultado de la revisión y análisis de un sistema nacional pueden no ser aptas para una implementación en forma de proyecto. En este caso, ISNAR estará dispuesto a mantener abierto el diálogo con los representantes de los sistemas nacionales con el fin de colaborar en la búsqueda de una implementación factible. En este sentido, los temas relacionados con la definición de políticas de investigación en aspectos de la organización del sistema recibirán alta prioridad.

A este respecto, ISNAR considera que sus programas de investigación y capacitación desempeñarán un papel crucial en las actividades posteriores a la etapa de análisis y evaluación de los sistemas nacionales. El primero mediante el desarrollo de los materiales necesarios para llamar la atención del sector político sobre el potencial y los requerimientos de la investigación agrícola. El segundo, proporcionando los medios adecuados para que los sectores vinculados a la investigación agrícola tengan oportunidad de estar al tanto de los temas y medidas de políticas que los afectan.

Un tema sobre el cual la Junta Directiva deberá pronunciarse en el futuro es el referido a las pautas para la ubicación de personal en los diversos países con los que ISNAR trabaja. Como ya se mencionó anteriormente, en la actualidad se estima que a mediano plazo no habrá más de diez expertos en esta categoría. Una alternativa sería darle a la ayuda a los sistemas nacionales una perspectiva regional. Esto implicaría

ubicar expertos de ISNAR en las distintas regiones para trabajar con grupos de países u otros arreglos que permitan aprovechar las experiencias ya disponibles en cada región. Los expertos ubicados fuera de la sede contarían con el apoyo del conjunto del personal y la información disponible en ISNAR y el de otros centros de la red del Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (CGIAR) y de la comunidad científica internacional.

Promoción de un Ambiente Político Favorable

En la sección anterior se menciona el efecto negativo que sobre el fortalecimiento de la investigación agrícola puede llegar a tener un ambiente político desfavorable con respecto a su papel y potencial. Los esfuerzos que se realicen pueden igualmente verse perjudicados cuando las altas esferas políticas y administrativas de un país tienen un concepto negativo de la agricultura. Estos son aspectos extremadamente delicados para cualquier entidad externa. No obstante, y en vista que sus efectos son de orden básico y de que un ambiente político apropiado es una condición necesaria para el éxito de cualquier esfuerzo en apoyo de la investigación agrícola, ISNAR debe estar en disposición de contribuir hacia la creación del mismo. Naturalmente cualquier acción en este campo deberá realizarse con cautela y en estrecha colaboración con las instituciones nacionales.

Un aspecto que debe ser enfrentado claramente es el hecho de que al respaldar la investigación agrícola, el sector político se compromete a una tarea a relativamente largo plazo. Es factible que el resultado final de su respaldo no sea visible hasta después de haber terminado el periodo de su gobierno. Por consiguiente, las ventajas de orden político a corto plazo son limitadas a pesar de los enormes beneficios que estas medidas puedan representar para la comunidad.

En la práctica son muchos los gobiernos cuyas políticas sobre investigación agrícola oscilan marcadamente al no producirse soluciones rápidas al problema de alimentos. Es importante que el sector político permanezca al tanto del potencial de la investigación agrícola y su papel en el desarrollo económico y social de una nación para que así esté dispuesto a prestar el apoyo necesario. Al mismo tiempo los dirigentes gubernamentales deben ser advertidos de que los resultados de la investigación son lentos.

A nivel internacional existe también campo para mejorar la información sobre los requerimientos y el potencial de los sistemas nacionales. A raíz de la crisis alimentaria de mediados de la década de 1970, las naciones industrializadas han reconocido la importancia y los peligros del problema de alimentos que enfrenta el mundo. Sin embargo, hay ciertos factores que tienden a pasar desapercibidos, éstos son: 1) el papel básico de la investigación en el desarrollo de tecnologías que respondan adecuadamente a las condiciones y necesidades de los agricultores, y 2) el hecho de que la investigación agrícola es un campo que se presta fácilmente a la cooperación internacional. El desafío que enfrenta ISNAR y la comunidad de agencias de desarrollo en general consiste en convencer a los dirigentes políticos y los gobiernos tanto del mundo industrializado como de los países en vías de desarrollo de la urgencia, importancia y factibilidad de la investigación agrícola en los países en desarrollo y las ventajas que la misma presenta para la cooperación regional e internacional.

Cómo convertir estas consideraciones generales en medidas prácticas es una de las principales preocupaciones de ISNAR. Es obvio que cada caso debe manejarse de acuerdo a sus circunstancias particulares. Existen grandes diferencias entre los diversos países con respecto al grado de importancia o escepticismo con el cual se mira la investigación agrícola. Por otra parte, no hay razón de convencer al convencido; quienes deben ser informados son, especialmente, aquellos en posiciones que les permiten tomar decisiones, que desconocen el campo de la investigación agrícola, pero que sin embargo están dispuestos a considerarla en forma positiva.

Para esto, se asigna alta prioridad a los esfuerzos orientados a establecer el diálogo con los dirigentes políticos y otros sectores potencialmente interesados en la investigación agrícola durante la etapa de revisión de un sistema nacional. Otra alternativa es la organización de seminarios nacionales para tratar los resultados y recomendaciones del informe de ISNAR. A nivel internacional se han organizado, en cooperación con otros centros del sistema del CGIAR y otras entidades, conferencias y reuniones de discusión sobre la investigación agrícola dirigidas especialmente a funcionarios de alto nivel de los ministerios de agricultura y el área económica. A pesar de que actualmente se plantean con más dudas e interrogantes que en base a respuestas y líneas de acción concretas,

ISNAR considera firmemente que en el largo plazo este tipo de actividades son altamente beneficiosas para los países en vías de desarrollo.

Papel Singular de ISNAR

ISNAR ha sido creado con el fin específico de fortalecer la investigación agrícola a nivel nacional. Esto lo coloca en un papel singular dentro de la comunidad internacional y particularmente dentro de la red del Grupo Consultivo. Por consiguiente es imperativo para ISNAR contar con su propia base de información y conocimientos. Su meta es convertirse, dentro del ámbito internacional, en fuente reconocida en cuanto al planeamiento de políticas, organización y manejo de la investigación agrícola y campos afines. Sus conocimientos y comprensión de las alternativas al igual que la capacidad de su personal y su lista de asesores especializados, deben proporcionarle el nivel de idoneidad y experiencia necesarios para ello. Este nivel de excelencia, sin embargo, no se logra simplemente con el paso del tiempo y la acumulación de experiencias de acción directa. Se requieren esfuerzos planificados para analizar y evaluar las experiencias a medida que se produzcan a fin de desarrollar la memoria institucional de ISNAR. Así mismo, es necesaria la investigación formal de los problemas sin resolver, y el desarrollo de capacidades específicas en campos estratégicamente seleccionados.

Temas de Especial Interés

Dos áreas importantes sobre las cuales ISNAR está trabajando con especial interés son la de los requerimientos de recursos humanos y la del manejo de los sistemas nacionales de investigación agrícola. Así mismo existe una gran preocupación en lo referente a los recursos financieros, particularmente en relación a los mecanismos para su consecución. Además de estos, existen problemas específicos a los que ISNAR deberá prestar atención. Algunos de ellos se comentan a continuación.

Un área de primordial importancia en la cual se carece aun de pautas concretas y de amplia aplicación es la relacionada a los procedimientos para fijar prioridades de investigación. La identificación del tipo de investigación que hará la máxima contribución a los objetivos de desarrollo de un país parece un esfuerzo relativamente simple una vez que dichos objetivos han sido establecidos. Desafortunadamente, tal y como un

sin número de experiencias lo demuestran, éste no es el caso dada la necesidad de tomar en cuenta y balancear objetivos y factores que pueden llegar a estar en abierto conflicto, tales como: metas de producción, consideraciones relacionadas con el medio ambiente, equidad distributiva, nutrición, la capacidad de los sistemas de extensión para transmitir las nuevas tecnologías y la de los agricultores de aceptarla y el permanente dilema entre si se deben buscar resultados rápidos pero de impacto limitado o resultados de mayor efecto pero a largo plazo.

El tema del establecimiento de prioridades para la investigación agrícola ha sido objeto de un sinnúmero de discusiones y estudios. El desafío que ahora se enfrenta es encontrar una forma práctica de convertir principios generales en decisiones operacionales. ISNAR está abocado a desarrollar nuevos modelos operativos para el proceso de toma de decisiones en cuanto a prioridades dentro de los sistemas de investigación que se encuentran en sus etapas iniciales de desarrollo, y por lo tanto cuentan con una reducida base de información y recursos humanos. En un plazo relativamente corto se espera estar en posición de ofrecer a los programas nacionales asesoría sobre las metodologías y procedimientos relacionados con este tema.

Otro tema relacionado, también de gran importancia, es el de la fragmentación del sistema de investigación. Esta situación presenta una serie de problemas a los que ISNAR debe buscar solución. En ciertos casos, el énfasis deberá orientarse a la búsqueda de mejores procedimientos de programación a escala nacional. En otros se requerirán cambios de naturaleza estructural. Sin embargo, la modificación de las estructuras institucionales puede ser difícil como consecuencia de los distintos intereses que usualmente están en juego en estos casos, lo cual puede contribuir a que una reforma se convierta en un asunto político. Como regla general, ISNAR buscará en cada caso las opciones de menor costo y como estrategia básica buscará identificar alternativas y señalar las implicaciones de cada una, dejando la decisión final en manos de las autoridades nacionales.

Otro aspecto que requiere atención es el del seguimiento y evaluación de los programas y proyectos de investigación agrícola. Todo sistema para ser efectivo tendrá que incluir dentro de sus procedimientos y pautas el seguimiento y evaluación periódica de sus actividades.

Esto puede plantearse como un esfuerzo interno o bien con participación externa y constituye una herramienta administrativa esencial para el éxito. En este campo se requieren metodologías que incluyan el análisis no sólo de los resultados de la investigación en sí, si no también del uso que se le esté dando a dichos resultados. El desarrollo de estas metodologías presenta varias complejidades ya que difícilmente existe un sistema de seguimiento y evaluación que sea óptimo para todos los casos. Nuevamente, en este campo ISNAR intenta estar en posición de presentar alternativas que incluyan consideraciones económicas y de otra naturaleza.

La necesaria interacción entre la investigación y la extensión es otro campo en el cual hay amplio camino a recorrer. A pesar de los numerosos estudios sobre este tema y de los extensos análisis de sistemas de extensión en los países en vías de desarrollo, aún no existe un modelo, o al menos principios, de aplicación universal. ISNAR se plantea buscar medios para fomentar una mejor comunicación entre investigadores y extensionistas al igual que entre investigadores y productores. Dado su mandato, sin embargo, la participación directa en asuntos relativos al campo de la extensión debe ser tratada con gran cautela. Sin embargo, es importante recordar que el fortalecimiento de un sistema nacional de investigación será inútil si el investigador no comprende los problemas del agricultor y si los resultados de sus esfuerzos no llegan efectivamente al campo.

La capacitación en el área de la administración de la investigación y la publicación de materiales en forma pertinente y oportuna representan dos aspectos más de interés para ISNAR. En el área de capacitación ya se han hecho progresos en la organización de algunos cursos y la preparación de materiales para la capacitación de directivos de investigación de los países en vías de desarrollo. Las experiencias iniciales indican que existe una gran necesidad y demanda por este tipo de actividades. Sin embargo, se requiere un mayor conocimiento sobre el tema si se desea desempeñar el papel que los sistemas nacionales esperan. Se ha comenzado a explorar la posibilidad de darle a estos esfuerzos un enfoque regional, colaborando con instituciones que puedan servir de núcleos para la capacitación de directivos de investigación en diferentes áreas geográficas. Así mismo, se tratará de establecer relaciones de colaboración con entidades tales como la FAO e IFARD.

En lo referente a su programa de información y publicaciones, el interés primordial de ISNAR es publicar los resultados de las misiones de revisión y análisis de los sistemas nacionales de investigación agrícola. Necesita además publicar los resultados de sus investigaciones sobre sistemas nacionales o sus componentes, los materiales de capacitación y las guías que se elaboren para el uso directo de los sistemas nacionales de investigación. Existe por otra parte la oportunidad y la necesidad de establecer en ISNAR un servicio de información y documentación especializado en el campo del fortalecimiento de la investigación agrícola nacional. En esta tarea se le dará importancia especial a los temas relacionados con la administración y organización, para uso por parte del personal de ISNAR y también de los dirigentes de las instituciones de investigación agrícola en los países en vías de desarrollo y otras entidades interesadas en este campo.

Cooperación con otros Centros y Organizaciones

Ningún otro tema se presta tanto a generalización como el de la cooperación entre diversas entidades. Para ISNAR, sin embargo, no es un tema que pueda tratarse de manera superficial. El tamaño de ISNAR es pequeño en relación a los problemas con que trata. Si ha de tener un impacto significativo, tendrá que buscar los medios para multiplicar sus esfuerzos. Uno de ellos es prestando su servicio profesional e idóneo a otras organizaciones. La cooperación de ISNAR será solicitada siempre y cuando tenga algo que ofrecer, lo cual a la vez depende del nivel de la calidad y el grado de reconocimiento que reciban sus programas.

Al analizar las experiencias acumuladas durante estos tres primeros años de funcionamiento, se incluyó la descripción de cómo se han venido desarrollando contactos con otros centros y organizaciones internacionales. A medida que la cooperación con los sistemas nacionales vaya pasando a la etapa de implementación, ISNAR establecerá nuevos lazos y contactos.

Implicaciones para los Programas de ISNAR

Los lineamientos descritos en las secciones anteriores son de una enorme trascendencia para cada uno de los cuatro programas dentro de los cuales se desenvuelven las actividades de ISNAR y sus relaciones con otros organismos. A continuación se presentan algunos aspectos generales de cuáles son dichas implicaciones.

El programa de asistencia a los sistemas nacionales de investigación agrícola continuará siendo la base de la labor de ISNAR. Se tendrá que hacer frente a un

aumento creciente de requerimientos a medida que vayan surgiendo nuevas solicitudes de cooperación y se tenga que hacer frente al seguimiento de las relaciones de colaboración establecidas con países anteriormente. De hecho será esta capacidad la que deberá determinar el número de nuevas solicitudes que ISNAR pueda estar dispuesto a atender en el futuro. Hasta cierto punto, la ubicación de miembros del personal de ISNAR en diferentes países o regiones en calidad de asesores puede llegar a aliviar la carga de trabajo en la sede, pero a la vez, para que esta descentralización sea un aporte efectivo se requerirá un apoyo riguroso de parte de los servicios centrales.

El programa de investigación sobre la organización y manejo de los sistemas de investigación agrícola tendrá un papel clave en el desarrollo de la capacidad de ISNAR para servir a los programas nacionales y en la elaboración de la base de información que se requiere para el fortalecimiento de la investigación a nivel nacional. Este programa tratará específicamente con la formulación de conceptos operacionales pertinentes al trabajo de ISNAR. No obstante, también se dedicará a temas de carácter más amplio relacionados con la promoción de un ambiente político favorable a la investigación agrícola.

El programa de capacitación continuará su trabajo en la capacitación sobre aspectos referidos a la administración y manejo de la investigación. Sus esfuerzos serán dirigidos primordialmente hacia el personal de alto nivel, incluyendo directores de centros de investigación. Desde el punto de vista geográfico, su énfasis no se limitará a aquellos países con los cuales ISNAR mantiene relaciones de colaboración permanentes. Las conferencias sobre administración y manejo de la investigación pueden ser mecanismos claves no sólo para el intercambio de experiencias si no también para asegurar un mayor interés en asuntos relacionados con políticas de la investigación agrícola.

El programa de información y publicaciones ayudará a mejorar la comprensión sobre la función y la importancia de la investigación en el campo agrícola. Además de documentar el trabajo realizado por ISNAR, el programa suministrará información relacionada con el tema general de la administración de la investigación.

La evolución de las actividades de ISNAR, tal y como ha sido planteada en este documento, exigirá una estrecha colaboración entre sus cuatro programas. En particular, será cada vez más importante que el trabajo a nivel de país se beneficie y a la vez contribuya a los resultados del programa de investigación. Se establecerán relaciones semejantes entre el programa de capacitación y el de publicaciones. El funcionamiento de ISNAR será óptimo únicamente en la medida que pueda desarrollar conocimientos innovativos y logre ponerlos en práctica en sus actividades de apoyo a los países en vías de desarrollo en lo relativo a sus esfuerzos por fortalecer los sistemas nacionales de investigación agrícola.

Comentarios Finales

La necesidad y la demanda de ayuda por parte de los sistemas nacionales de investigación agrícola está por encima de los modestos recursos de que dispone ISNAR. Por consiguiente, uno de sus objetivos fundamentales para mediados y finales de esta década debe ser el de maximizar el impacto de sus esfuerzos. Existen aún numerosos interrogantes acerca de la mejor estrategia para lograrlo. Es claro que ISNAR tendrá que ser extremadamente flexible frente a los requerimientos de los programas nacionales de investigación. Las dudas que han surgido a raíz del presente análisis del programa de ISNAR para el mediano plazo eran de esperarse. Estas dudas se irán disipando a medida que se vaya adquiriendo mayor experiencia. De ahí que este bosquejo del programa a mediano plazo debe verse como un paso más en el proceso de desarrollo de ISNAR y no como un producto definitivo.

Una proyección hacia la década de los ochenta nos muestra un mundo donde muchas de las naciones en vías de desarrollo tienen mayores problemas alimentarios. La tecnología agrícola jugará un papel vital en el proceso de cambio de los sistemas agrícolas tradicionales, capacitándolos para enfrentar las presiones alimenticias del mundo moderno. El fortalecimiento de la investigación agrícola debe por consiguiente recibir una alta prioridad tanto en los países en vías de desarrollo como en el ámbito internacional. ISNAR está dispuesto a colaborar con los sistemas nacionales de investigación agrícola para equiparlos para hacer frente al desafío que tienen por delante y a la vez promover el concepto de la investigación agrícola como un instrumento clave para el desarrollo económico y social de una nación.