

IICA
E14
459



PROCIANDINO



Mauro

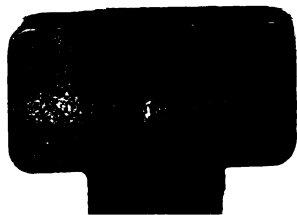
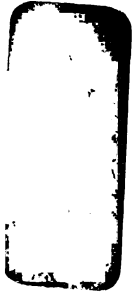
EVALUACION EXTERNA DE MEDIO PERIODO
DE LA SEGUNDA ETAPA (1991 - 1994)

(Evento 2.3.25)

noviembre de 1995

PROGRAMA COOPERATIVO DE INVESTIGACION Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA
AGROPECUARIA PARA LA SUBREGION ANDINA

BOLIVIA COLOMBIA ECUADOR PERU VENEZUELA



**EVALUACION EXTERNA DE MEDIO PERIODO
DE LA SEGUNDA ETAPA (1991 - 1994)**

(Evento 2.3.25)

noviembre de 1995

00004508

11CA
E14
459

RECONOCIMIENTO

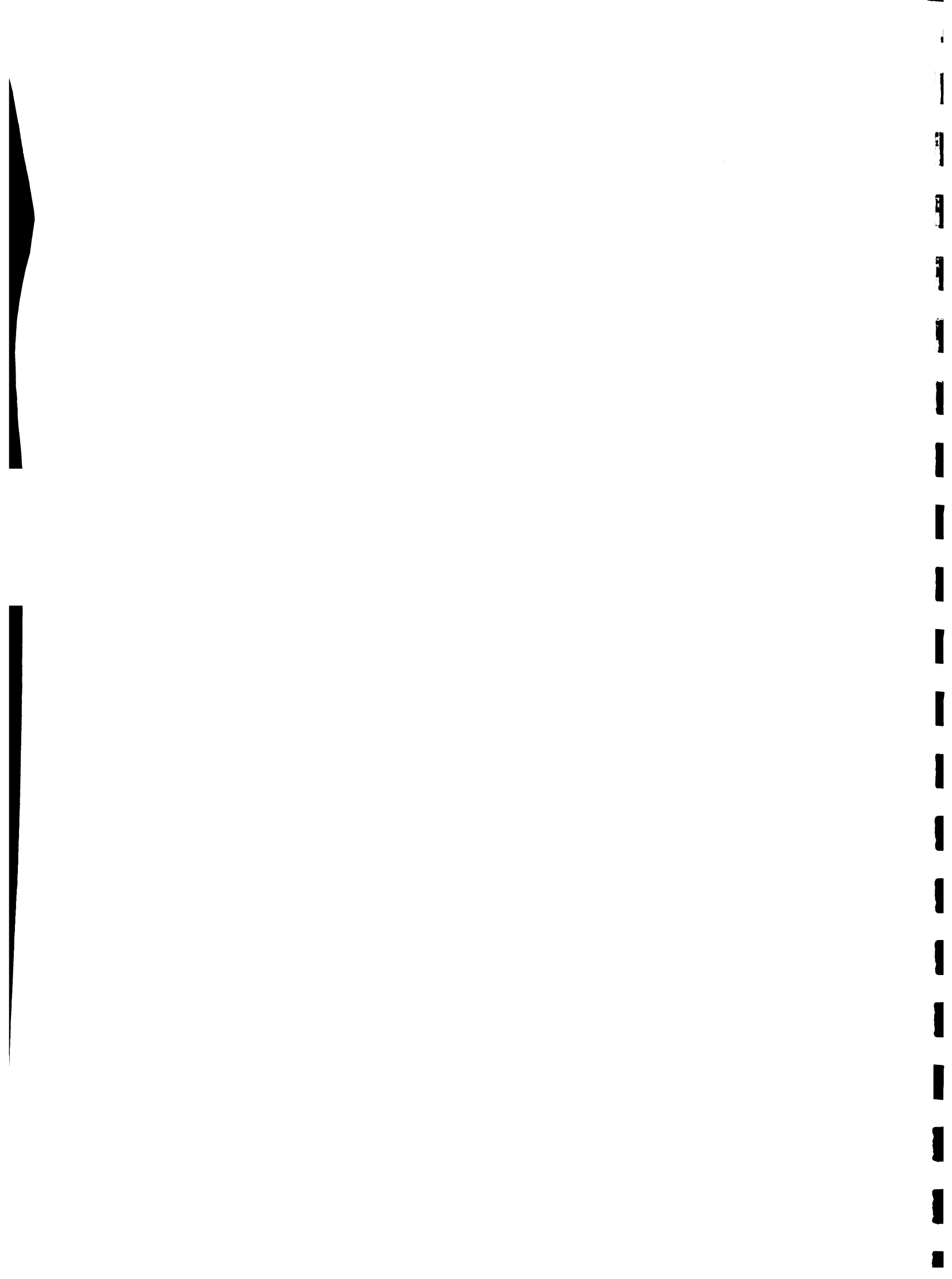
El Evaluador Externo, expresa su sincero agradecimiento a la Secretaría Ejecutiva del PROCIANDINO, por los excelentes arreglos hechos para poder cumplir a plenitud con la Misión. Así mismo, manifiesta su reconocimiento a las Agencias de Cooperación Técnica del IICA en los países visitados, por el apoyo logístico brindado, finalmente, a los entrevistados, por la cooperación, comprensión y sinceridad mostrada durante las reuniones de trabajo. Sin todo lo cual el trabajo hubiera sido una "misión imposible", dada la estrechez del tiempo.



CONTENIDO

Página

RESUMEN EJECUTIVO	01
Proemio	01
Términos de Referencia	01
Metodología de Trabajo	02
Resumen del Informe Final	03
CAPITULO I: INTRODUCCION	19
Antecedentes Institucionales	19
Objetivos y Estrategias de Acción	20
CAPITULO II: ANALISIS DE LA SITUACION	24
Vigencia del Modelo	24
Recursos disponibles	26
Avances del Programa	27
Procesos de Decisión y Gestión	32
Solidez Institucional del Programa	35
Evaluación Final del Periodo	42
CAPITULO III: CONCLUSIONES	45
Conclusiones Generales	45
Avances y Aportes del Programa	46
Conclusiones Especificas	47
Factores Restrictivos	48
CAPITULO IV: RECOMENDACIONES	50
Recomendaciones Generales	50
Recomendaciones Especificas	51
Recomendaciones Urgentes	52
Comisión Directiva y Secretaría Ejecutiva	53
BIBLIOGRAFIA	54
ANEXOS	57
1. Términos de Referencia Consultoría Externa	57
2. Cuestionarios de Secretaría Ejecutiva, para la Evaluación	62
3. Cuestionarios complementarios del Evaluador	66
4. Agenda de Entrevistas del Evaluador	73
5. Tablas estadísticas del PROCINDINO	75
6. Glosario de Siglas	89



PROCIANDINO

RESUMEN EJECUTIVO

EVALUACIÓN EXTERNA DE MEDIO TÉRMINO

SEGUNDA ETAPA

1991-1994

NOVIEMBRE 13, 1995

RESUMEN EJECUTIVO

1. PROEMIO

El documento presenta los resultados de la evaluación del avance del PROCIANDINO durante el período 1991-1994 correspondiente a la Segunda Etapa. El Programa Cooperativo involucra a las organizaciones nacionales de investigación de los cinco países del Area Andina, que son:

- Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria (IBTA), de Bolivia.
- Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA) e Instituto Coombiano Agropecuario (ICA) de Colombia.
- Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), de Ecuador.
- Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA), de Perú.
- Fondo Nacional de Investigaciones Agropecuarias (FONAIAP), de Venezuela

Además de los países aludidos, el IICA es otro de los firmantes del Convenio básico para la Segunda Etapa. En cambio el BID no es signatario de este documento, aunque si lo fue en la Primera Etapa. En esta oportunidad, el BID aparece solamente como financiador de proyectos específicos.

2. TÉRMINOS DE REFERENCIA

Luego de haberse cumplido la mitad de la Segunda Etapa, la Comisión Directiva "requiere que se realice un análisis externo y global de PROCIANDINO, respecto a sus progresos, logros e insuficiencias, además de sus proyecciones futuras atendiendo los objetivos de esta Etapa". Aquí sólo se incorporan los objetivos de los términos de referencia, incorporando como Anexo 1 el documento in extenso.

2.1. Objetivo General

Dentro de esta tarea se evaluará el avance del Programa durante el período 1991-1994 correspondiente a la Segunda Etapa, con el propósito de concertar su orientación futura.

2.2. Objetivos Especificos

- a. Analizar los programas, logros e insuficiencias de la cooperación técnica recíproca del Programa Cooperativo.



- b. Revisar los procesos de dirección, ejecución, seguimiento y evaluación del Programa en el marco de su estructura organizacional y funcional.
- c. Confrontar la solidez institucional actual del Programa visualizando la sostenibilidad de su Misión.

3. METODOLOGÍA DE TRABAJO

A diferencia de las evaluaciones eminentemente externas, en las que el evaluador concurre a las fuentes primarias para la toma de datos directamente, la actual es una combinación de autoevaluación con evaluación externa, un híbrido metodológico interesante.

Dicho de otro modo, es una apreciación externa mayormente sobre autoevaluaciones, complementadas con datos tomados de limitadas entrevistas directas hechas por el evaluador.

En esencia, el evaluador **estudia, analiza y hace una exégesis de toda la documentación** entregada por la Secretaría Ejecutiva, que a su vez la ha requerido a los organismos nacionales e internacionales participantes, mediante una "Guía para el levantamiento y procesamiento de la información a instancias Nacionales e Internacionales", que incluye 13 Cuestionarios, cuyos destinatarios han sido: 1 para INIAs; 2 para Coordinadores de Redes: FRUTHEX, DEDAMACS y REDARFIT; 3 para Coordinador de "Desarrollo de Políticas, Gestión y Organización Institucional de la Investigación"; 4 para las redes de Leguminosas, Maiz, Papa y Oleaginosas; 5 para Representantes del IICA; 6 para Universidades; 7 para ONGs; 8 para Director de Área de Concentración II del IICA; 9 para Director del Centro Regional Andino del IICA; 10 para JUNAC; 11 para Directores de Centros Internacionales: CIAT, CIP, CIMMYT, IPGRI, CIRAD/FLHOR, ISNAR, ICRISAT; 12 para Coordinadores Asociados de las Redes y 13 para Representante de América Latina y el Caribe en el CGIAR. La otra parte de la documentación ha sido generada por la misma Secretaría Ejecutiva.

Dado el plazo tan breve asignado para la evaluación externa propiamente dicha, que incluyó dos días de reunión en la Sede Central del IICA, un día en Venezuela, dos días en Colombia y tres días en Quito, con un total de siete días de contacto con países seleccionados coparticipantes del PROCIANDINO, incluido el Perú, el resto del tiempo del contrato fue dedicado para el análisis, síntesis, conclusiones y preparación del Informe. En este lapso se ha hecho lo humanamente posible para satisfacer las exigencias planteadas.



4. RESUMEN DEL INFORME FINAL

4.1 PRINCIPALES AVANCES

4.11 Vigencia del Modelo

Tomando en consideración la tendencia mundial de globalización y regionalización, la razón de ser y el **modus operandi** del PROCIANDINO es concordante con dicha realidad. además es integrador y genera una cultura de complementariedad en materia de investigación agrícola, en momentos de cambio generalizado que viven los países en general de América Latina, y en particular la Subregión Andina. Si no hubiera PROCIANDINO habría que inventarlo.

4.12 Nuevas Redes

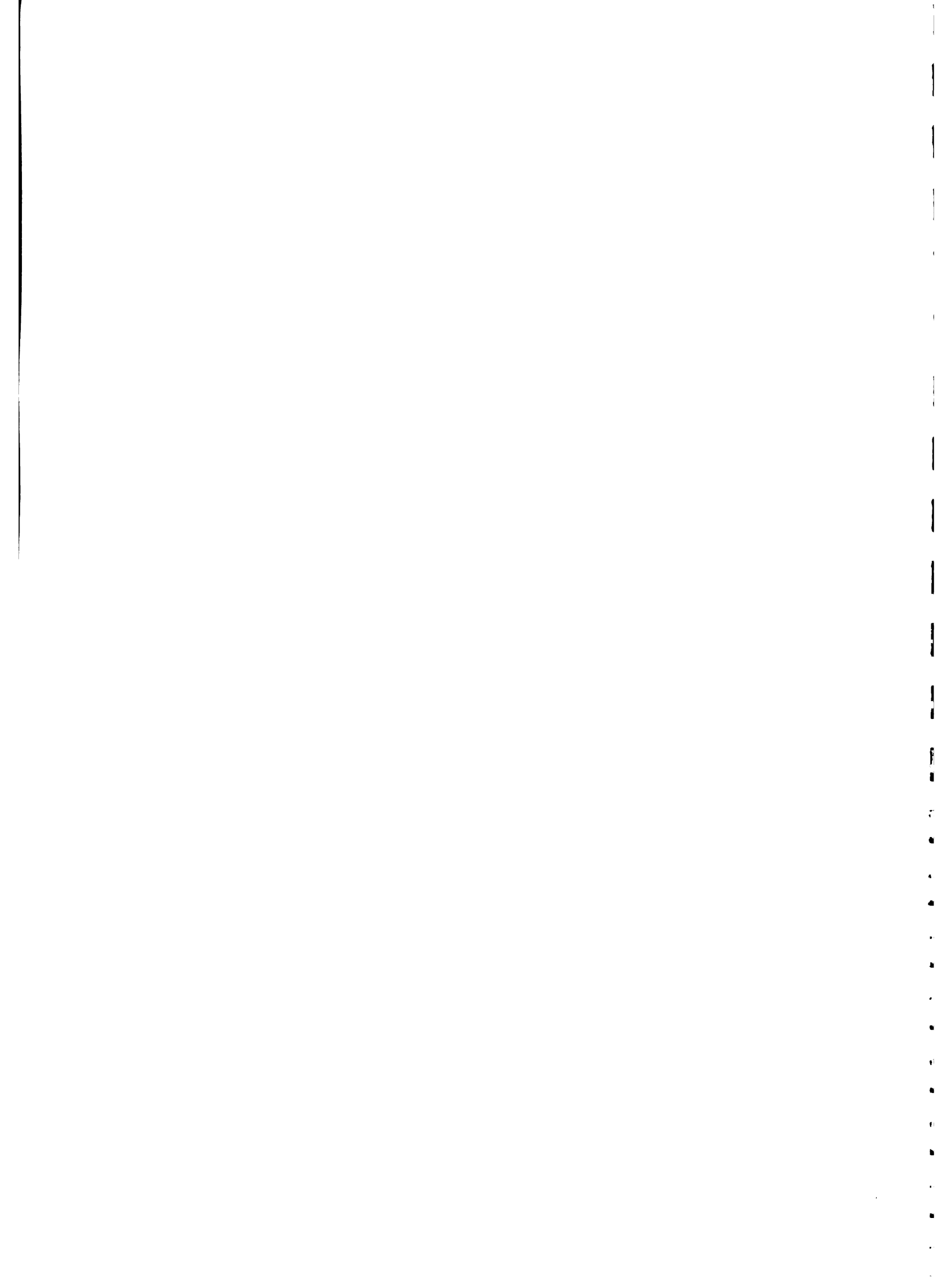
A lo largo de lo que va de recorrido el PROCIANDINO en la Segunda Etapa, se han incorporado nuevas redes como prioritarias, tales como: REDARFIT, FRUTHEX, REDAMACS y el Subprograma de "Desarrollo de Políticas, Gestión y Organización Institucional de la Investigación". Habiéndose descartado en cambio otras redes, aprobadas en principio dentro del Convenio de la Segunda Etapa, por inoperables por el momento; tales son los casos de: Ganadería Altoandina, Cultivos Altoandinos y Ganadería de doble propósito. De no haberse tomado esta determinación se hubieran convertido en proyectos fantasmas para esta etapa.

4.13 Ampliación de beneficiarios y cooperantes

En el proceso de la conducción de la Segunda Etapa de PROCIANDINO, se ha venido ampliando el escenario de los beneficiarios o receptores, así como de los proveedores de cooperación técnica via las redes, mas allá de lo que se estipuló originariamente en el Convenio pertinente. Esto es un indicador positivo en el contexto de una mayor consolidación del PROCIANDINO, como mecanismo de integración y cooperación subregional de la investigación agrícola.

4.14 Economías de escala y ámbito

El PROCIANDINO en esta Segunda Etapa, viene operando bajo la óptica de la optimización de los recursos disponibles, con una economía de escala que es muy importante, porque los costos de





4.2 FACTORES LIMITANTES

4.21 Estructura del modelo

El PROCIANDINO –como cualquier otro PROCI existente–, sigue siendo un sistema o modelo "cerrado", conformado por los INIAs de los cinco países de la Subregión, entes nacionales de investigación agrícola esencialmente públicos, que no representan necesariamente un "sistema nacional de la investigación agrícola", que estaría conformado realmente por Universidades, Corporaciones privadas, ONEGs, y otros, cuya presencia a nivel nacional es cada vez mayor en el quehacer de la investigación agrícola en los países andinos.

4.22 Problema financiero

Un factor restrictivo condicionante es el **financiero**, ya que a diferencia de la Primera Etapa, en que había financiamiento del BID para el programa operativo central del PROCIANDINO, en la Segunda Etapa apenas se cuenta con "**dinero semilla**" aportado por el IICA y los países mismos. Esta situación da una figura alegórica de un vehículo con un "macromotor" en términos de responsabilidades, puesto sobre "microllantas" en términos financieros. Hay por cierto algo más de dinero, no mucho, en las redes que tienen financiador. Esta situación está frenando en conjunto la ejecución de actividades programadas, y peor aún, está frustrando especialmente al personal que operó en la Primera Etapa y que continua laborando, de algún modo en la Segunda Etapa, especialmente en las redes "**recurrentes**".

4.23 Rotación de personal

Es un hecho casi generalizado la "reestructuración" de los INIAs en la Subregión Andina, lo que sumado a otras circunstancias, ha generado en esta Etapa la rotación muy frecuente del personal involucrado en el PROCIANDINO, empezando por los Directivos mismos. La situación es aún más dramática en el caso de los Coordinadores Internacionales y Nacionales, que son los verdaderos motores que mueven los proyectos. Este hecho no permite "**internalizar**" los reales alcances del PROCIANDINO y atenta frontalmente a la consolidación del sistema.

*Frente a la Transformación
Estr. Nacional de IICA
5 ENIAs, Com
MF MF IICA en
PROCIANDINO*



4.24 Implementación de la Secretaría Ejecutiva

En la sede del PROCIANDINO hay un profesional solitario, que desempeña el cargo de Secretario Ejecutivo, quien para cumplir con todas las tareas que tiene entre manos, tiene que multiplicarse. Así, tiene que actuar en **todos los escenarios políticos y técnicos**, es el **Coordinador general de todas las redes**, es el **"concientizador permanente"** de todos los funcionarios nuevos. Debido justamente a la rotación, tiene que proyectar la imagen del Sistema a través de la cooperación internacional, tiene que dar seguimiento minucioso a todos los detalles administrativos-contables, y ser el editor de informes y boletines, entre otras tareas, todo lo cual obviamente es demasiada carga para cualquiera.

Combinar el sistema de programación

4.25 Flujo de comunicaciones entre Coordinadores

Se viene observando una marcada dificultad y lentitud en la comunicación reticular entre los Coordinadores tanto Internacionales como Nacionales, lo que está generando un entorpecimiento en el desarrollo de actividades programadas y, peor aún, en el caso de nuevas acciones no programadas, que son igualmente importantes.

Factores del COOP

4.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.31 Conclusiones Generales

a. El modelo PROCIANDINO tiene un gran potencial, porque tiene el aval político y técnico de los Ministros de Agricultura de los países, pero aparentemente no se ha tomado plena conciencia de que hay una brecha con el potencial real que pudiera lograr, lo cual es muy importante y condicionante. Por otro lado, pareciera no haber una articulación de la investigación agrícola en los tres niveles de acción: 1° a nivel nacional, 2° a nivel Subregional y 3° a nivel internacional, que pudiera servir mejor a los demandantes de los productos. Dentro de este contexto parece haber mucho camino por recorrer, dependiendo básicamente de los países como actores centrales, tanto en lo político como en lo técnico.

b. La aparente apatía de los organismos constituyentes del PROCIANDINO, hace que el accionar programático parezca más un proceso reactivo que proactivo, puesto que no existe un Plan Conjunto e Integral, que lleve a la consecución de recursos, a

Tienen los mismos instrumentos
Por lo tanto
6
Cargos al pay-off
Mariano Segura Bustamante



seguimiento y a evaluación. Existen sí, planes por proyectos o redes, que sin la concatenación necesaria de un sistema, operativo y funcional, en vez de complementarse, pueden convertirse en competitivos entre sí.

c. El PROCIANDINO es el escenario donde la Comisión Directiva se constituye en un **Foro Político-Técnico** por virtud de la Resolución N° 2 de la Octava Reunión de Ministros de Agricultura del Grupo Andino, ratificada por la Resolución N°194 de la Sexta Reunión Ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura. Además, la JUNAC, organismo de Integración de la Subregión que tiene el marco político de integración de la **Ciencia y Tecnología** a nivel Andino, califica al PROCIANDINO como complemento, en el que ha delegado la tarea de la conducción de las redes de investigación agropecuaria del Area Andina. Sólo por especial necesidad podría el PROCIANDINO recurrir a la JUNAC para la toma de una "**Decisión**", que sería una norma legal supranacional, hecho que no ha sido necesario hasta el presente. En suma, pareciera que la **Comisión Directiva no ha legitimado plenamente dicho status.**

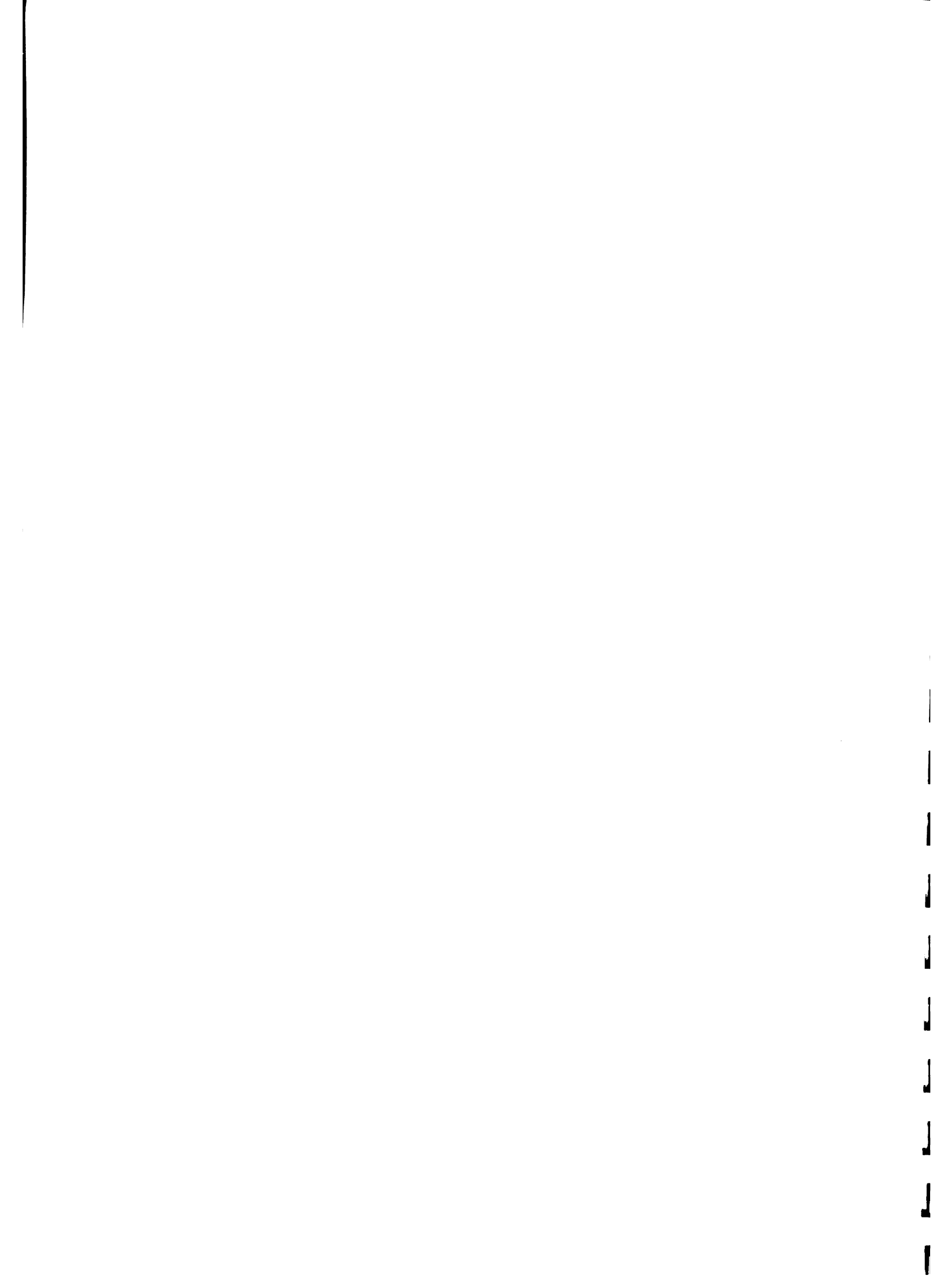
d. La combinación del PROCIANDINO como Foro Político-Técnico con los Centros Internacionales de Investigación Agrícola, —que son entes técnico-científicos de excelencia— conformaría una simbiosis cuasi ideal de cooperación técnica, en provecho de los beneficiarios tanto directos como indirectos, de los productos de la investigación agrícola que generen. Así, uno le da el soporte político y el otro le proporciona el contenido temático-científico, pero esta posibilidad no se da en todos los casos.

e. No todas las Redes están operando al nivel esperado. Hay marcadas diferencias entre ellas que requieren un tamizado meticuloso a la luz de la jerarquización que se debe asignar a cada una, tomando en consideración tanto los factores exógenos como endógenos. También hay redes llamadas "**de papel**", que no es lo mismo que decir redes "**en papel**", que consisten, en todo caso, sólo en la concatenación de la información entre los interesados.

4.32 Recomendaciones específicas

a. Ambito geográfico y temático del Programa

-Bajo el nombre genérico de PROCI, IICA agrupa diversos programas de cooperación técnica de investigación agrícola en el



Hemisferio, cuyas denominaciones específicas singularizan las subregiones. Así, existen actualmente, en orden de antigüedad: PROCISUR, PROCIANDINO y PROCITROPICOS, estando en diferentes grados de gestación PROCICARIBE y PROCICENTRAL. En esta última Subregión de Mesoamérica existe el PRIAG que es de naturaleza un tanto diferente de los PROCIs, ya que la red trabaja en seguridad alimentaria con granos básicos, esencialmente en transferencia de tecnología y en nexo más directo con los agricultores organizados y bajo convenio de CORECA y de la Comunidad Económica Europea. Lo importante en cuanto a los PROCIs es que aparecen como homogéneos, pero en realidad son tremendamente heterogéneos, por tanto no es un sólo modelo operativo, y esta realidad es condicionante para toda acción a desarrollar en materia de cooperación de la investigación agrícola.

Y PROMECAPE

-Hay un **traslape geográfico** de los países participantes en PROCIANDINO y PROCITROPICOS, y que en el caso particular de Bolivia incluye además PROCISUR, que merece ser **definido con mayor claridad**, en términos **ecológicos y temáticos**, para evitar duplicaciones de esfuerzos, especialmente en zonas de transición ecológica o **ecotonos**, como para el caso de REDAMACS. Esto presupondría una planificación conjunta de los dos PROCIs, y que las Comisiones Directivas también tuvieran reuniones conjuntas de aprobación de proyectos, tomando en cuenta las agendas políticas preestablecidas.

Hacia el
SINWES.P

-El hecho anterior induce a plantear que tiene que establecerse necesariamente una especie de **red de redes**, que en orden ascendente sería: primero, redes nacionales; segundo, redes subregionales y tercero, redes regionales o interregionales, concatenadas entre sí, buscando siempre optimar el uso de los recursos escasos, potenciar la complementariedad entre PROCIs generando una mayor gradiente, que también daría una mayor capacidad de negociación para obtener financiamiento externo en términos de cooperación recíproca. En suma, se está planteando toda una reingeniería de los PROCIs, partiendo del PROCIANDINO, como algo importante y urgente.

Sería algo
Radical.



-En caso de no existir centros de excelencia en la subregión, o región, para determinados campos de acción, habría que recurrir fuera de la región en busca de asesoramiento en **tecnología de punta** para la Subregión, pero en forma mancomunada del ámbito del PROCIANDINO. Sin dicho respaldo se tropezaría con lo que algunos denominan "la paradoja de la competición y de la



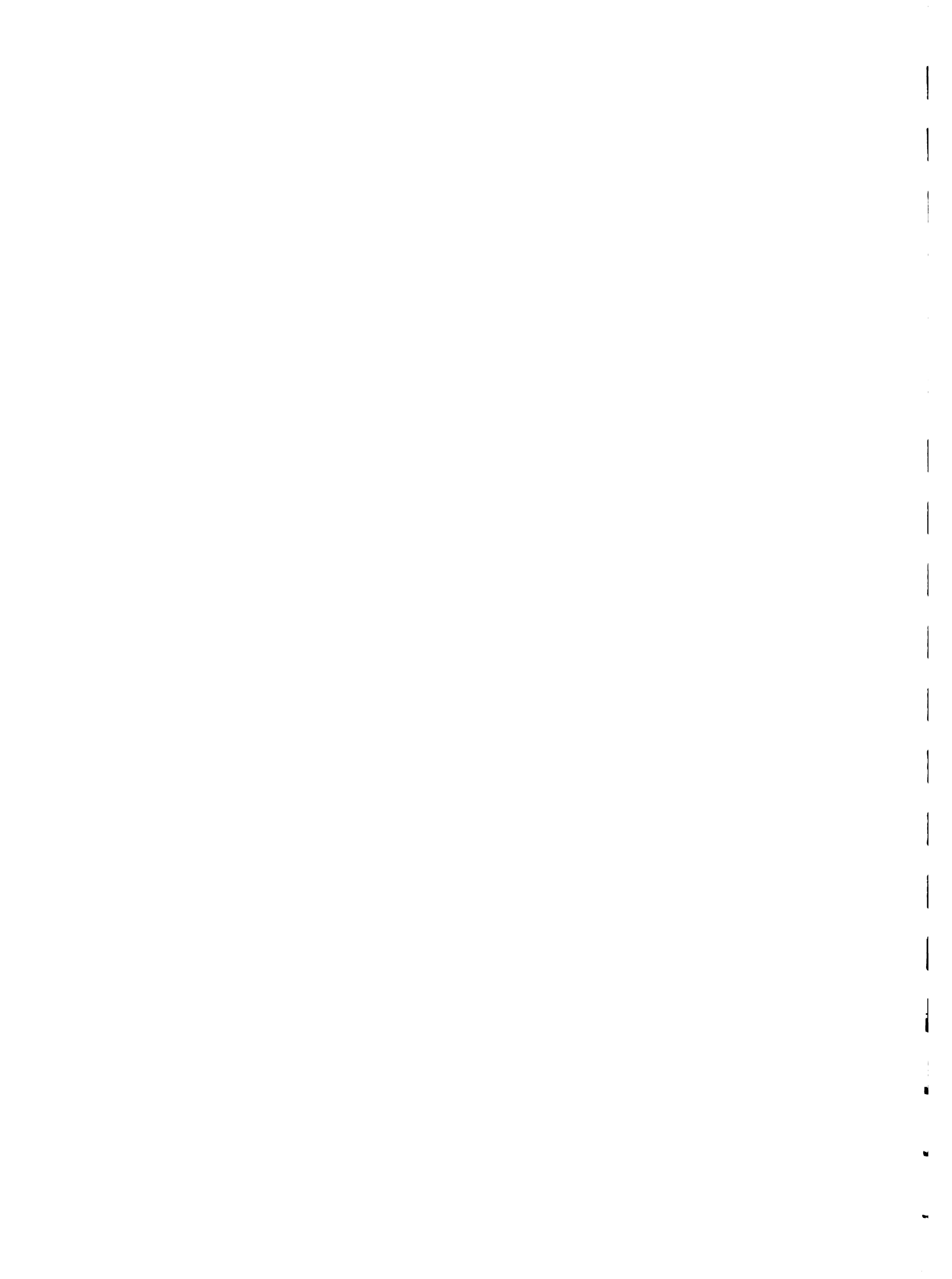
cooperación", lo que quiere decir que, ciertos países de mayor desarrollo relativo, del mismo ámbito, se guardan ciertas áreas y, no las someten a la cooperación con los otros países de menor desarrollo relativo.

-Los PROCIs y por ende el PROCIANDINO, tienen que tender a ser modelos abiertos, para poder instrumentar mejor lo recomendado en el párrafo anterior, ya que los Centros Internacionales de Investigación mismos, también son modelos cerrados por sus propios mandatos.

b. Fortalecimiento de los INIAs y las Redes

-El fortalecimiento de los INIAs está en función directa de la **demand**a de los países y la **oferta** de cooperación de tecnología via redes del PROCIANDINO en un mecanismo de doble flecha. El Convenio de la Segunda Etapa fue formalizado en un **escenario** social, económico y político un tanto **diferente**, al que ahora se vive. Casi todos los INIAs han entrado desde entonces, en un proceso de mayor o menor reestructuración institucional, hecho que ha afectado marcadamente la consecución de los objetivos entonces definidos, lo que de hecho presupone hacer reajustes de proyectos dentro de las redes, de las redes mismas y entre redes. Esta posibilidad demandará repriorizar redes, reduciendo aún más el número de las mismas, para solventar mejor técnica y económicamente aquellas seleccionadas.

-En el caso de las redes **recurrentes**, ~~maíz, papa, leguminosas y oleaginosas~~, recibieron todo el beneficio de acción del PROCIANDINO, en la Primera Etapa, donde hubo un buen financiamiento del BID, para capacitación de profesionales, equipamiento, costos de operación de trabajos de campo, etc., o sea, que dichos proyectos nacionales se fortalecieron adecuadamente conforme a lo programado, hecho que demuestra la evaluación del indicado período. En esta etapa, los aludidos proyectos no cuentan sino con un financiamiento casi simbólico, que en vez de ayudar desestimula, especialmente a aquellos funcionarios que vivieron la época de la "bonanza". Por tanto, aquellas redes que no cuentan con respaldo técnico de un centro de excelencia y tampoco tienen muchos recursos económicos deben ser **descontinuadas como redes subregionales**, y dejar a cada INIA tomar sus propias decisiones en términos de sus necesidades. Mientras tanto el PROCIANDINO podría colaborar esporádicamente en alguna acción que esté a su alcance.



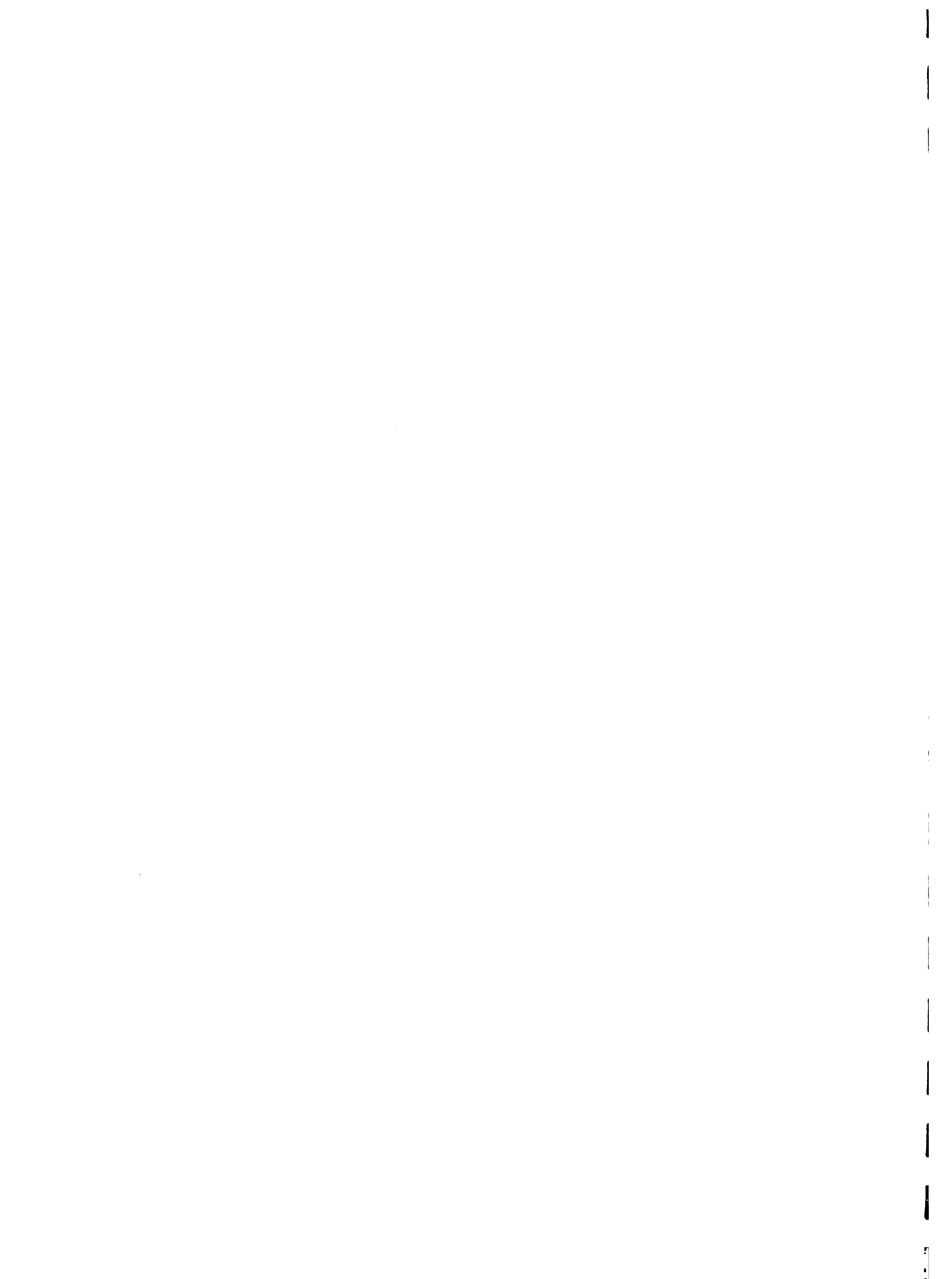
-Fortalecer más, especialmente a las redes que tienen mayor demanda en los cinco países miembros del PROCIANDINO, que al mismo tiempo también tienen mayores posibilidades de éxito. Si estas redes tienen además respaldo científico de los centros de excelencia, a la par que financiación, tanto mejor.

-Cada INIA tendrá que hacer un esfuerzo especial de **internalizar los alcances del PROCIANDINO**, empezando por los **ejecutivos más altos**, quienes tienen **doble responsabilidad**, como decisores dentro de la Comisión Directiva y como ejecutores número uno de dichos acuerdos en el seno de sus organizaciones nacionales. Luego siguen los **Coordinadores**, Internacionales y Nacionales, y, secuencialmente, los ejecutores de las actividades programadas. De no haber esa internalización se estaría incumpliendo **responsabilidades** asumidas y de paso no ejerciendo un **derecho** que los acuerdos de la Comisión Directiva otorgan a cada participante.

Buen punto

REDAMACS, una red relativamente nueva, parece gozar de la demanda generalizada en los cinco países miembros de la Subregión. Posiblemente se deba a la importancia que ella reviste por naturaleza propia, y por estar contenida en la Agenda XXI en materia de conservación y uso racional del factor suelo, y más aún en **laderas**, donde la vulnerabilidad es mucho mayor. Por la misma importancia que este tema tiene para la comunidad científica está siendo tratado como prioritario, además del PROCIANDINO en la Región por PROCITROPICOS, el CIAT y CIP, éste último, más concretamente en su Programa de CONDESAN. Planteado así, REDAMACS, deberá actuar coordinadamente con los organismos aludidos buscando la complementariedad, en todo caso. A cada país le corresponde dar el seguimiento pertinente.

-**REDARFIT**, es otra nueva red, de la que el ejecutor responsable para América Latina y el Caribe, y por ende para la Subregión Andina, es IPGRI, con sede en las instalaciones del CIAT, Colombia. El IPGRI opera en contacto directo con un especialista nacional de los cuadros de los INIAs en cada país. Para una mayor fluidez de sus actividades requiere del respaldo político del PROCIANDINO en la Subregión. Se asume que dicha red debe actuar coordinando sus actividades con los Centros Internacionales del área, como el CIAT y el CIP, especialmente con el Proyecto CONDESAN. Como en el caso anterior, a cada INIA le compete hacer el seguimiento de las acciones de la Red.



-**FRUTHEX**, es una red también nueva, resultado del Convenio "IICA-PROCIANDINO-BID", "establecida" en el PROCIANDINO, con participación de todos los INIAs de la Subregión. En este caso son escasos los rubros de interés común de los cinco países i.e. cítricos y pasifloráceas, pero en la mayoría de los casos los intereses son fragmentarios del bloque total de países, debido principalmente a las diferencias ecológicas para la producción de frutales de exportación. Esta realidad merece ser tratada con un redimensionamiento de la red con las demandas reales de los países. Quizás sea necesario flexibilizar la regla de que es condición sine quanon, que sean tres los países demandantes para que se considere como red Subregional. Por excepción podrían ser dos países los que constituyan la red. En todo caso, la Comisión Directiva debe analizar y tomar una decisión sobre el particular para no entorpecer la evolución normal de la Red.

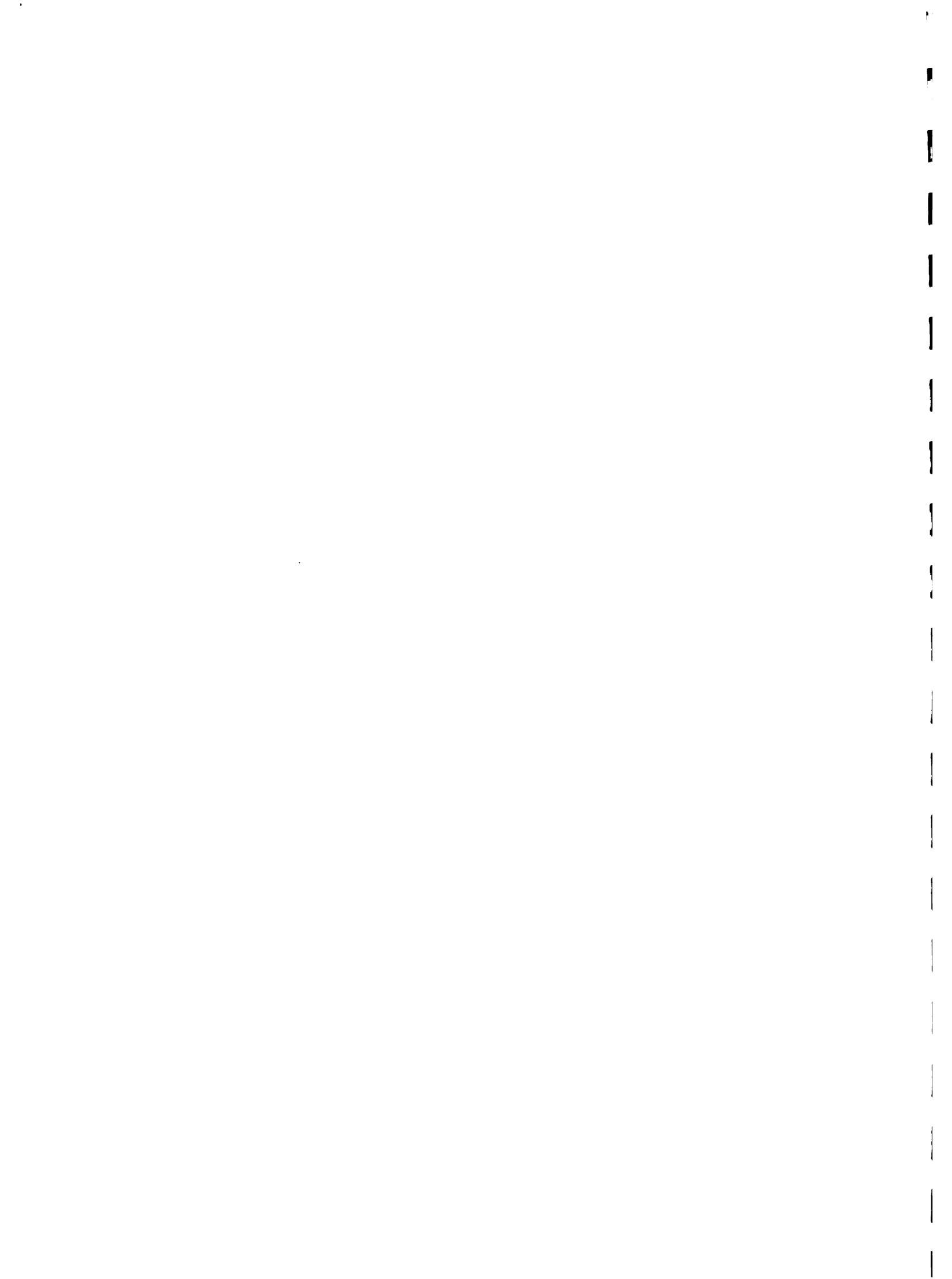
-**Subprograma de Desarrollo de Políticas y Organización Institucional**, abarca un tema complejo y difícil, pero oportuno en la situación actual de reestructuración de los INIAs y su relación con la conducción concertada de las diversas redes en la Subregión Andina. Son materia de su incumbencia temas tales como "Gestión y Planeamiento Estratégico de la Investigación Tecnológica", "Formulación y Gestión de Proyectos", "Sistemas de Información Gerencial", y "Gestión del Cambio" entre otros aspectos que están ligados con el quehacer del ISNAR, cuyo Coordinador para América Latina y el Caribe, tiene por sede el IICA-Ecuador, por gestión del Secretario Ejecutivo del PROCIANDINO, lo cual facilita la cooperación interinstitucional. Son también temas del ámbito del Subprograma asuntos como **Bioseguridad y Biotecnología**, que en esencia son políticos y de competencia de normas legales. En el futuro habrá necesidad de coordinar con la JUNAC, para gestionar posiblemente "**Decisiones**", o leyes supranacionales. Siendo el campo que abarca este Subprograma tan complejo, **priorizar** en términos cronológicos las tareas posibles de ejecutar dentro de una programación manejable.

c. Fortalecimiento de otras Instituciones

-En contadas oportunidades, más como una excepción y no como regla, el PROCIANDINO, ha hecho participar en sus actividades, especialmente en los talleres, además de los INIAs, a otros organismos tales como Universidades, sin que esto signifique costo adicional para el Programa. De estas actividades lo más

*Armonización de
políticas
mayor integración
con los esfuerzos
del IICA.*

del IICA



7 el IICA.

Se sugiere una muy
rápida reunión de
trabajo solo para
los INIAs.

resaltante es lo vinculado a la **Organización Universitaria Interamericana (OUI)**, con sede en Canadá, aprovechando el **Convenio IICA/OUI** vigente desde 1991, que se sustenta esencialmente en las capacidades y potencialidades existentes en los países participantes. Bajo esta sombrilla, se ha formulado y puesto en marcha el **"Sistema Andino de Postgrado Agropecuario"**, con el liderazgo de las Universidades de la Subregión, y el concurso de los INIAs a través del PROCIANDINO. Es un aspecto que merece un mayor esfuerzo de fortalecimiento para la consecución de sus logros, ya que así los funcionarios de los INIAs, tendrán oportunidad de especializarse a nivel de Postgrado, hecho que es fundamental para la conducción de trabajos de investigación agrícola de calidad, que proporcionen al mismo tiempo mayor competitividad.

-También han habido oportunidades de participación de corporaciones privadas en talleres organizados por el PROCIANDINO. Así como en el caso anterior, sin costo adicional alguno. Estos casos se han dado mayormente en el ámbito de FRUTHEX. Vistos los beneficios colaterales dados por el Programa, se recomienda seguir ampliando la composición de los participantes en la cooperación tecnológica recíproca. Dentro de este contexto es menester tomar conciencia de que el giro es atender más en el sentido de la **demanda**, y no en el sentido de la oferta, lo cual también está trayendo consigo progresivamente, que los beneficiarios **indirectos se están convirtiendo en directos**, un cambio muy positivo en la dirección de una mayor **sostenibilidad**, situación que debe estimularse a nivel de los países participantes.

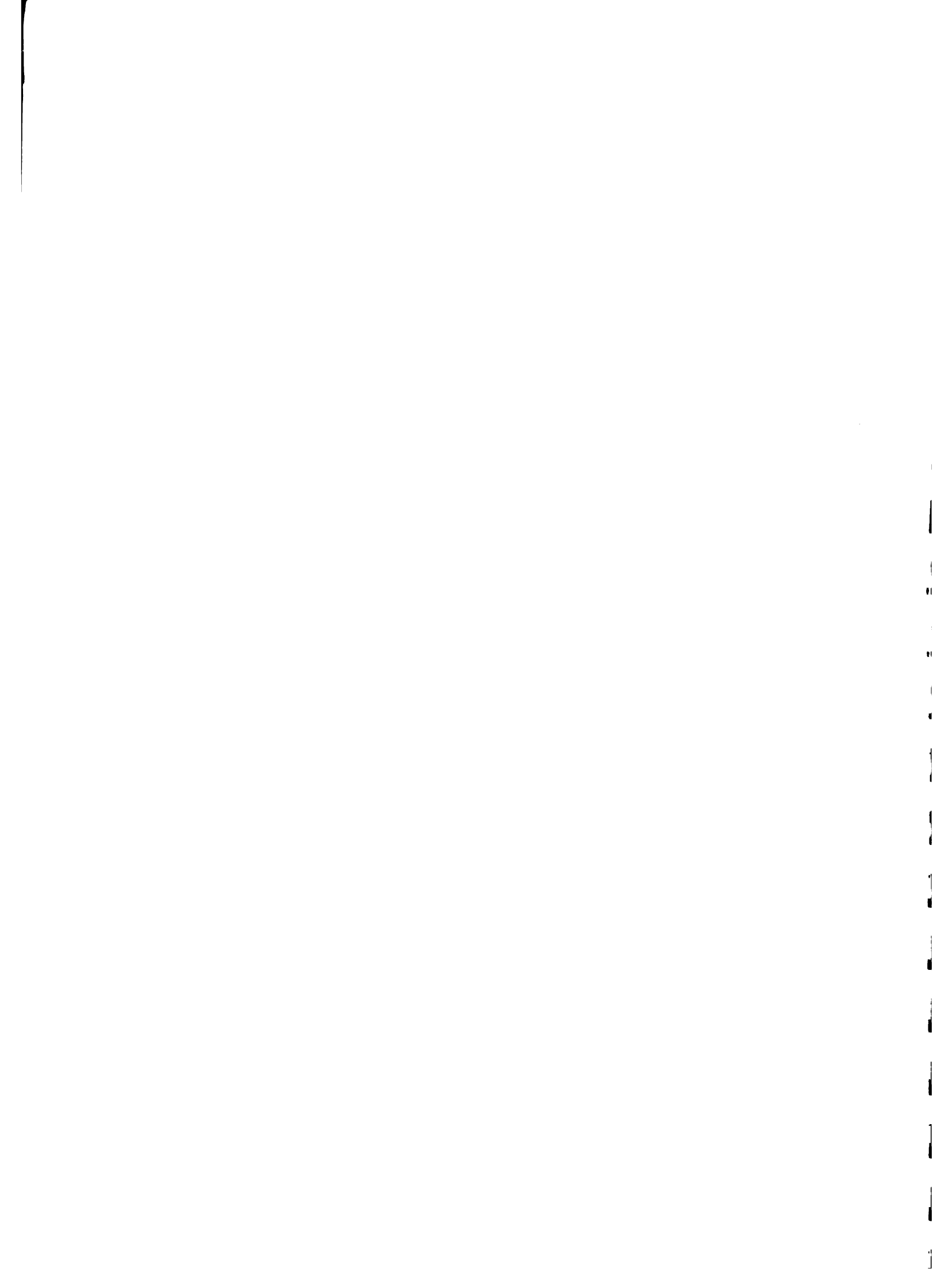
4.33 Recomendaciones Gerenciales

a. Comisión Directiva

-La Comisión Directiva tiene que **legitimarse**, en su rol de Foro Político-Técnico en materia de Investigación Agrícola de la Subregión Andina. Las condiciones están dadas, jure et facto, lo importante es ejercer la función a plenitud y con sapiencia.

no lo es
a...

-Teniendo en consideración como precedente la decisión tomada por PROCISUR, el Representante del IICA en la Comisión Directiva debe tener **voz y voto**; después de todo, es uno de los mayores aportantes financieros del PROCIANDINO en la Segunda Etapa. Además ofrece como respaldo los **Servicios de la Agencia**



de Cooperación Técnica en los países, que incluye personal profesional y apoyo logístico.

-Tomando en cuenta la dinámica de cambio de oferta vs demanda, hay una inclinación de la balanza en favor del beneficiario o demandante. En el caso del PROCIANDINO el beneficiario semifinjal de la cadena sería el **productor**, -ya que el final es el consumidor. Por tanto, debiera invitarse como observador a las reuniones de la Comisión Directiva, por intermedio de la JUNAC al **Presidente de la Confederación Andina de Agricultores, (CONAGRO)**, que representa a gremios organizados por rubros a nivel de cada país andino. Esta figura es única en la Región, situación que debe capitalizar el PROCIANDINO.

-Han habido ya contactos esporádicos de los PROCIs con CGIAR, ente que financia los Centros Internacionales de Investigación, como CIAT, CIP, CIMMYT, etc.,. Además algunos países de la Subregión son miembros natos de dicha organización por ser aportantes financieros, hecho que obliga a invitar a un representante de CGIAR a las reuniones de la Comisión Directiva como observador, habida cuenta que en el futuro habrá mayor acercamiento entre CGIAR y los PROCIs.

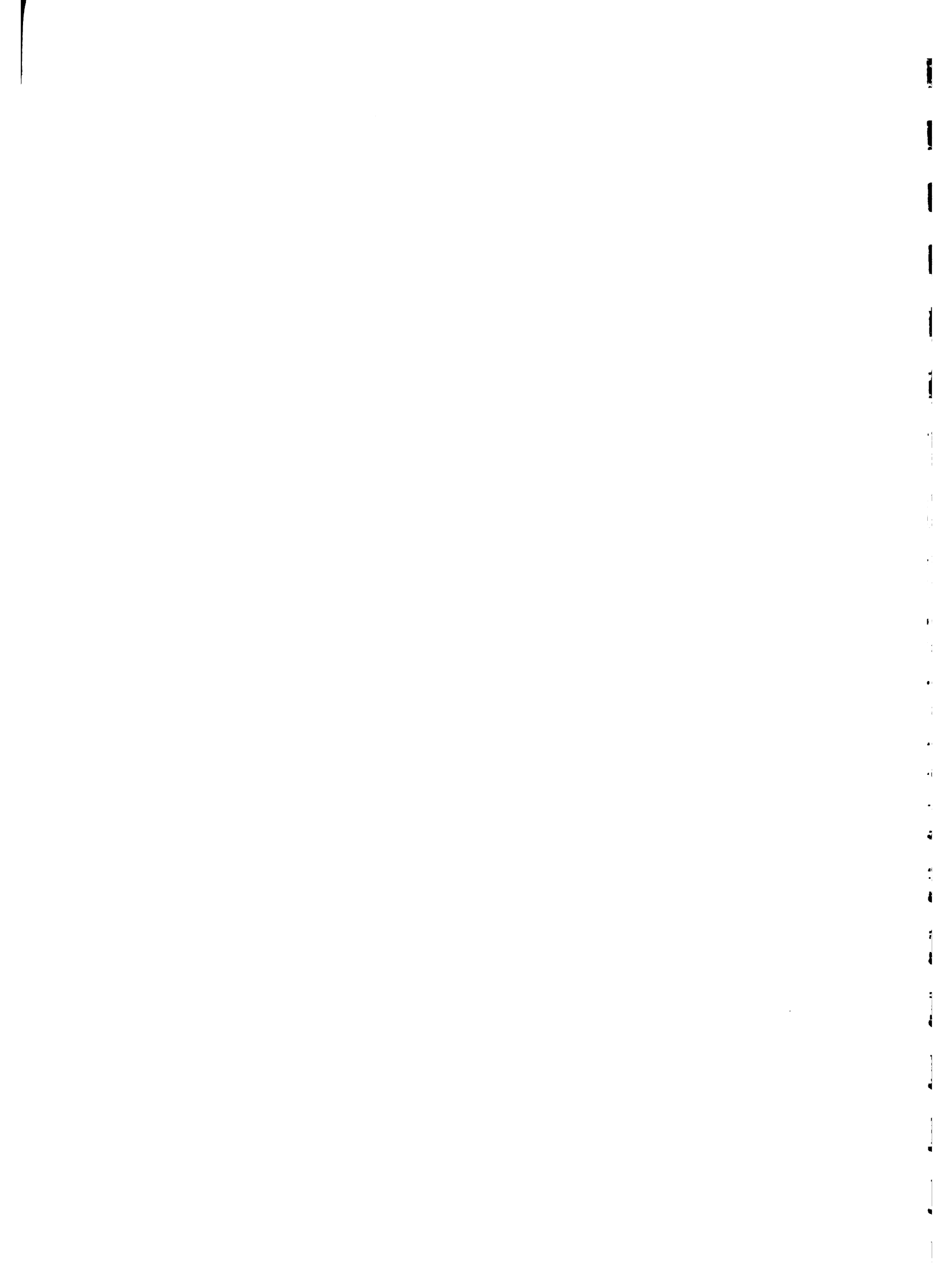
*6 de agosto
IICA*

-Ha sido muy buena la idea de crear el **Comité de Seguimiento**, en el seno de la Comisión Directiva en 1993, conformado por el Presidente, el Vicepresidente, el Representante del IICA y el Secretario Ejecutivo, para tratar **temas específicos**, pero que se reúnen en la misma época y con la misma frecuencia que la Comisión Directiva, o sea en Noviembre de cada año. Por mucho que hubiera una comunicación frecuente entre sus miembros, sería saludable que tuvieran dos reuniones por año con una agenda preestablecida, en el lugar que más convenga para reducir costos, y cumplir mejor con sus funciones, de no ser así, se estaría frente a una figura cuya rol es cumplido a medias y espasmódicamente. Además la Comisión Directiva debe **delegar** ciertas decisiones claramente tipificadas, para evitar acuerdos de este Comité ad referendum.

b. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, (IICA).

*no solo de
la Comisión de
la Secretaría.*

-El IICA es el **común denominador** de los PROCIs, por ser cogestor de sus organizaciones, por ser aportante de las Secretarías Ejecutivas, y por dar el "dinero semilla", entre otros, a los Programas. Adicionalmente, es la **sombrilla política** en todos



los niveles de la cooperación agrícola bajo su responsabilidad, hechos más que suficientes para considerarlo como uno de los actores centrales, junto con los países que son sus socios connaturales. Esta asociación debiera capitalizarse más en ambas direcciones, mejor dicho generar una **simbiosis** más proactiva entre los PROCIs y el Instituto, de la que saldrían ganadores ambos, pero el IICA podría capitalizar mejor esta ganancia.

-En el proceso de la conformación de **red de redes**, el IICA podría ser un catalizador extraordinario en la conjunción de los diversos organismos de investigación agrícola en los países, para que los INIAs sean cabeza de un **sistema nacional de investigación agrícola**. Podrían gestarse talleres al que concurren, fuera del sector público propiamente dicho, las Universidades, ONGs, Corporaciones privadas y otros que conducen trabajos de investigación agropecuaria.

-Del mismo modo, a nivel Subregional, en cada PROCi el IICA podría dar más apoyo mediante los **Centros Regionales**. Para el caso del PROCIANDINO sería el Centro Regional Andino (CRA), con la concurrencia de los profesionales de las Agencias de Cooperación Técnica ligadas a la investigación agrícola en los países, en términos de una acción matricial con el Área de Concentración II. Al mismo tiempo podría nutrirse también de las respuestas dadas por los organismos nacionales y regionales en un proceso de **acción y reacción** constructivo.

*Hacia N
de países?
su experimentación.*

-A nivel Regional, o sea **inter-PROCIs**, el Área de Concentración II podría jugar el rol importante a **simili** del TAC en el CGIAR, pero en el ámbito de América Latina y el Caribe. Esto le daría un **escenario excelente** al IICA, donde también podrían participar las Áreas de Concentración I, III, y IV, según los casos donde países e IICA serían ganadores, en cumplimiento de sus fines.

-Finalmente, estando **ad portas** la creación del **Fondo Regional de Investigación Agrícola** patrocinado por el BID, el IICA podría ser un intermediador entre el dador y los receptores en todo el proceso, desde la formulación de proyectos hasta su ejecución, según los casos, servicio que sería muy apreciado por los países agrupados en programas regionales como los PROCIs.



c. Centros Internacionales y otros

-Desde la época en que se concibió la creación de los Centros Internacionales de Investigación de la familia CGIAR, los ubicados en América Latina, son más antiguos que el PROCIANDINO. El **escenario**, social, político y económico ha cambiado mucho hasta el presente, por tanto, los mismos centros internacionales han tenido que reorientar sus acciones con modificación de sus mandatos, **mutatis mutandis**, para servir mejor a sus clientelas, que son las mismas que las de PROCIANDINO, en el caso de la Subregión Andina, o sea los países andinos. Por tanto, la asociación de C.I. con PROCIANDINO para servir mejor a los beneficiarios es **mandatoria**, en un proceso de "joint venture", en la que PROCIANDINO da el soporte político, mientras que el Centro Internacional proporciona la excelencia científica, ganando así en **eficacia**, haciendo muy buenas cosas, y **eficiencia**, haciendo bien las cosas. Es más, en momentos de crisis como la ⁵ que estamos viviendo, habrá situaciones de búsqueda de recursos financieros en forma conjunta, cosa que ya ha ocurrido en más de una oportunidad.

-En esta asociación de Centro Internacional y el PROCIANDINO, será menester reconocer la **autoría**, de cada quién en los logros, en forma tal que aparezcan como coautores en orden del grado de participación en la consecución de los resultados. Este hecho es muy importante en términos de dar crédito a quienes lo merecen con justicia, lo cual es base de la **credibilidad institucional**.

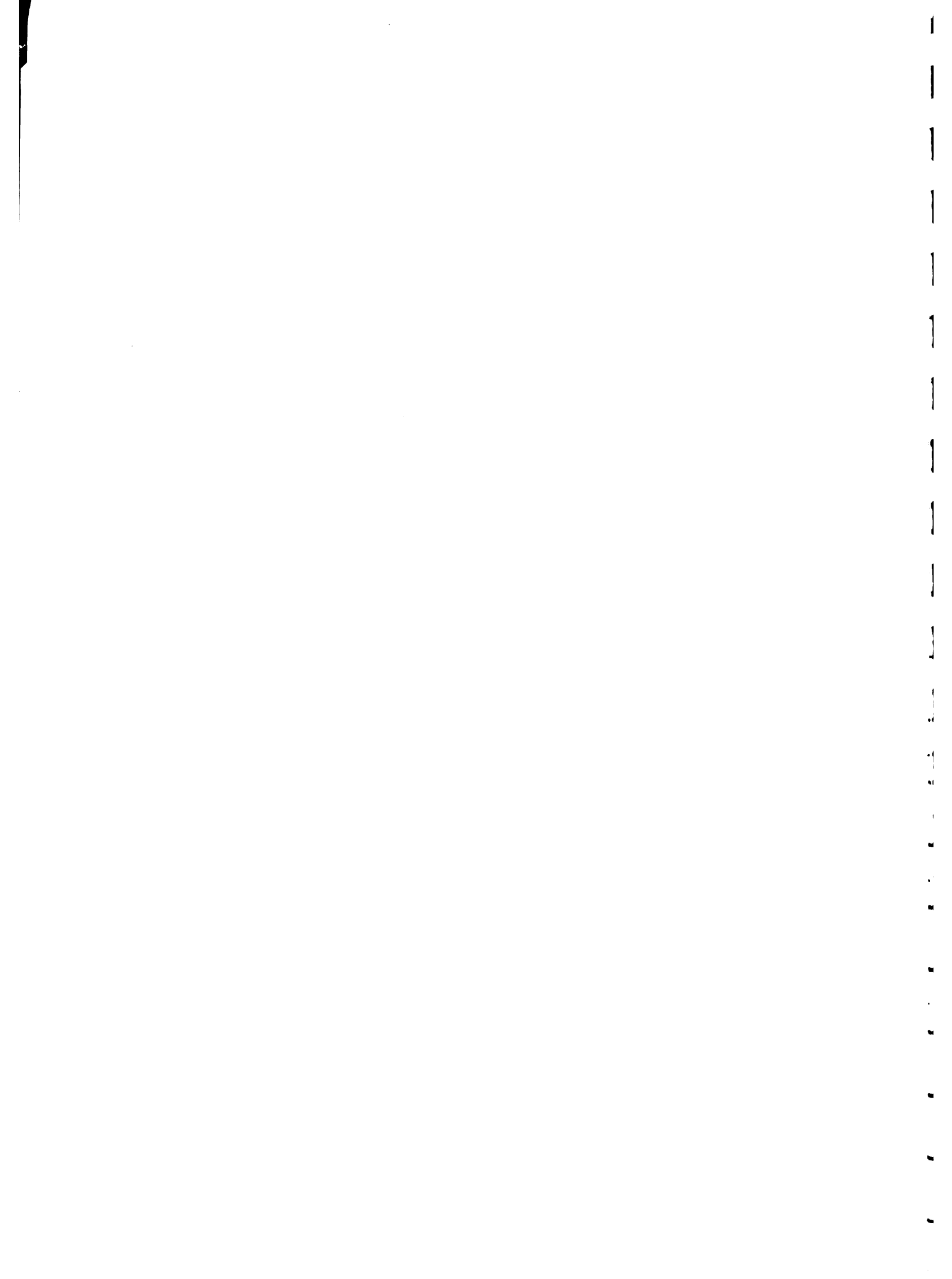
d. Secretaría Ejecutiva

-La Secretaría Ejecutiva tal como está en la actualidad, está extremadamente recargada por con la alta rotación de Directivos de los INIAs y más que nada de los Coordinadores, tanto Internacionales como Nacionales. Ha tenido que multiplicarse para actuar en todas las oportunidades que ha sido necesaria su presencia, cubriendo muchas veces espacios dejados vacíos por diversas circunstancias, merced a cuya multiplicidad de funciones se ha logrado en buena parte avances en las acciones de esta etapa del Programa. Por lo expuesto, la Comisión Directiva debe tomar conciencia de esta realidad y crear una plaza de soporte técnico, ubicada en la sede de la Secretaría Ejecutiva, sin que para ella tenga que incrementarse el presupuesto.

-Adicionalmente, dentro de la dinámica de intensificación de actividades en lo que resta de la Segunda Etapa, será menester







accounting), llamado también "excedente económico", habiéndose encontrado una tasa interna de retorno de 25.51%, impacto realmente significativo. Para fines de la segunda etapa debiera utilizarse la misma metodología, para que entre otras cosas permita comparar las dos etapas, y se valore también todo el recorrido del PROCIANDINO.

-Como método complementario podría utilizarse la "Productividad Total", que incluye de hecho la "calidad total", que a su vez podría armonizar mejor con el Planeamiento Estratégico, Seguimiento y Evaluación, puesto que la productividad total reconoce cuatro etapas formales: medición, evaluación, planeación y mejoramiento. Así mismo permite medir también las productividades parciales o de las partes en forma independiente unas de otras.



CAPITULO I

INTRODUCCION

1. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

En la Primera Reunión de los Ministros de Agricultura del Area Andina, patrocinada por el Acuerdo de Cartagena, que tuvo lugar en la Ciudad de Lima, en febrero de 1974, por iniciativa de la Delegación del Perú, se aprobó establecer un Programa Cooperativo de Investigación Agrícola Andina. Se encargó a los organismos de Investigación oficiales de los países participantes proceder a su organización integral.

Estando en un proceso de organización más avanzado el hoy denominado PROCISUR, se recurrió a los mismos canales de gestión de financiamiento y apoyo, a organismos internacionales tales como BID, IICA y CGIAR. Ellos respondieron y enviaron una misión en conjunto un año después para visitar a los cinco países del Area para auscultar el grado de interés de los mismos.

De ahí en adelante el camino organizativo, con la participación de los organismos arriba indicados, fue realmente lento, por una serie de razones. Entre ellas, por otro lado era comenzar una aventura internacional no bien conocida, por un lado, especialmente desde el punto de vista de los entes financieros y, por otro, la inestabilidad de las instituciones nacionales de investigación, así como de sus autoridades. Luego de múltiples reuniones de reformulación del Programa, finalmente y con auspicios del IICA, se gestó la Reunión de los representantes de todos los organismos involucrados. Además participaron como **invitados especiales** dos miembros de la Comisión Directiva del hoy denominado PROCISUR, los representantes de Argentina y Brasil, para exponer los logros y avances de dicho Programa hasta ese momento. La reunión tuvo lugar en el mes octubre de 1985 en Lima, y su objetivo central fue aprobar el Programa definitivo. En la misma reunión se **cambió la sede del programa de Lima a Quito**, tomando en cuenta que el IICA tenía la sede de la Región Andina en Lima, y era su política no concentrar organismos regionales en un solo país.

Como podrá notarse, de la aprobación de la iniciativa a la iniciación del PROCIANDINO, que fue en el año de 1986, transcurrieron **doce años de gestación**. Luego de una primera etapa exitosa, y un avance cronológico de dos tercios de la segunda etapa, podemos decir que valió la pena haber hecho todo el esfuerzo mancomunado.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

2. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE ACCION

2.1 Los Objetivos del Programa materia del Convenio 1991-1996 son:

-Institucionalizar mecanismos de cooperación técnica recíproca entre los Países Participantes para el aprovechamiento de la tecnología y recursos disponibles en la investigación de leguminosas de grano comestibles, maíz, papa, oleaginosas de uso alimenticio, manejo y conservación de suelos, ganadería de doble propósito y cultivos y ganadería altoandinos, sistemas de producción y en el área de administración de la investigación.

-Lograr vínculos que aseguren a las Instituciones Nacionales de Investigación Agropecuaria de los países participantes, la utilización de los recursos tecnológicos obtenidos en los Centros Internacionales de Investigación Agrícola, principalmente en aquellos establecidos en América Latina.

-Acrecentar la capacidad científica del potencial humano responsable de la investigación y transferencia de tecnología en los cultivos alimenticios básicos y productos pecuarios indicados en el literal 1.

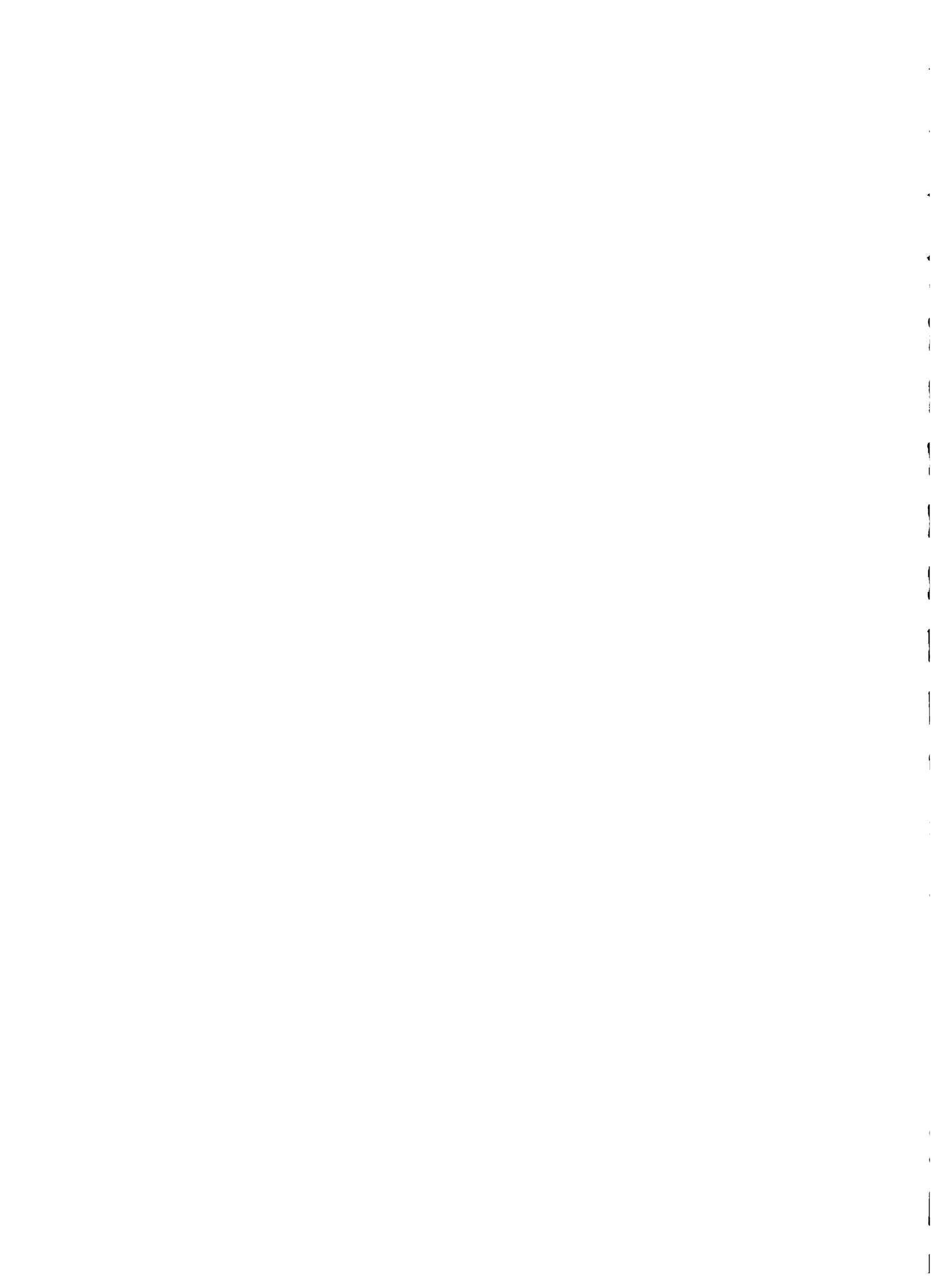
-Contribuir a desarrollar la capacidad analítica de las instituciones de investigación agropecuaria de los países participantes para determinar las prioridades de investigación, a fin de cubrir las necesidades nutricionales y alimenticias de dichos países.

-Fortalecer aquellos Programas Nacionales de Investigación y Transferencia de Tecnología en los productos antes mencionados que tengan ventajas comparativas para el desarrollo de líneas de investigación que permitan el aprovechamiento común de los resultados dentro de los países participantes.

-Mantener información actualizada de la situación orgánica y funcional de los organismos de investigación y transferencia de tecnología agropecuaria de los países de la Subregión Andina.

-Incrementar los esfuerzos que realizan los países participantes para el desarrollo e intercambio de experiencias sobre metodologías de investigación y transferencia a nivel de campo, con el propósito de seleccionar tecnologías válidas y apropiadas, capaces de ser transferidas a los diferentes grupos de productores por parte de los servicios de extensión.

-Contribuir al desarrollo del recurso humano dedicado a la investigación y transferencia de tecnología mediante la capacitación formal a nivel de postgrado, promoviendo esfuerzos conjuntos e integrando el concurso del sector universitario de dentro y fuera de los países de la subregión y el de agencias internacionales cooperadoras.



2.2 Descripción básica del Programa

Según el Convenio el Programa estará conformado por dos segmentos diferenciados, la Estructura Básica del Programa y los Subprogramas.

-La Estructura Básica estará formada por un núcleo central, que incluye: la **Comisión Directiva**, la **Secretaría Ejecutiva**, con el **Equipo Técnico** y la **estructura administrativa**.

-Los **subprogramas** comprenderán fundamentalmente la ejecución de **proyectos de investigación o redes**, que incluirá: la **Investigación Conjunta**, la **Cooperación Tecnológica recíproca**, el **Asesoramiento**, la **Capacitación** y **realización de Estudios de Análisis**.

a. **La Comisión Directiva**, conformada por los **Directores Generales de las Instituciones Nacionales de Investigación y Transferencia Agropecuaria del Área Andina**, que representan a: **IBTA**, Bolivia; **CORPOICA** e **ICA**, Colombia; **INIAP**, Ecuador; **INIA**, Perú y **FONAIAP**, Venezuela, con voz y voto. El **Secretario Ejecutivo del Programa** actúa como **Secretario de la Comisión**. También forman parte de la misma representantes de: **IICA**, **BID**, **CIAT**, **CIMMYT**, **CIP**, **IPGRI**, **CIRAD**, **ISNAR**, **ICRISAT** y **JUNAC**, sin derecho a voto.

Son funciones de la Comisión Directiva:

-Orientar y organizar la ejecución del Programa Cooperativo, seleccionando proyectos específicos, determinando las actividades que se realizarán y aprobando los convenios a ser firmados.

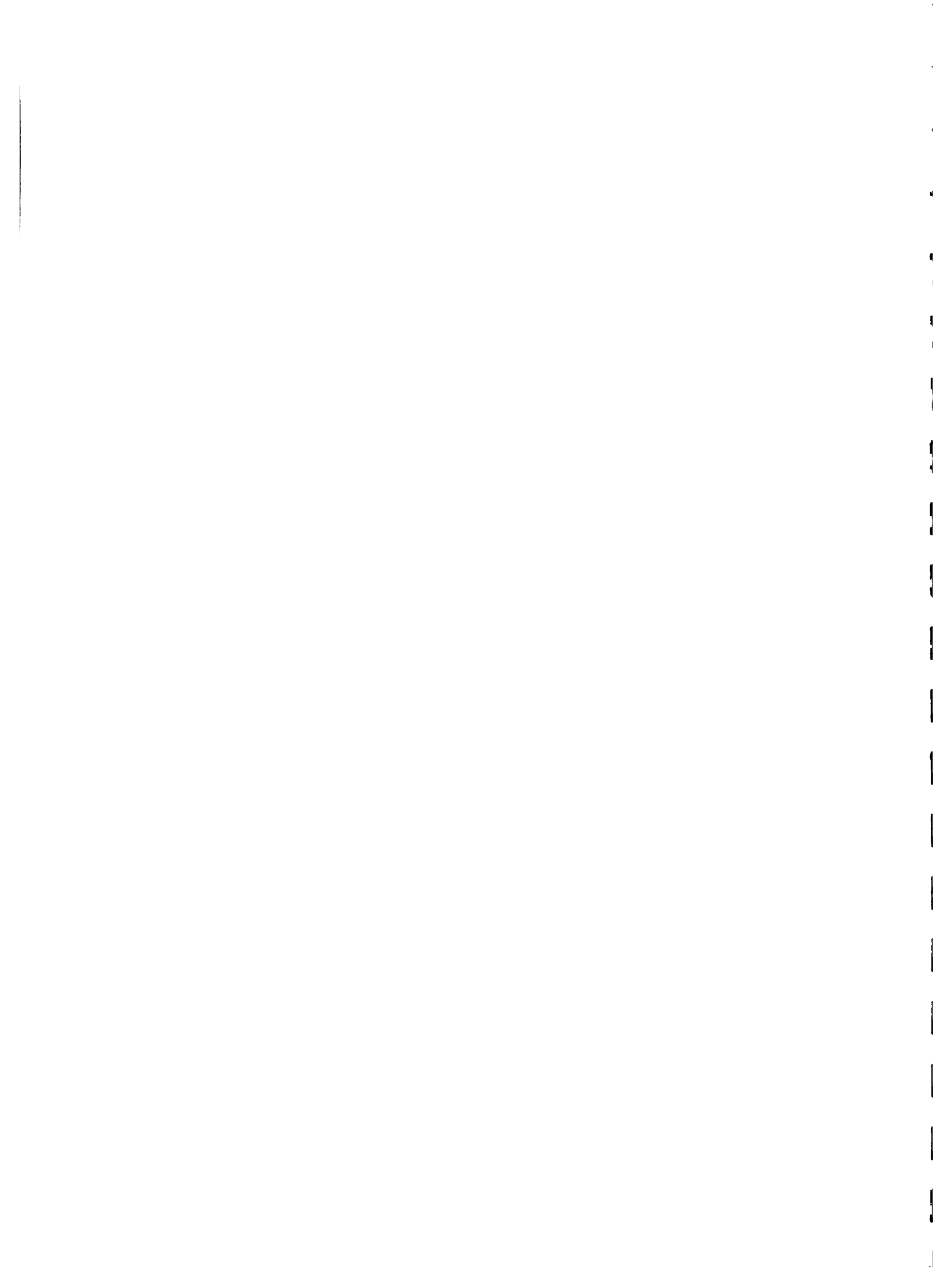
-Seleccionar y aprobar el nombramiento del profesional que actuará como **Secretario Ejecutivo del Programa Cooperativo**, así como los términos de referencia de las labores técnicas y administrativas que desarrollará.

-Aprobar la selección del personal profesional que integrará el **Equipo Técnico del Programa Cooperativo**, así como los términos de referencia de las labores que realizará cada uno de sus integrantes.

-Seleccionar y aprobar los **Proyectos**, así como aprobar los términos de los **Convenios** correspondientes para la firma de los organismos nacionales participantes, el **IICA** y las entidades donantes.

-Aprobar los **Planes Anuales de Trabajo**, además de los **presupuestos**, **informes** y **estados financieros del Programa**.

-Supervisar y evaluar la ejecución del Programa Cooperativo en forma general y adoptar las decisiones necesarias para que se cumplan sus objetivos.



-Realizar sus acciones de dirección global, analizando continuamente el contexto dinámico externo, tecnológico y socioeconómico en que se desenvuelve el Programa, y señalar los cambios o ajustes necesarios al mismo con visión perspectiva y estrategia, para lograr el impacto deseado del Programa Cooperativo a nivel de los países y de la Subregión como un todo.

El accionar del PROCIANDINO está encuadrado dentro de las Políticas Tecnológicas e Institucionales expresadas en las **Resoluciones Nos 2 y 194, de los Ministros de Agricultura del Grupo Andino y de la Junta Interamericana de Agricultura, respectivamente.**

b. Subprogramas o Redes

La conducción de los Subprogramas o Redes está bajo la responsabilidad del **Equipo Técnico**, conformado tanto por científicos Nacionales como Internacionales.

Los Subprogramas o Redes que conforman la Segunda Etapa. son las siguientes:

- Recurrentes:** Leguminosas de grano comestibles
Maíz
Papa (PRACIPA)
Oleaginosas de uso comestible.
Transferencia de Tecnología y Comunicación
- Nuevas:** Manejo y Conservación de Suelos, (REDAMACS)
Recursos Fitogenéticos (REDARFIT)
Fruti-Horticultura de Exportación (FRUTHEX)
- Otras:** Ganadería Altoandina
Ganadería de doble propósito
Cultivos Andinos
- Especial** Políticas, Gestión y Organización Institucional

c. Planificación

Los Planes de Trabajo de las Redes y de los Subprogramas, tanto individuales como en conjunto, así como los Planes Anuales de PROCIANDINO, son formulados por el Equipo Técnico, en base a las orientaciones y acuerdos de la Comisión Directiva, atendiendo en todo caso, a los términos del Convenio General y de los Convenios específicos bilaterales o multilaterales con los donantes.



d. Sede del Programa

Como se indicó en el punto 1, la Sede del PROCIANDINO está en la Ciudad de Quito, Ecuador y opera en la Agencia de Cooperación Técnica del IICA, donde se encuentra la Secretaría Ejecutiva. La sede cuenta con los servicios de administración, secretaría y apoyo. Recibe al mismo tiempo respaldo de la Representación o Agencia de Cooperación Técnica del IICA, así como del Gobierno del Ecuador a través del INIAP, y otros organismos vinculados al Sistema Nacional de Generación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria.

e. Administración del Programa

El manejo financiero del PROCIANDINO está a cargo del IICA bajo sus normas y procedimientos. Existe además la concurrencia del apoyo del sistema IICA a través de la Dirección General; Área de Concentración II-Ciencia y Tecnología, Recursos Naturales y Producción Agropecuaria; y el Centro Regional Andino, con sus Agencias de Cooperación Técnica de los cinco países del Área.



CAPITULO II

ANALISIS DE LA SITUACION

Para hacer una apreciación adecuada de la situación del PROCIANDINO es menester recurrir a una serie de elementos los más objetivos posibles como indicadores, para juzgar lo más rectamente que se pueda, todo el proceso de lo ejecutado multilateralmente, en lo que va de esta Segunda Etapa en que han habido muchos participantes y diversos escenarios.

2.1 VIGENCIA DEL MODELO

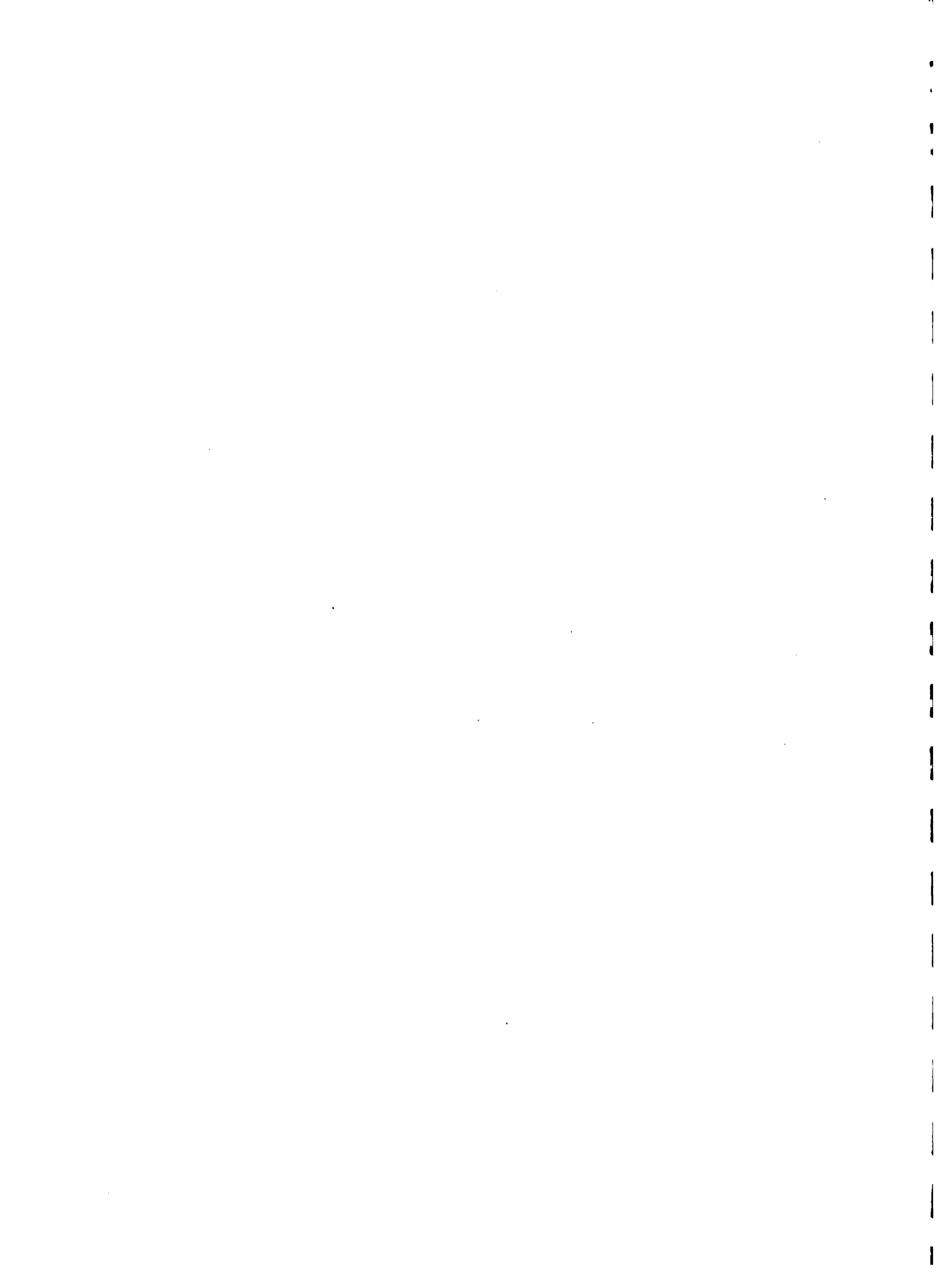
Es opinión generalizada de los entrevistados, así como de las personas que respondieron a los diversos cuestionarios remitidos por la Secretaría Ejecutiva, que el modelo no sólo es vigente, sino que con la globalización y regionalización mundial, se ha acentuado la multiplicación de programas cooperativos en diferentes campos del quehacer humano, y por ende en materia de investigación agrícola.

Obviamente, el PROCIANDINO cuya anatomía y fisiología tuvo sus características apropiadas para la década de los ochenta, tiene que cambiar, y de hecho ha cambiado, particularmente en su funcionamiento, no así en su estructura, que para muchos es demasiado cerrado por representar solamente a la investigación agrícola pública, marginando a otras como las de las Universidades, y del sector privado, que están tomando cada día más impulso en la ejecución de la investigación agrícola. Los socios principales de los PROCIs son los Centros Internacionales, que para otros también son cerrados, en términos disciplinarios o de especialización. Total, se estaría frente a "clubes" doblemente cerrados, esto es, para los que han quedado fuera, pero para algunos de adentro también la figura es similar, lo que quiere decir que PROCIANDINO tiene que entrar a un proceso más intenso de reingeniería, en la medida de que sus componentes, o sea los INIAs hagan lo mismo.

2.11 Cambios Exógenos

El PROCIANDINO geográficamente está enmarcado dentro de los linderos de la Subregión Andina, conformada por los cinco países del Acuerdo de Cartagena. Estos mismos países están tratando de reubicarse en otros escenarios económicos y comerciales también, así, Colombia, México y Venezuela están conformando el Grupo de los Tres, por otro lado Bolivia se está aproximando más y más al MERCUSUR, lo que de un modo u otro tiene que repercutir en el quehacer agrícola, con influencia ciertamente en la investigación agrícola.

Paralelamente, uno de los socios del PROCIANDINO, el IICA, también está dando un giro distinto, independiente de su rol en los PROCIs, debido al cambio de



Administración, en cuyo proceso de reajuste se encuentra actualmente. De acuerdo al Plan de Mediano Plazo 1994-1998, se nota a grosso modo, una descentralización, con un fortalecimiento de los Centros Regionales, entre ellos el Centro Regional Andino (CRA), con sus cinco Agencias de Cooperación Técnica de la Subregión, y en acción matricial con el Area de Concentración II, sobre "Ciencia y Tecnología. Recursos Naturales y Producción Agropecuaria", que incluye necesariamente la investigación agrícola.

Los Centros Internacionales ubicados en la Subregión, CIAT y CIP, que tienen mandatos para operar a nivel mundial y por ende a nivel Subregional, han sufrido también reorientaciones en sus responsabilidades, con un giro a otros quehaceres en unos casos, y en otros, a una apertura mayor en términos temáticos y de rubros, que necesariamente vienen influyendo en sus nexos con el PROCIANDINO.

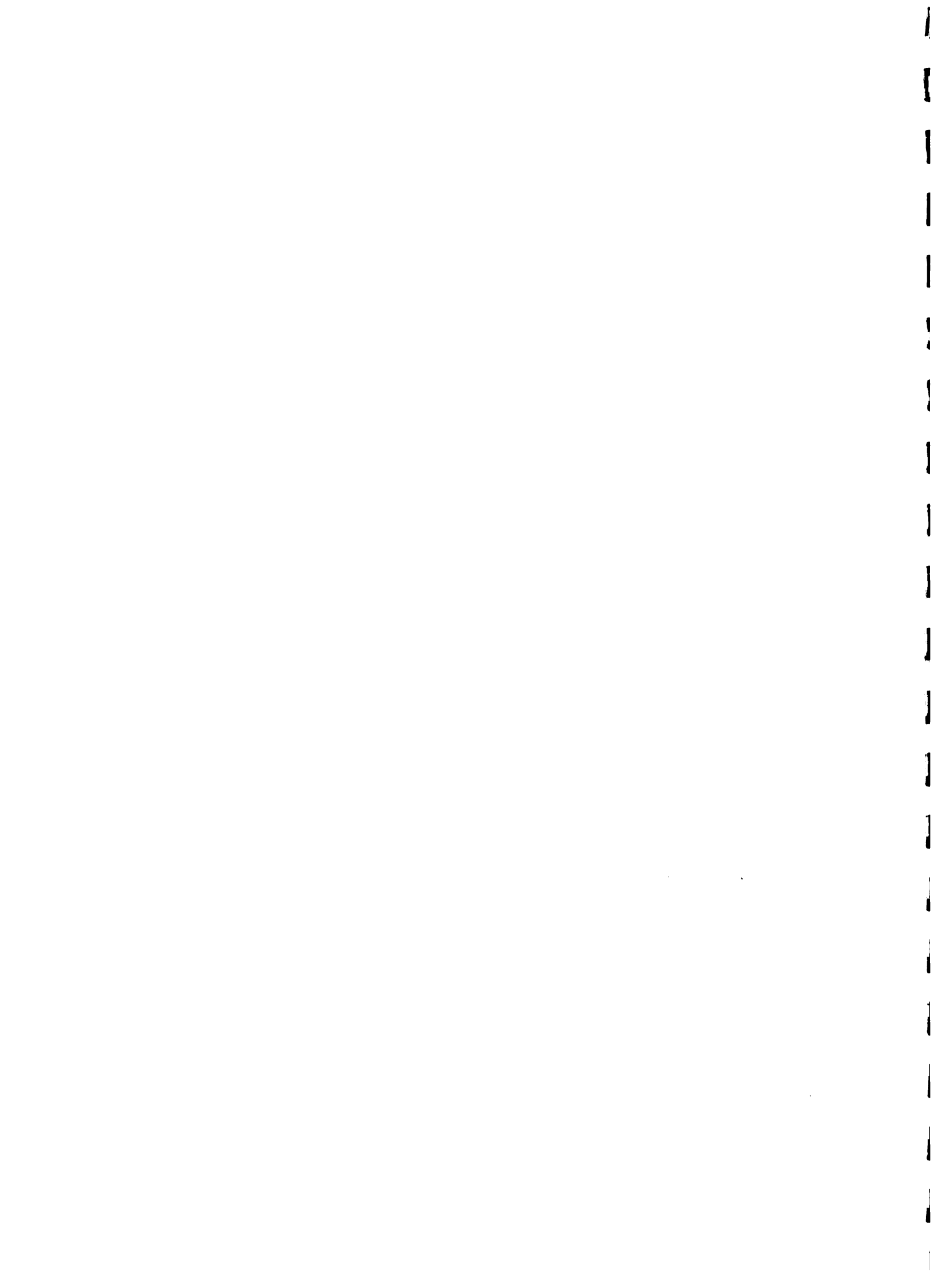
2.12 Cambios Endógenos

Al iniciar la Segunda Etapa el PROCIANDINO, tenía programado reaperturar sus acciones con 10 Proyectos o redes, cuatro recurrentes, y seis nuevos. De entonces a la fecha ha habido una variación no solo en el número, sino también en la naturaleza de los proyectos o redes, habiéndose descartado unos, incorporado y/o modificado otros, luego de una reconsideración ponderada planteada por la Secretaría Ejecutiva y decidida por la Comisión Directiva. Todavía falta hacer reajustes mayores durante esta Etapa y al final de la misma.

Otro aspecto digno de consideración en este contexto, es lo referente a una mayor diferenciación de los PROCIs entre sí, que si bien tienen el mismo nombre genérico y diferente nombre específico, su **heterogeneidad** es mucho mayor de lo supuesto. Esto conlleva a reconsiderar las acciones especialmente de PROCIANDINO y PROCITROPICOS, que involucran a los mismos cinco países, pero con una diferenciación ecológica y temática, que debe ser definida más claramente a nivel de las dos Comisiones Directivas en reuniones conjuntas, con una agenda política preconcebida. Como si esto fuera poco, hay que considerar qué límites tendrá el PROCICARIBE, donde hay dos países de la Subregión, Colombia y Venezuela, que son también caribeños y tienen fuertes intereses en dicha región.

2.13 "Red de Redes"

Las consideraciones anteriores, y otras más, ponen sobre la mesa la necesidad ineludible de pensar en tres estratos de organización funcional de los PROCIs, y por ende del PROCIANDINO. En forma ascendente, el 1^{er} nivel la red nacional; 2^{do} nivel, la Subregional, tipo PROCIANDINO; y el 3^{er} nivel, la Regional, i.e. PROCIANDINO **vis a vis** PROCITROPICOS, lo que en forma muy descriptiva los funcionarios de la Agencia de Cooperación Técnica del IICA en Ecuador llamaron "Red de Redes".



En la medida de que se **sincronice** bien los tres estratos o teatros de operaciones, se ganará en **eficiencia y efectividad** en la conducción de la cooperación técnica recíproca de investigación agrícola del PROCIANDINO en primer lugar y de los demás PROCIs por separado y en su conjunto. Aquí tendría mayor significación la operación de "**economía de escala y de ámbito**".

2.2 RECURSOS DISPONIBLES

Aquí se tratará el tema tomando como punto focal el factor restrictivo más alejado del punto óptimo, que es el **financiero**, llamado de otro modo recurso más escaso particularmente para el PROCIANDINO, cuyo manejo **parsimonioso** y cauteloso es condicionante para optimar este recurso.

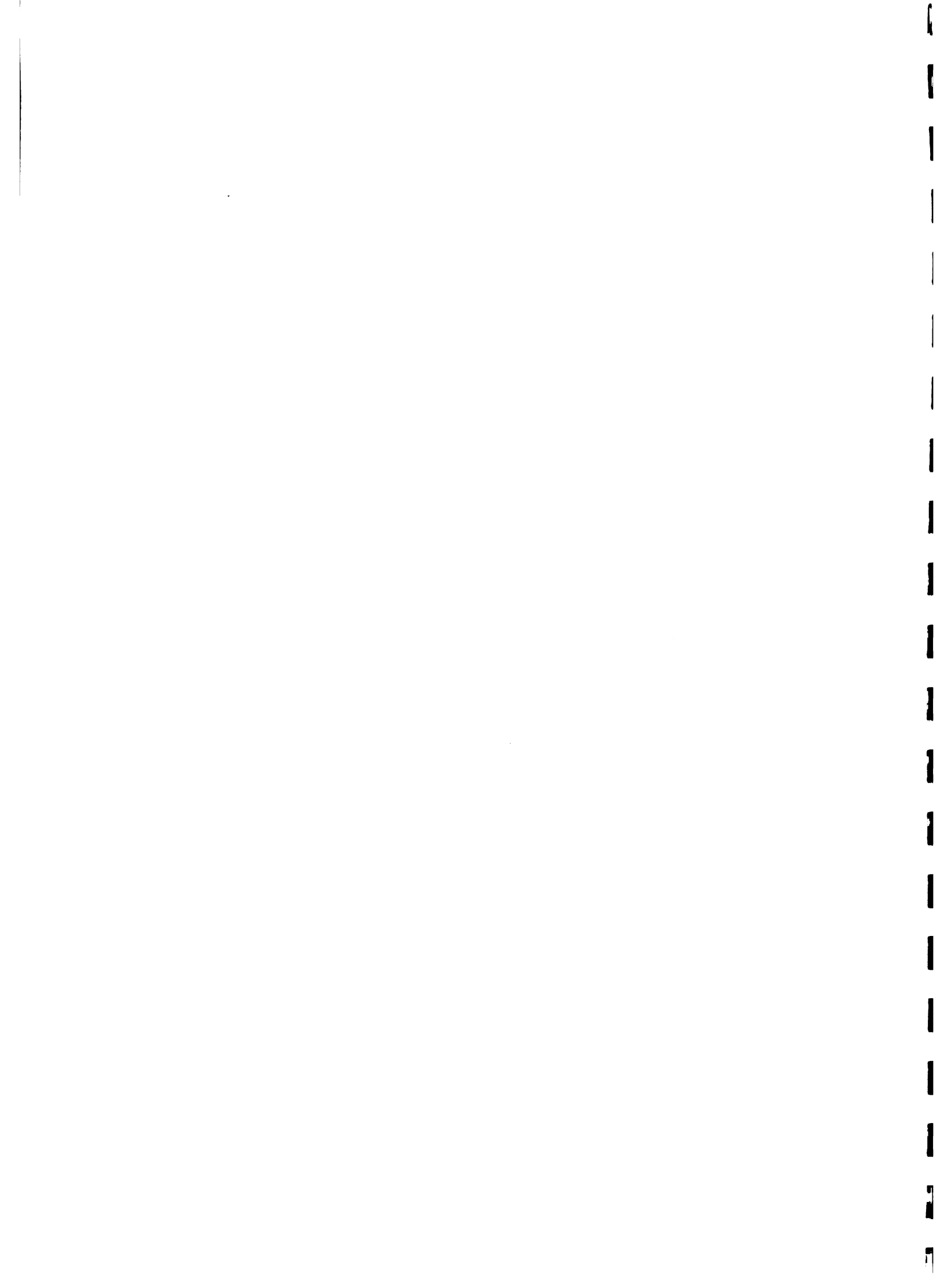
2.21 Recursos, Eventos y Participantes

En términos de financiamiento, hay una marcada diferencia entre las dos etapas de vida que tiene el PROCIANDINO. En la primera, el financiamiento de operaciones fue aportado por el BID, en tanto que los países no dieron nada en efectivo. En la segunda etapa, los países en conjunto aportan un total de US\$60.000.00 anuales, mientras que el BID da sólo selectivamente para algunas redes nuevas, más no para las operaciones centrales del Programa.

En el panorama financiero, como se dijo anteriormente, los países inician su aportación en efectivo para esta etapa; en bienes y servicios incrementan en 29% su contribución con respecto a la primera etapa; el IICA incrementa la suma en efectivo en 44%, fuera del apoyo que da en los servicios que presta a través de las Representaciones en los cinco países; el BID reduce su aporte en 90%. De este modo el PROCIANDINO opera en la Segunda Etapa con un total del 76% de recursos financieros por todo concepto con respecto a la Primera Etapa, sin embargo, capacita un número casi igual de participantes, fruto del manejo **parsimonioso** de los escasos recursos. Ver cuadros 5.1 y 5.2 del Anexo 5, uno muestra la evolución del gasto año a año, y el otro el gasto consolidado o resumen.

2.22 Recursos Humanos y Físicos

Si bien es cierto que no está contabilizado el número de participantes en las actividades de las diferentes redes, por los indicadores indirectos se deduce que hay un mayor número de profesionales involucrados en los proyectos y redes del PROCIANDINO. Un indicador es la ampliación institucional que está teniendo lugar a lo largo de la ejecución de los proyectos y las redes nuevas incorporadas.



El mismo raciocinio se aplica al aspecto de las facilidades físicas disponibles en los INIAs, para la conducción de los trabajos de investigación agrícola, ligados al PROCIANDINO.

2.3 AVANCES DEL PROGRAMA

2.31 Avances a nivel Subregional

El análisis integral se ha hecho dentro de un ordenamiento temático, para facilitar así un mejor manejo de los datos recolectados en los diferentes documentos que conforman el dossier de esta segunda etapa del Programa. Ese ordenamiento es el siguiente: subprogramas recurrentes, nuevas redes, redes en proceso organizativo y un subprograma especial. Los resultados se presentan en forma concomitante con dicho ordenamiento.

Los diversos Proyectos se vienen ejecutando obedeciendo las prioridades establecidas por la Comisión Directiva, y con la concurrencia de diversos Centros Internacionales de Investigación del sistema CGIAR. Los resultados a nivel subregional andino, muestran palpablemente que los organismos nacionales de investigación se vienen fortaleciendo bajo el sistema de vasos comunicantes, cuya gradiente se forma de los entes con mayor competencia técnica, hacia los de menor desarrollo técnico científico, dentro de un esquema reticular marcadamente dinámico.

La continuación de los proyectos de leguminosas de grano comestibles, maíz, papa y oleaginosas alimenticias, ha permitido un intercambio mayor de germoplasma, – pero a menor ritmo o intensidad que en la primera etapa--, de nuevas variedades más promisorias en rendimiento unitario y resistencia o tolerancia a plagas y enfermedades, consecuentemente aumentó el rendimiento por unidad de superficie y tiempo, o sea de mayor productividad que las usualmente utilizadas en las diversas condiciones ecológicas de los países participantes. El aspecto cualitativo también ha mejorado significativamente en sus características organolépticas, y son más alibles.

Concerniente a la transferencia de tecnología, desde que ella es parte integrante de la investigación de cada red, con la que forma un continuum hasta llegar al usuario, ha impactado más en la captación de la nueva tecnología, ocasionando una mayor fluidez en el proceso de la retroalimentación en la concatenación de investigación-transferencia de tecnología-adopción, pero el proceso requiere una mayor dinamización, acorde con la realidad de cada país.

Con referencia a los proyectos nuevos o redes tales como Fruticultura de exportación (FRUTHEX), Manejo y conservación de Suelos (REDAMACS) y Recursos fitogenéticos (REDARFIT), están creando importantes desafíos y oportunidades en el ámbito de la competitividad y la sostenibilidad. La primera entendida como capaz de



competir con ventaja frente a otro, dadas las mismas condiciones ecológicas y de manejo; y la segunda, entendida como el mantenimiento de la producción y productividad en niveles capaces de satisfacer las necesidades y aspiraciones de una población en crecimiento, sin degradar los factores ecológicos, muy por el contrario, manteniendo y aumentando su potencial agroecológico.

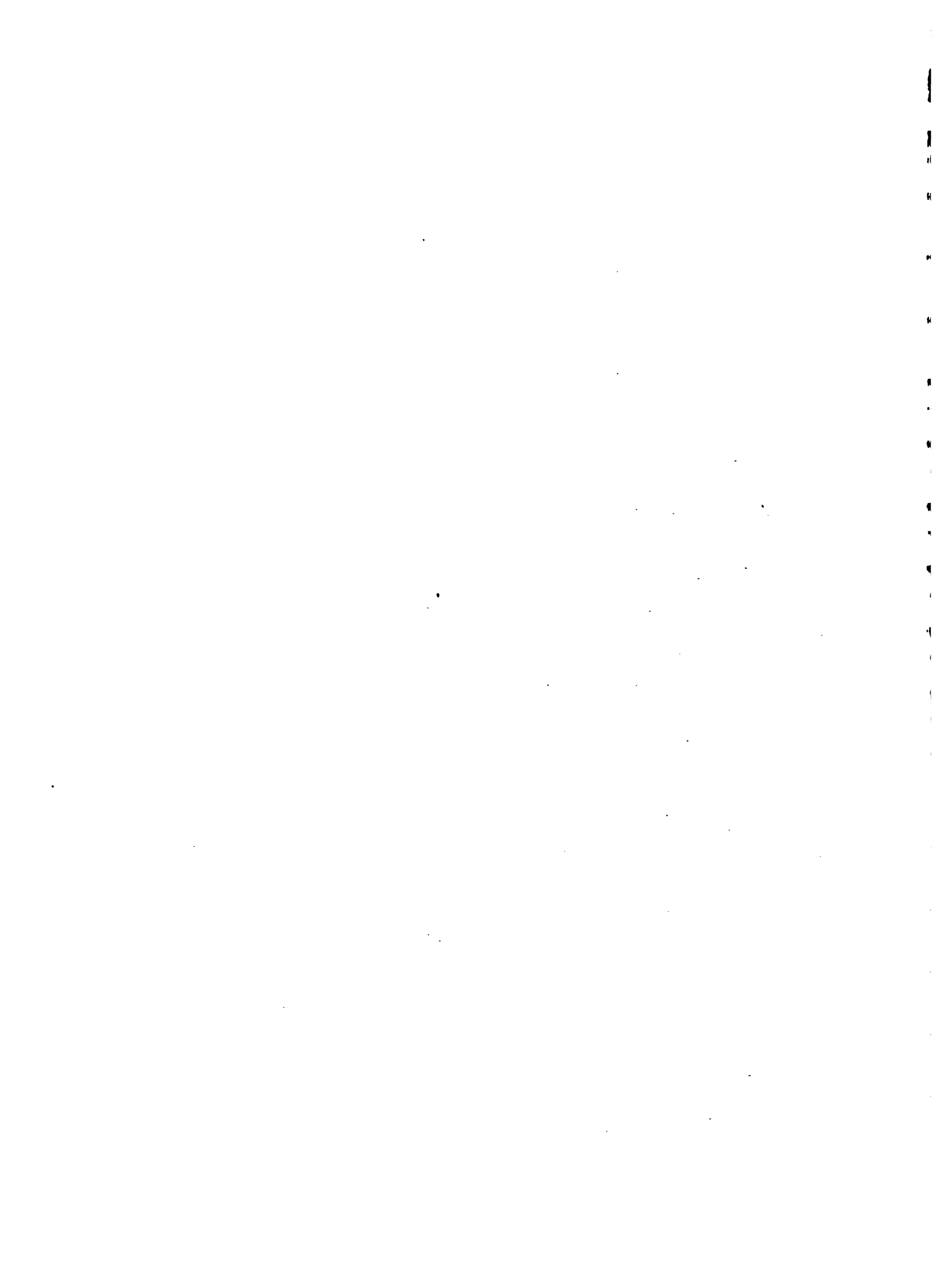
Respecto a la ganadería altoandina, a la ganadería de doble propósito y cultivos andinos, si bien es cierto que son importantes para la Subregión, por causas de fuerza mayor han sido diferidos en su ejecución como **redes subregionales**, pero siguen operando a nivel nacional, en función del interés que ellos tienen en cada país. La decisión tomada por la Comisión Directiva en ese sentido es razonable porque no cuentan con recursos financieros, y tampoco existen centros de excelencia internacional que constituyan el respaldo científico, que es necesario para que realmente se potencie un proyecto cooperativo como subregional.

Atingente a las "políticas, gestión y organización institucional", desde la iniciación del PROCIANDINO, los países han venido operando muy independientemente uno de otro. Aún más, en ésta segunda etapa se han producido más cambios de organización institucional que en la primera etapa, en los que nada tuvo que ver el Programa ni para bien ni para mal. Por las manifestaciones expresadas en los diferentes niveles auscultados en la evaluación, se constata que pese a ser un subprograma complejo en su contenido temático, es de naturaleza prioritaria en la actualidad y en el futuro inmediato, por tanto tiene que ponerse un mayor empeño en su instrumentación, recayendo esa responsabilidad más en el contexto nacional que internacional, donde el PROCIANDINO seguirá actuando como elemento catalizador.

La implantación real de políticas, gestión y organización institucionales dentro del ámbito subregional andino tomará un tiempo considerable, por diversas razones: primero, porque este tipo de decisiones más responden al mandato de la soberanía nacional. Segundo, la decisión de reestructuraciones institucionales corresponden a niveles más altos, generalmente a los poderes legislativos, refrendados por el poder ejecutivo a nivel de la Presidencia de la República. Tercero, en estos menesteres siempre hay el prurito de ser auténticos y distintos unos de otros. Esto no quiere decir que debe abandonarse los propósitos del proyecto, por el contrario, hay que trabajar con más ahínco, dinamismo y mucha capacidad de convencimiento hacia los niveles de decisión, teniendo en cuenta siempre que las comunicaciones ascendentes son peticorias y las descendentes son decisorias.

2.32 Avances a nivel de los Países

a. BOLIVIA



Se nota meridianamente que para Bolivia el medio más efectivo de obtención de resultados tangibles ha sido el intercambio tecnológico y la capacitación del personal involucrado en los diversos proyectos y actividades. Las **nuevas redes** han aperturado horizontes promisorios, especialmente REDARFIT y REDAMACS. Los rubros **recurrentes** se han consolidado más. Hay un acercamiento más manifiesto con los Centros Internacionales de Investigación Agrícola y entre los programas de los países participantes. Los beneficiarios directos del Programa han sido las unidades componentes del IBTA, y de manera mediata los agricultores que desarrollan sus actividades en los rubros objeto de la cooperación internacional del Programa. Se viene asimilando progresivamente los alcances del subprograma "Desarrollo de Políticas, Gestión y Organización Institucional de la Investigación".

b. COLOMBIA

El PROCIANDINO ha colaborado en la institucionalización de ciertos mecanismos de cooperación tecnológica entre los países, y está logrando moderadamente, vínculos que respalden a Corpoica a consolidarse como organismo rector de la investigación agrícola en el país. Es difícil determinar a ciencia cierta cuanto recibe y cuanto da Colombia en esta Segunda Etapa del PROCIANDINO porque está involucrado en el período de transferencia de responsabilidades de ICA a CORPOICA en materia de investigación agrícola, donde un alto porcentaje del personal científico está en la incertidumbre de dónde quedará incorporado, por una serie de razones personales, profesionales y de prestaciones sociales.

c. ECUADOR

El hecho de que la sede del PROCIANDINO esté en el Ecuador, muestra que hay un mayor mutualismo de beneficio entre el Programa y los organismos nacionales de investigación agrícola en este país, comparado con los otros de la Subregión, lo cual es natural y esperado. Ciertamente lo más relevante en logros de la Segunda Etapa aparece con mayor nitidez, así como también existe un buen efecto residual de acciones en las redes recurrentes y el inicio de actividades de las nuevas redes se da mejor en este escenario. Ciertamente que también tiene marcada influencia el hecho de que INIAP como organismo rector de la investigación pública del país, ha ido incorporando progresivamente la presencia de otras instituciones en la concatenación del quehacer de la investigación agrícola, sino formalmente, por lo menos operativamente.

d. PERU

El país está viviendo momentos de cambio de política en el manejo de la investigación agrícola pública, donde el actor central de dicho cambio es el INIA, que ha





b. Recursos, Eventos y Participantes

El cuadro numero 5.4 del Anexo 5, para el mismo período, muestra por fuente de financiamiento, en efectivo y bienes y servicios, para Comisión Directiva, Cooperación Tecnológica Recíproca, Asesoramiento en Problemas Específicos, Adiestramiento, Apoyo Institucional y Coordinación de Apoyo Personal, indica que de 62 eventos programados se llevaron a cabo 85, o sea se realizó un **37% más de eventos no programados**. Este porcentaje es muy significativo en términos numéricos, pero debe de ser mucho más el beneficio en contenido cualitativo.

c. Instituciones participantes por País en Eventos Técnicos

El cuadro 5.5 del Anexo 5 muestra, el número de instituciones nacionales que concurren a los eventos organizados por el PROCIANDINO, en cada uno de los países miembros en el período 1987-1994. Examinando el lapso de 1991-1994 se nota que, lo que va de la Segunda Etapa, hubieron más instituciones participantes que en todo el período de la Primera Etapa, 320 vs 205. Asimismo, se ve que fuera de las instituciones correspondientes a los cinco países hubieron otras instituciones de fuera de la Subregión. Si se hace un orden de mérito del número de instituciones participantes por países, para el período 1991-1994, en orden decreciente se tiene: 1° Ecuador, 2° Venezuela, 3° Bolivia, 4° Perú y 5° Colombia.

d. Informes de participación en Eventos

Luego de participar en un evento científico, el concurrente tiene la obligación de presentar el **informe** respectivo; primero, para reportar mas detalladamente y por escrito a sus jefes sobre lo acontecido en el evento, y más importante aún, para indicar el cómo utilizará el conocimiento adquirido, o la información técnica obtenida en el certamen científico, además de hacer partícipe a los colegas que no tuvieron el privilegio de concurrir a dicho acontecimiento. En el cuadro respectivo de "Participación e Informes de Viaje por Países, 1991-1994", en orden de **incumplimiento**, comparten el 1° puesto Bolivia y Perú, el 2° lugar lo ocupa Venezuela, el 3° lugar le corresponde a Ecuador y el 4° a Colombia, o sea éste último país es el menos incumplido. Ver cuadro número 5.6 del Anexo 5. ¿Será que sus instituciones no exigen rendición de cuentas de esta naturaleza?. Los miembros de la Comisión Directiva tienen la palabra.

2.34 Beneficiarios del Programa

Si se categoriza a los beneficiarios en directos e indirectos, los primeros están conformados por todos los funcionarios de INIAs y otras instituciones que tomaron parte protagónica en las actividades de las redes o subprogramas. Estos beneficiarios **directos** 1625 participantes fueron capacitados en talleres y seminarios, recibieron



asesoramiento en problemas específicos, adiestramiento, y apoyo institucional, entre otros, pertenecen a 320 instituciones participantes en los aludidos eventos. Ver cuadro 5.5 del Anexo 5.

Los indirectos, no son fácilmente identificables numéricamente, pero estarían conformados por la clientela de los 320 organismos que participaron en las actividades del PROCIANDINO, en el lapso de 1991-1994. Siguiendo con la cadena de posibles beneficiarios indirectos, el rebalse tecnológico alcanzaría a los productores de los rubros que competen a las redes y subprogramas del PROCIANDINO.

2.35 Comentarios complementarios

Resumiendo el aspecto de **avances**, se puede concluir que se caminó más de lo programado, a pesar de las circunstancias difíciles que se viven en la Subregión, mérito que en todo caso se puede atribuir a todos los actores de los diferentes escenarios, que incluyen principalmente a la Secretaría Ejecutiva y a los Coordinadores, tanto Internacionales como Nacionales. Se ha apoyado esporádica y puntualmente a las redes recurrentes, se han impulsado a las nuevas, se ha **ampliado el horizonte de beneficiarios y cooperantes**, se ha utilizado eficientemente la idea de **economía de escala y ámbito**, se han aperturado nuevos servicios, y finalmente la **calidad, oportunidad y utilidad** de los servicios han sido apropiados.

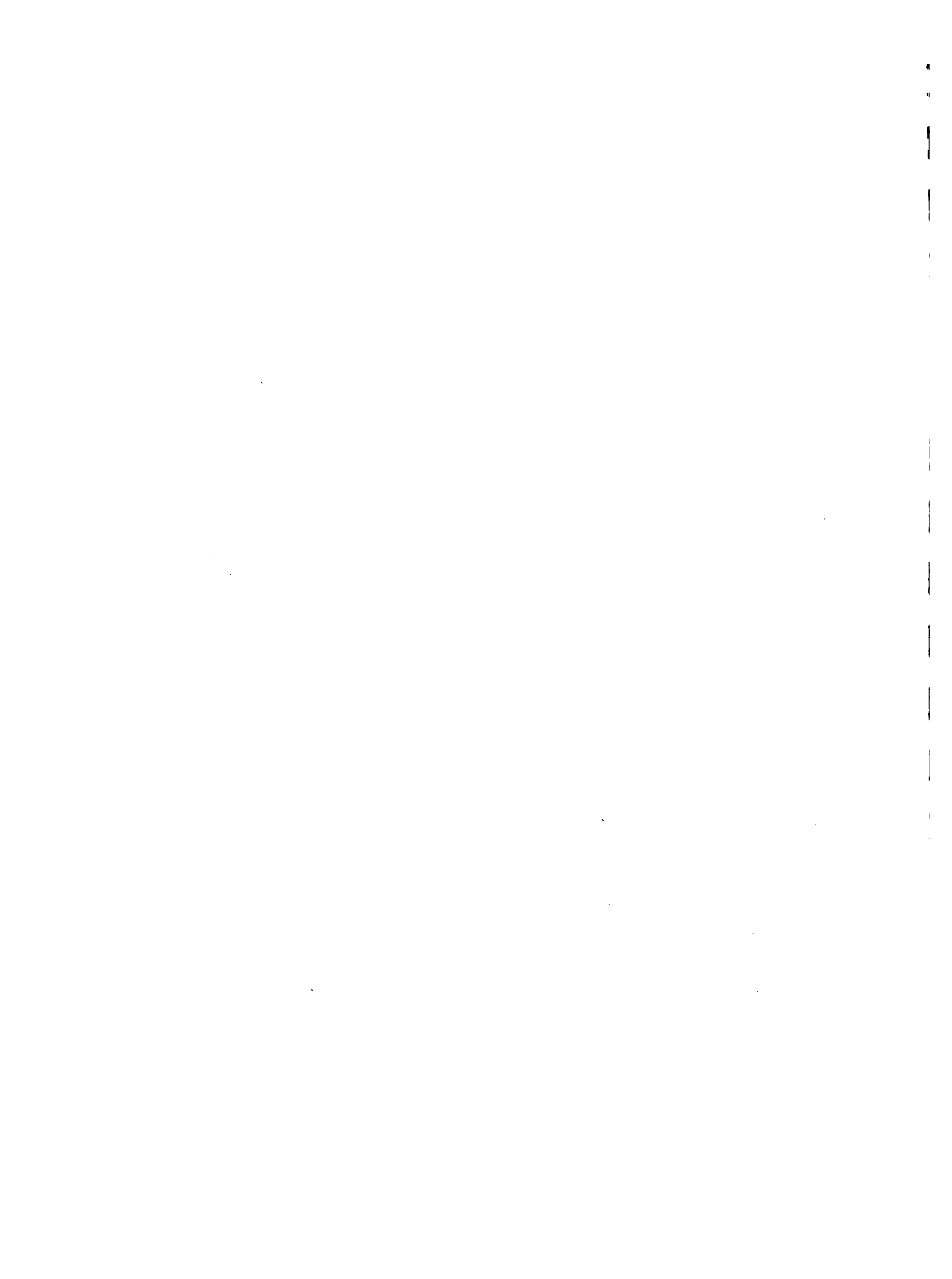
2.4 PROCESOS DE DECISION Y GESTION

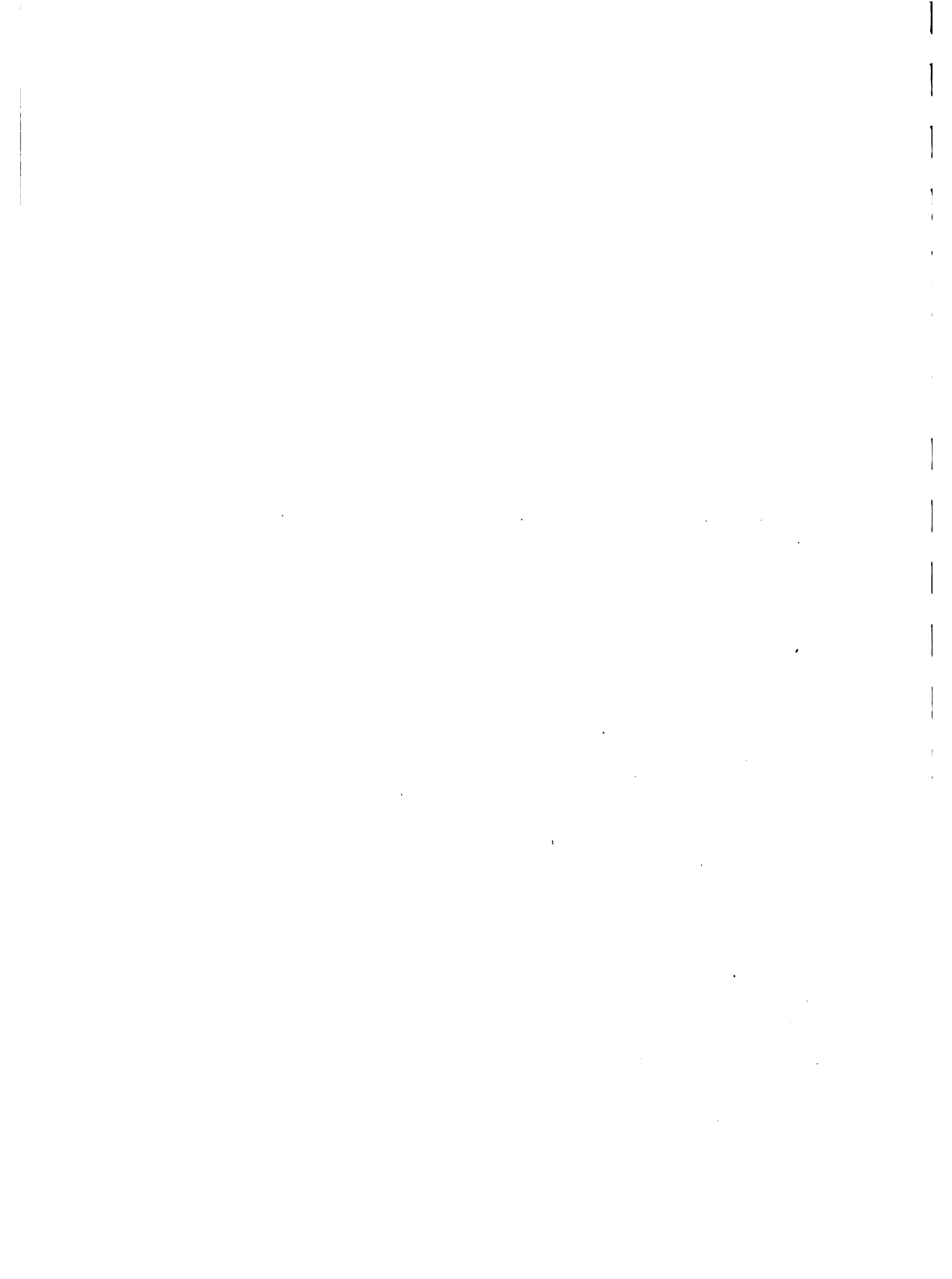
2.41 Comisión Directiva

En la estructura de la Comisión Directiva aparecen dos grupos de participantes, aquellos que representan a los INIAs, que son los únicos que tienen capacidad de decisión por gozar del derecho a voto. El otro grupo está conformado por los demás que como el Representante del IICA y el Secretario Ejecutivo, pese a pertenecer a la estructura central de la Comisión Directiva no tienen voto, y los observadores como los representantes de las Centros Internacionales de Investigación de la familia CGIAR y otros invitados, que solamente pueden intervenir en las discusiones.

Según se ha reportado, a lo largo de la existencia del PROCIANDINO, la Comisión Directiva nunca recurrió al voto, todos los acuerdos son tomados por consenso. En tal caso no habría diferenciación alguna de los votantes y no votantes; ojalá esta situación se mantenga todo el tiempo de la existencia del Programa para mantener la armonía entre los participantes.

Un factor que afecta la imagen y la credibilidad de la Comisión Directiva es el hecho de que no representa a los sistemas nacionales de investigación, sino a parte de





recargadas labores en sus organizaciones de origen, por tanto, es muy poco el tiempo que le dedican a los asuntos del PROCIANDINO. En el mejor de los casos le dedican un 20% de su tiempo. Varios de ellos manifestaron que era en horas extras, fuera del tiempo laborable. A todas vistas esta es una restricción considerable, si se toma en consideración que ellos son piezas claves en todo el engranaje de la operación de cooperación de las redes.

Fuera de lo indicado también manifiestan que no tienen las facilidades físicas necesarias para cumplir con su misión, tales como correo electrónico para las comunicaciones, recursos financieros para hacer las visitas de seguimiento y/o para realizar reuniones de coordinación más frecuentes.

Otro aspecto condicionante es la rotación frecuente del personal en el cargo, lo que resta eficiencia y efectividad a las labores propias del Coordinador. El cuadro de "Coordinadores internacionales 1991-1995" describe de por sí, esta dramática realidad.

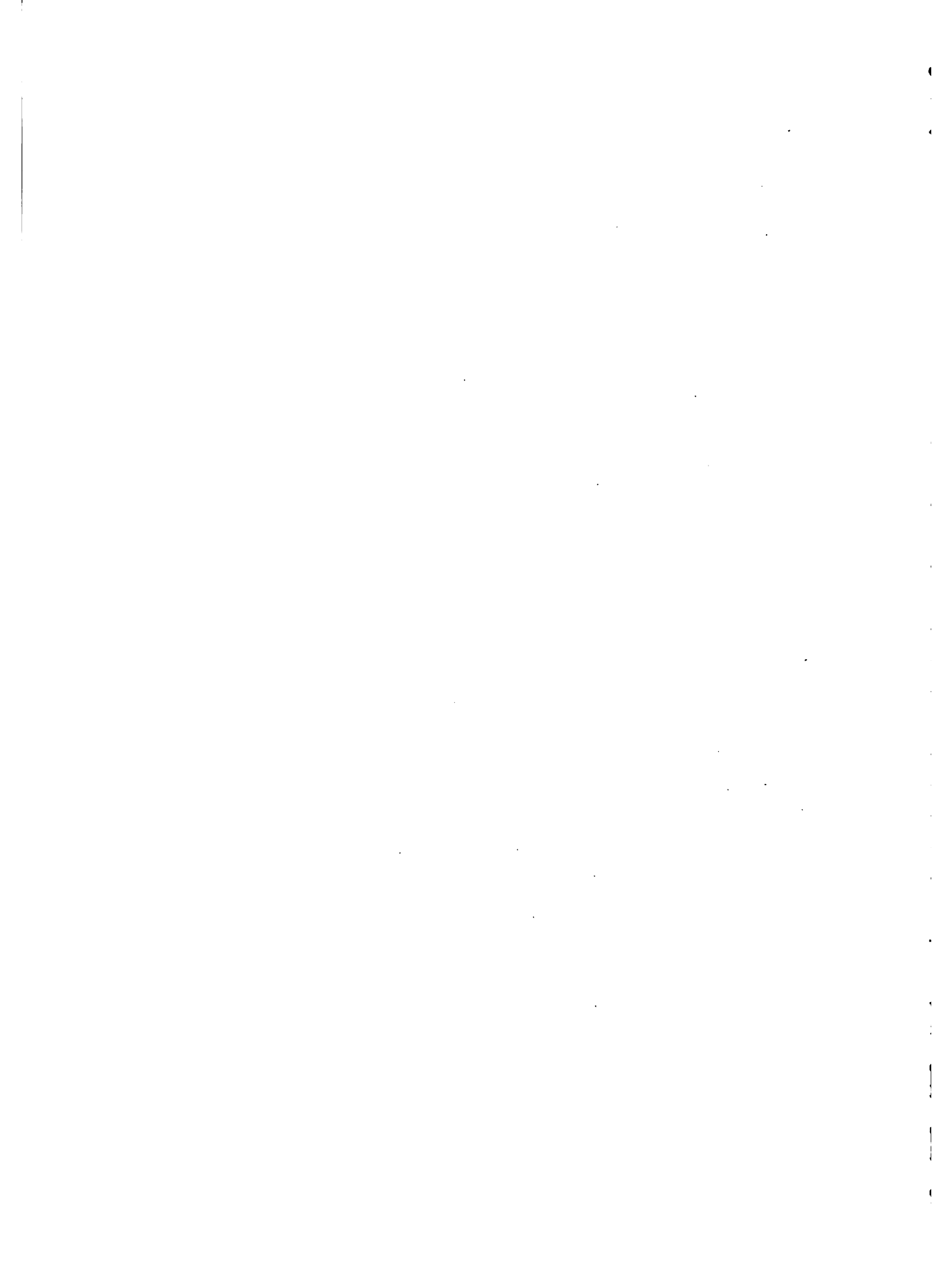
En el caso de los Coordinadores Nacionales la situación es aún más grave que en el caso de los Coordinadores Internacionales, lo cual se describe numéricamente en el cuadro adjunto titulado, "Coordinadores Nacionales de Redes y Subprogramas, 1991-1994".

2.44 Factores favorables

Pueden enumerarse una serie de factores que favorecen el desarrollo de las actividades del PROCIANDINO, tales como: la vigencia del modelo de cooperación recíproca Subregional, la sustitución de redes inoperables por otras de diferente naturaleza que tienen demanda y respaldo tanto financiero como técnico, la ampliación de beneficiarios y cooperantes en las diferentes redes, la aplicación de la economía de escala y de ámbito en las redes, la concurrencia masiva de profesionales a las actividades de capacitación e implantación de nuevos servicios –Directorio de Profesionales e instituciones, la identificación de la bibliografía ligada a las redes, y el Banco de Proyectos por red.

2.45 Factores limitantes

Como factores restrictivos que atentan contra las actividades programadas pueden citarse: recurso financiero deficiente, particularmente para algunas redes recurrentes y aquellas que no cuentan con convenio obligante de financiamiento, ausencia de centros de excelencia de respaldo científico para algunos rubros, marcada rotación del personal profesional involucrado en las redes, y deficientes facilidades físicas en los INIAs para la mayoría de las redes, falta de delegación de autoridad a los Coordinadores, para disponer de los medios humanos y físicos necesarios para la ejecución de los trabajos programados dentro de las redes.



2.5 SOLIDEZ INSTITUCIONAL DEL PROGRAMA

La aspiración de fondo que se pretende, como es natural, es lograr la sostenibilidad institucional del PROCIANDINO o de su misión. Por tanto, para centrar este tema, requerimos definir meridianamente los conceptos básicos de "sostenibilidad" institucional como elementos orientadores.

Según US/AID (1988) "Un programa de desarrollo es sostenible cuando es capaz de proporcionar un nivel apropiado de beneficios por un período prolongado de tiempo, luego de que el mayor financiador, administrativo, y de asistencia técnica de un donante externo haya concluido".

Por otro lado, el PROCIANDINO en su quehacer opera a través de proyectos, y respecto a estos en términos de sostenibilidad, Cernea (1987), sostiene que "es el mantenimiento de un flujo neto aceptable de beneficios de la inversión del proyecto luego de su finalización, o sea, después que el proyecto ha cesado de recibir tanto el apoyo financiero como el técnico".

Estos dos conceptos servirán de referencia para dimensionar al PROCIANDINO en la propia naturaleza de su accionar institucional cooperativo.

2.51 Ajustes del Programa

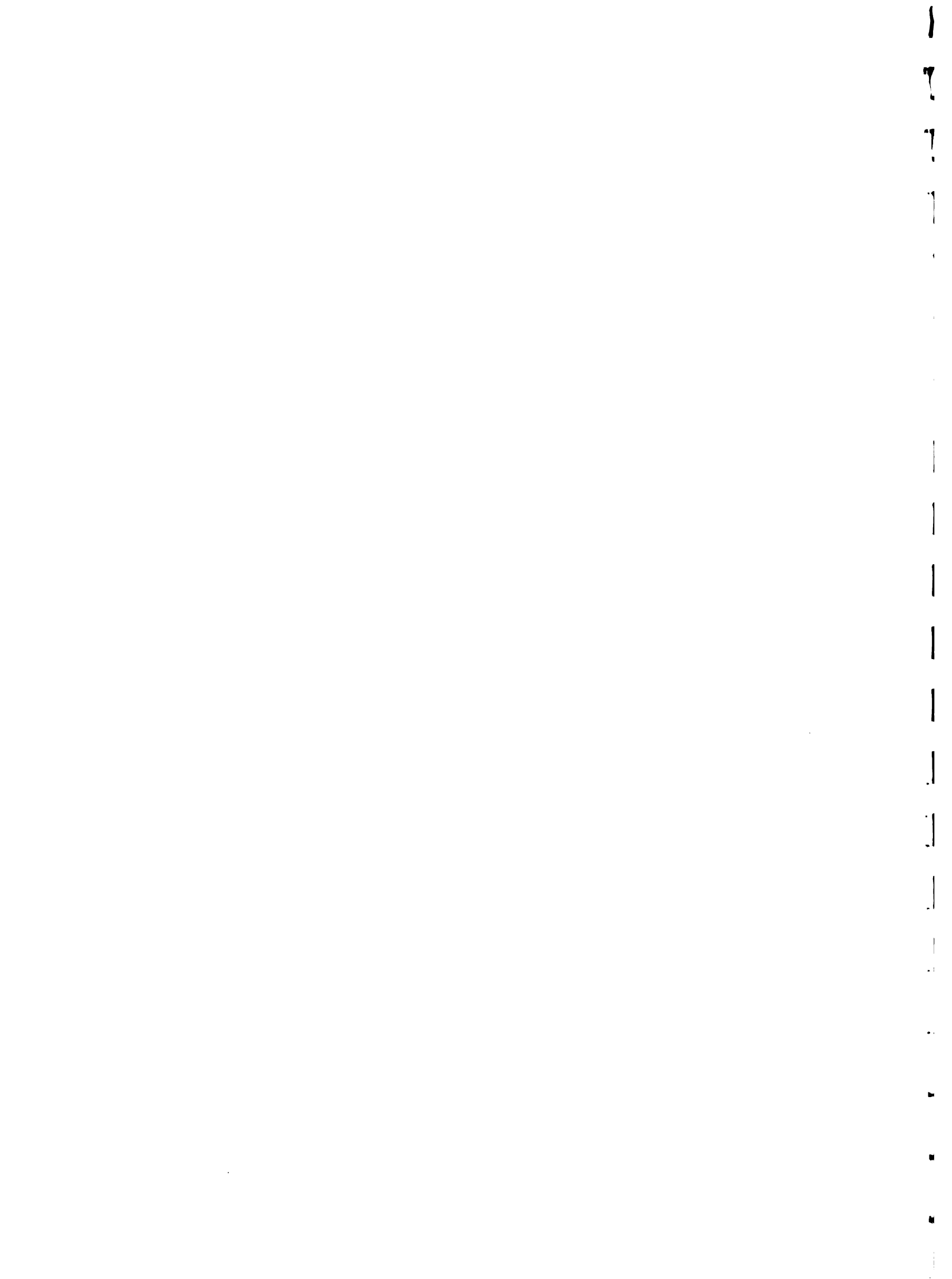
En la vida institucional, **los logros del pasado no constituyen un templo donde seguir rezando**, mas aún si se trata de un organismo que como el PROCIANDINO predica cambios. Debe pues empezar por cambiar a sí mismo.

Desde los albores de su creación, por más de una década antes de su iniciación operativa, el PROCIANDINO ha experimentado ajustes secuenciales de su programa y, una vez iniciado sus acciones con mayor razón, mediante los planes por etapas, afinados con los "Planes Anuales de Trabajo". Este proceso se intensifica mucho más cuando es menester iniciar la subsecuente etapa, que es el caso que nos ocupa ahora.

La incorporación de nuevas redes, como ha ocurrido en esta segunda etapa, es otro factor que obliga a reajustes parciales que de todos modos tienen implicancias en el conjunto del sistema por lo mismo que es reticular en su esencia.

En vista de lo anterior y de lo que esta evaluación muestra, las sugerencias de ajustes plausibles, hasta la finalización de esta etapa materia del Convenio 1991-1996, serían las siguientes:

Reducir el número de redes o proyectos al nivel de un manejo óptimo, tomando en cuenta dos factores condicionantes, la demanda real y el grado de compromiso de



los países participantes sobre la necesidad de un determinado proyecto cooperativo y financiamiento.

Efectuar una desactivación gradual de las redes **recurrentes**, que en la mayoría de los casos han contado con el mejor apoyo posible en su momento. Además ya están suficientemente instrumentadas en comparación con otras redes.

Si no se cuenta con el respaldo técnico-científico de un Centro Internacional, al margen de donde se encuentren geográficamente, debe pensarse en discontinuar determinados rubros que en la actualidad figuran como componentes de una red

Hacer que el Planeamiento Estratégico, Seguimiento y Evaluación, sea condición **sine quanon** para considerar una red como componente del PROCIANDINO. Del mismo modo, en las redes ya existentes incorporar este procedimiento de ajuste para lo que le resta de vida como proyecto.

Incorporar en el contexto de los proyectos indicadores o parámetros económicos y sociales que permitan dimensionar mejor el impacto generado en el resultado y, por ende, en pro del beneficiario o receptor de los logros.

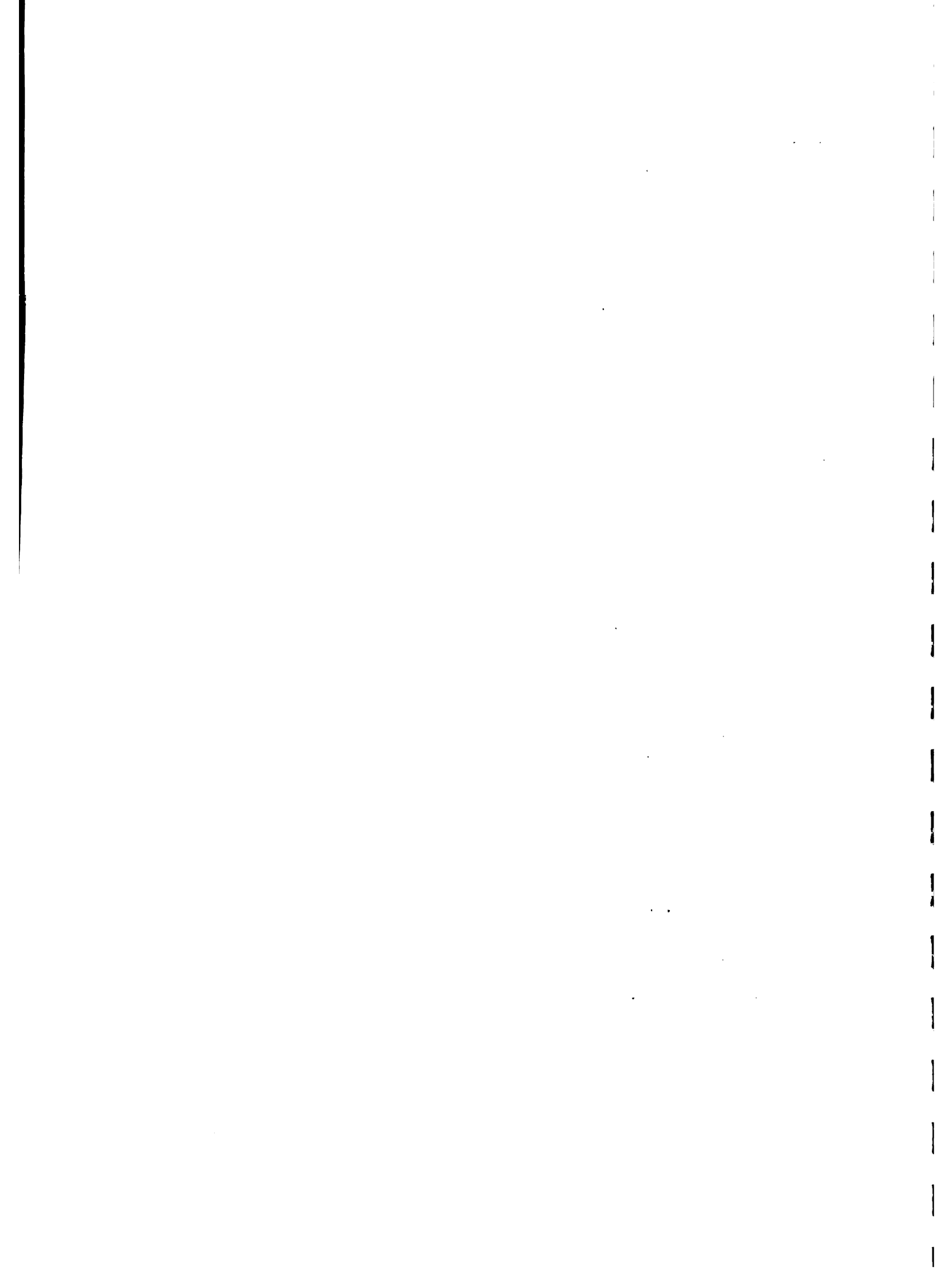
2.52 Legitimación del PROCIANDINO

El PROCIANDINO es por naturaleza propia un Programa legítimo, ya que ha nacido en virtud de un Convenio formal internacional firmado por cinco países del Area Andina y dos organismos internacionales como el BID y el IICA.

Es mas, esta segunda etapa está enmarcada dentro de los lineamientos políticos, tecnológicos e institucionales de las Resoluciones números 2 y 194 de los Ministros de Agricultura del Area Andina y de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA), respectivamente.

Si bien es cierto que lo anterior constituye el eje central de la razón de ser del PROCIANDINO, el esquema reticular de su **modus operandi** le ha permitido ir incorporando progresivamente nuevas redes de investigación y transferencia de tecnología, con la concurrencia de diversos organismos financieros y de cooperación técnico-científica, representados principalmente por los Centros Internacionales de Investigación Agrícola del sistema CGIAR.

Adicionalmente se debe hacer notar que, la época plantea a las ciencias agrícolas la tarea de atender principalmente las necesidades concretas de la praxis, lo que ineludiblemente exige que los especialistas científicos y profesionales reaccionen sensiblemente a los cambios operados en la vida institucional que no pierdan de vista a los nuevos fenómenos y que saquen conclusiones capaces de orientar acertadamente la política institucional y por ende al "foro político-técnico" del PROCIANDINO.



Este posible paso haría también mas atractiva la asociación interinstitucional. Así se incorporarían más organismos externos, bajo el mecanismo de redes, dentro de un contexto federativo operacional institucional.

Se da por hecho la interrelación de los "hermanos PROCI" en cuya categoría estaría también el PRIAG del Istmo Centroamericano, constituyendo así una especie de red funcional de segundo piso. Como quiera que cada PROCI es un núcleo multi-institucional, en conjunto conforman una constelación institucional, hecho que potencia las probabilidades de lograr nuevas alianzas, generando así una mayor sinergia.

La posibilidad de conformación de un "Sistema Interamericano de Investigación Agrícola" que incluya a USA y Canadá, sería un paso trascendental, y si concomitantemente el BID crea el "Fondo Regional para la Investigación Agrícola", se estaría frente a un hecho extraordinariamente positivo, para fortalecer las redes de investigación y transferencia de tecnología agropecuaria de América Latina y el Caribe, que daría dividendos impredecibles en beneficio de la agricultura como un todo. Esto quiere decir que para hacer realidad estos prospectos, tendrá que hacerse un muy intenso y sostenido "lobbying", de lo contrario las cosas quedarían **at calendas Graecas**.

Sería del caso dar origen a nuevas redes de investigación y transferencia de tecnología con los Centros Internacionales de Investigación del sistema CGIAR, ya sea con los mismos que se viene cooperando o con otros ya relativamente antiguos o recientemente creados, en un mecanismo de "joint venture" que sea de interés para la Zona Aridina.

Para viabilizar estas y otras posibilidades de nuevas alianzas tendrían que crearse grupos específicos de trabajo, como una especie de "think tank", de ser necesario combinado con "workshops", que vayan generando nuevos proyectos semilla, en temas de interés común para el Area, como también para los organismos potencialmente incorporables, para que sobre esa base se hagan gestiones exploratorias de coparticipación, para hacer una formalización ulterior.

2.54 Potenciales nuevos financiamientos

Los recursos financieros son cada vez más **escasos**, mientras que las necesidades de dinero son cada vez mayores. Dentro de ese panorama, la competición por financiamiento es simplemente agobiante, siendo las alternativas de búsqueda "si o si", no quedando otro camino que entrar y con mucho brío a la contienda de la búsqueda de fondos, si realmente se desea ampliar las tareas del PROCIANDINO.

Es menester tomar conciencia que Latinoamérica está en "**contravía**" en opinión de los donantes, en el aspecto de captación de recursos financieros externos. Por un lado hay reducción de aportes en forma global, además hay cambios en la

orientación del destinatario, Africa, Asia y ex-Repúblicas socialistas, entre otros, luego al final viene Latino América, por considerársele como autosuficiente, por tener recursos propios, según los potenciales donantes.

Sin embargo puede haber algunas opciones de captación de recursos externos más en términos de "sociedad", que de donaciones netas, como en el pasado. Así, fuera de los donantes con que ha venido y viene contando el PROCIANDINO, y asumiendo que continuarán por un buen tiempo más, se podría pensar en otras opciones, para lo que se sugiere una relación tentativa de potenciales entes financiadores, a los que podría recurrirse, primero en términos exploratorios, para luego dar pasos más firmes según las posibilidades existentes.

a. Organismos Regionales

- i. **FAO**, es una una posibilidad, ya que todos los paísesparticipantes del PROCIANDINO son miembros activos, por tanto, esa puerta debe tocarse para determinados proyectos y redes de acción que encuadren dentro de sus prioridades programáticas. Esta institución proporciona asistencia financiera ligada a la asistencia técnica y entrenamiento Hay antecedentes de acciones conjuntas de FAO-IICA en la Subregión.
- ii. **PNUD**, como es conocido, es una institución financiera del sistema de Naciones Unidas que proporciona recursos que normalmente incluyen equipamiento, asistencia técnica y entrenamiento. Los recursos son administrados por ellos mismos o por otros organismos, según los casos. La identificación, preparación y estimación de costos de los proyectos, son aspectos en los que participan ellos en apoyo de los países solicitantes. Hay precedentes de participación de esta institución en proyectos regionales.
- iii. La Corporación Andina de Fomento (**CAF**), participa activamente en el ámbito del PROCIANDINO, en proyectospiloto de experimentación operativa en el campo agrícola y agro-industrial, particularmente con entes privados. Con una mayor incorporación de este tipo de instituciones a las redes del PROCIANDINO, el potencial financiero para el futuro existe.

b. Organismos privados

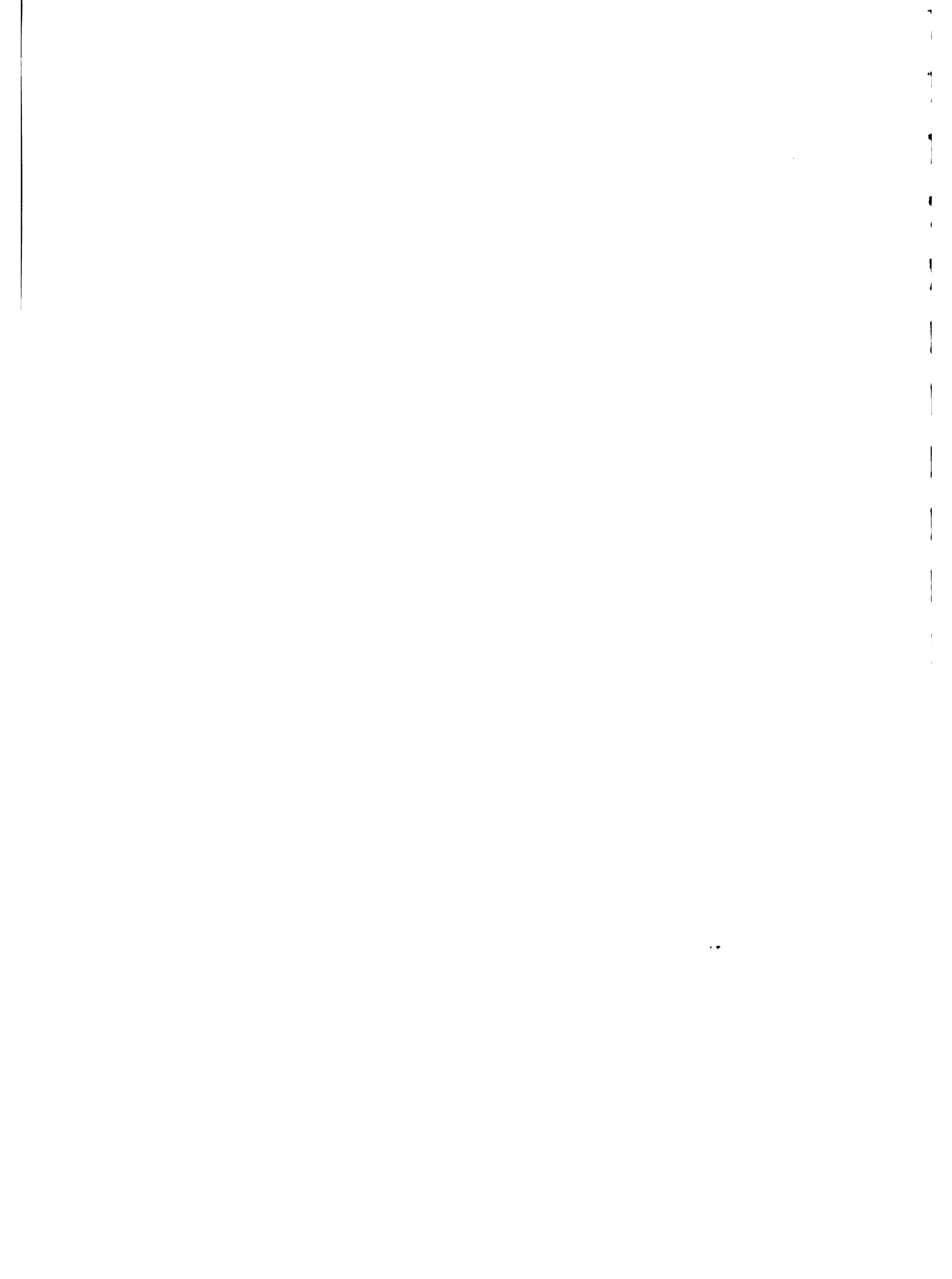
- i. **FUNDACION KELLOG**, estuvo asociado por mucho tiempo con el IICA. Los tipos de asistencia financiera son en forma de donaciones, asistencia

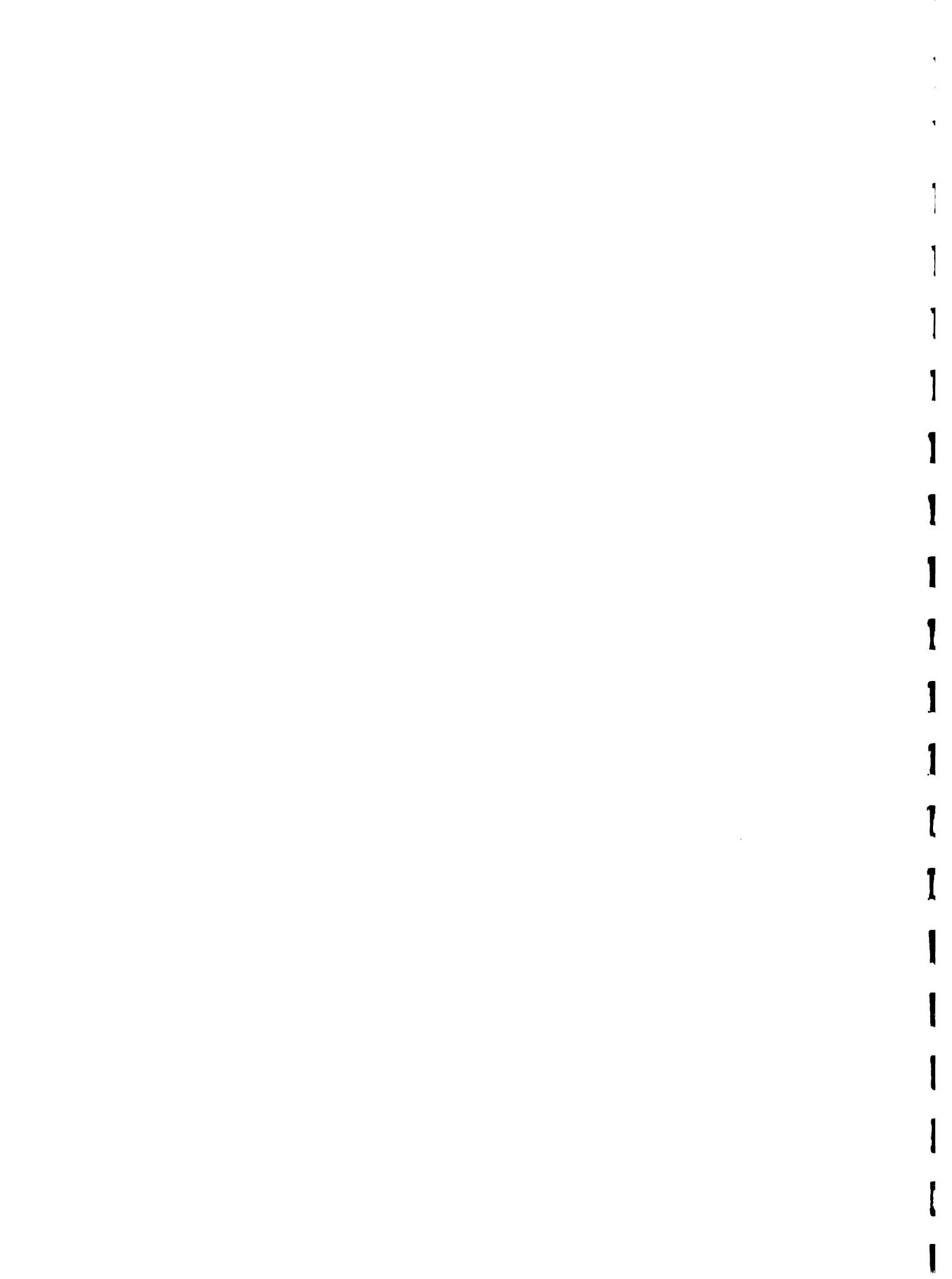
técnica y entrenamiento a instituciones agrícolas involucrados en desarrollo rural.

- ii. **(SAREC) , ASISTENCIA SUECA PARA COOPERACION CON PAÍSES EN DESARROLLO.** De conformidad con su mandato, debe fortalecer el rol de la investigación en el desarrollo de la cooperación en países emergentes dirigida a lograr la autosuficiencia. En agricultura proporciona donaciones, asistencia técnica y entrenamiento orientados a investigación en desarrollo de políticas y para mejorar las facilidades de trabajo. Sus fondos no están "amarrados" como en otros casos.

c. Organismos bilaterales

- i. **BELGICA, (AGCD), LA ADMINISTRACION GENERAL DE COOPERACION PARA EL DESARROLLO,** es un brazo del Ministerio de Relaciones Exteriores para la cooperación en el sector agrícola. Proporciona financiamiento en forma de donaciones, asistencia técnica y entrenamiento.
- ii. **DINAMARCA,** La Oficina de Asistencia Oficial de Desarrollo (ODA), participa en cooperación tanto bilateral como multilateral. En el caso de la agricultura, hay financiamiento en forma de préstamos con muy bajo interés para países en desarrollo. El entrenamiento es otro de los campos de cooperación que ofrece.
- iii. **ALEMANIA,** fuera de la GTZ, que es bien conocida, en nuestro medio, también participa en cooperación agrícola la **FUNDACION PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL (DSE),** creado para vincular a Alemania con los países en desarrollo, sobre la base de intercambio de experiencias. Su programa de cooperación lo desarrolla a través de conferencias, seminarios y programas de entrenamiento de apoyo a los países del tercer mundo. Son campos prioritarios el desarrollo rural y la seguridad alimentaria.
- iv. **ESPAÑA,** ha tenido y tiene programas conjuntos con el IICA, y bien pudiera recurrirse a ellos a través de sus agencias para el fortalecimiento de la investigación. La oportunidad es propicia, si se toma en cuenta las celebraciones de los 500 años de la llegada de los españoles a tierras americanas. Debe también tomarse en consideración que este tipo de







CAPITULO III

CONCLUSIONES

3.1 CONCLUSIONES GENERALES

3.11 El modelo PROCIANDINO es de actualidad y tiene un gran **potencial**, como mecanismo de cooperación recíproca. Además cuenta con el aval de los Ministros de Agricultura de la Subregión y de la JUNAC, pero pareciera que no se hubiera tomado conciencia de que existe una **brecha** con el potencial real que pudiera lograrse, lo cual es muy importante y condicionante.

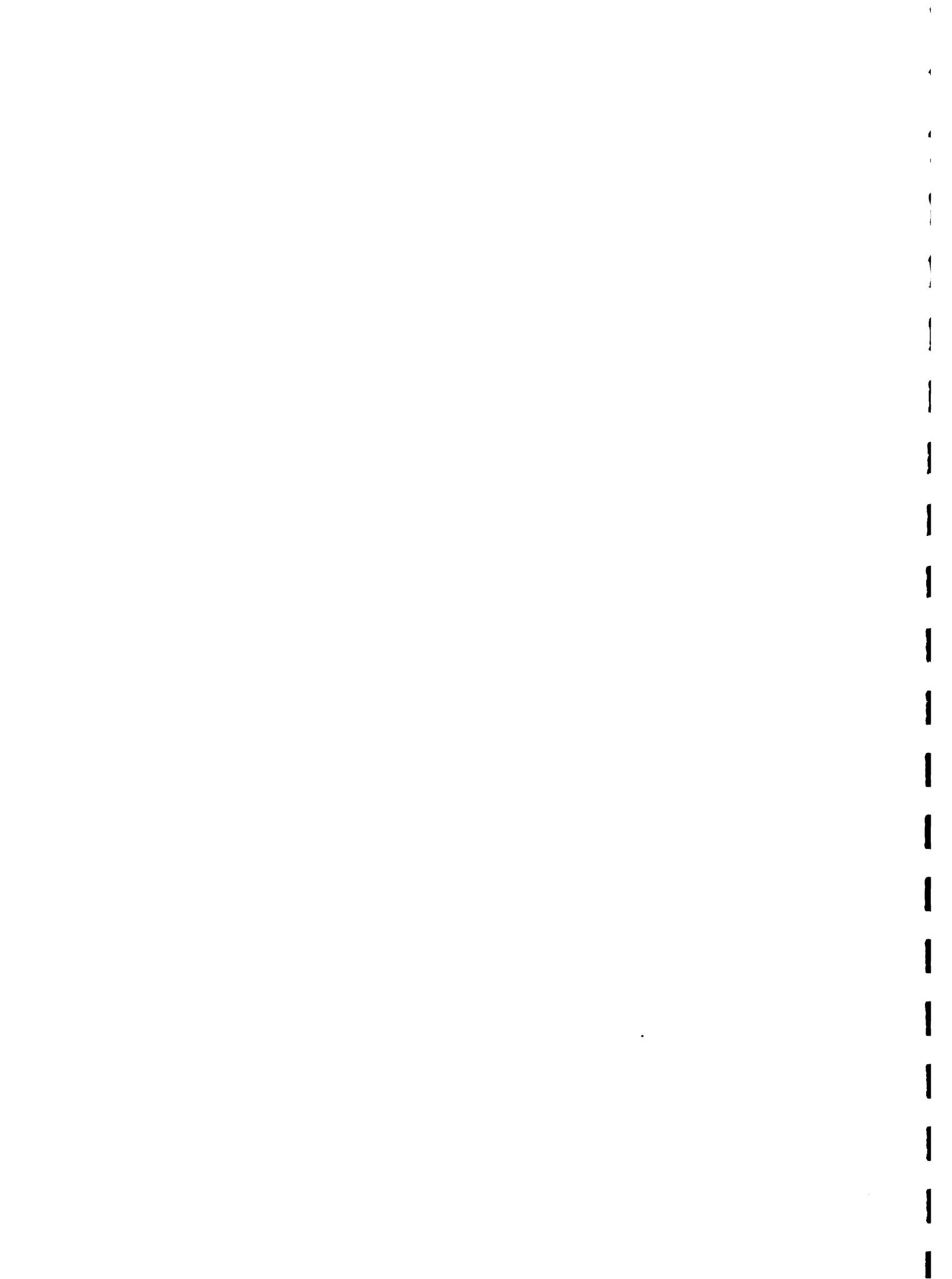
3.12 Pareciera no existir una **articulación**, de la investigación agrícola en los tres niveles de acción: 1° a nivel nacional, 2° a nivel subregional y 3° a nivel regional o internacional, que pudiera servir mejor a los demandantes de los productos. Por tanto dentro de este contexto hay mucho camino por recorrer, dependiendo primordialmente de los **países**, como actores centrales.

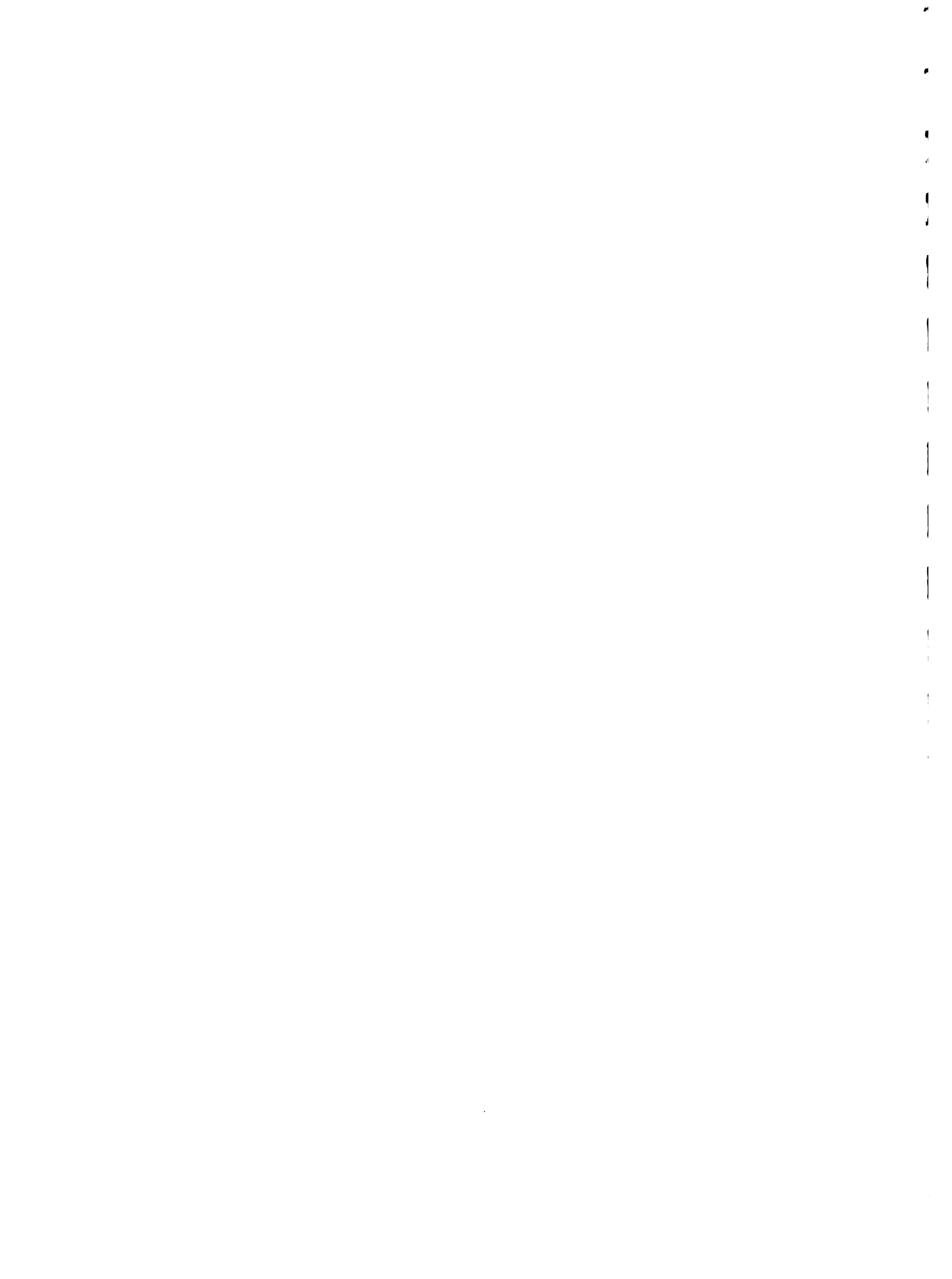
3.13 La aparente **apatía** de los organismos constituyentes del Programa, hace que el accionar del PROCIANDINO parezca más un proceso **reactivo** y no **proactivo**, puesto que no existe un Plan Integral, que conduzca a la consecución de recursos, seguimiento y evaluación como un proceso concatenado.

3.14 Existen planes por proyectos o redes, que sin la sincronización necesaria de un **sistema**, operativo y funcional, en vez de complementarse, pueden convertirse fácilmente en **competitivos entre si**.

3.15 Hay la sensación generalizada de que el escenario del PROCIANDINO donde la Comisión Directiva funge de **Foro Político-Técnico**, pareciera no haber legitimado convincentemente ese status hasta el presente. En todo caso lo ejerce **in partibus**, aún así se ha **fortalecido** en cierta medida en su función, pero hay bastante espacio que llenar con más acción.

3.16 La posible **simbiosis** de PROCIANDINO como un Foro Político-Técnico y los Centros Internacionales de Investigación agrícola, como entes de excelencia científica, no se da en todos los casos ni en toda circunstancia.





3.25 Durante el lapso que comprende este informe, se han efectuado 85 "eventos", con la concurrencia de 1,625 participantes. Adicionalmente, según reporta la Secretaría Ejecutiva, se han distribuido 18,000 publicaciones y 39,500 boletines informativos.

3.26 Hay cierto acercamiento de la familia "PROCI" del sistema de redes de investigación cooperativa que administra el IICA y son: PRIAG, PROCIANDINO, PROCICARIBE, PROCISUR, PROCITROPICOS y PROMECAFE. Visto así, conforman una red de segundo piso, en materia de coordinación reticular, que generará una mayor sinergia, de la que se beneficiarán todos, principalmente los países receptores. No se debe olvidar que PROCIANDINO y PROCITROPICOS se traslapan geográficamente en los cinco países, mientras que para el caso particular de Bolivia también concurre PROCISUR.

3.27 El hecho de haber incorporado al PROCIANDINO, nuevas redes tales como: REDARFIT, FRUTHEX, REDAMACS, y el Subprograma de "Desarrollo de Políticas, Gestión y Organización Institucional de la Investigación", y haber eliminado, por lo menos de la Segunda Etapa: Ganadería Altoandina, Ganadería de Doble Propósito y Cultivos Altoandinos, ha sido considerado por los entrevistados como una medida saludable para el Programa.

3.28 El haber capacitado en la Segunda Etapa hasta el momento, casi igual número de participantes, en menor número de eventos y con menores recursos financieros, estaría indicando bien a las claras que la economía de escala se está aplicando con eficiencia y eficacia en el PROCIANDINO.

3.29 La calidad, oportunidad y utilidad de los servicios prestados, en lo que va de esta Etapa, son consideradas por la mayoría de los entrevistados como satisfactorias.

3.3 CONCLUSIONES ESPECIFICAS

3.31 El nombre genérico de PROCI, según el IICA, agrupa diversos programas de cooperación técnica de investigación agrícola, particularmente en Sud América, con especificación singular de la subregión. Sin embargo viéndolo con mayor detenimiento son sumamente heterogéneos, lo cual significaría también que hay diferentes modelos operativos, no muy claramente definidos.

3.32 La indefinición mayor pareciera estar en el contenido ecológico de cada uno de los PROCIs, particularmente entre PROCIANDINO y PROCITROPICOS, donde hay



traslape de zonas ecológicas de transición o ecotonos, como para manejar el caso de los suelos de ladera, entre otros.

3.33 El PROCIANDINO, al igual que los otros "hermanos" son modelos cerrados, por naturaleza y definición, hecho que restringe una apertura mayor en el aspecto de operaciones de redes y proyectos de cooperación recíproca más integral tanto nacional como subregional o regional.

3.34 La mayoría de los INIAs que conforman el PROCIANDINO, han entrado en un proceso de reestructuración institucional, hecho que está afectando la conducción de los proyectos cooperativos de investigación agrícola en la Subregión.

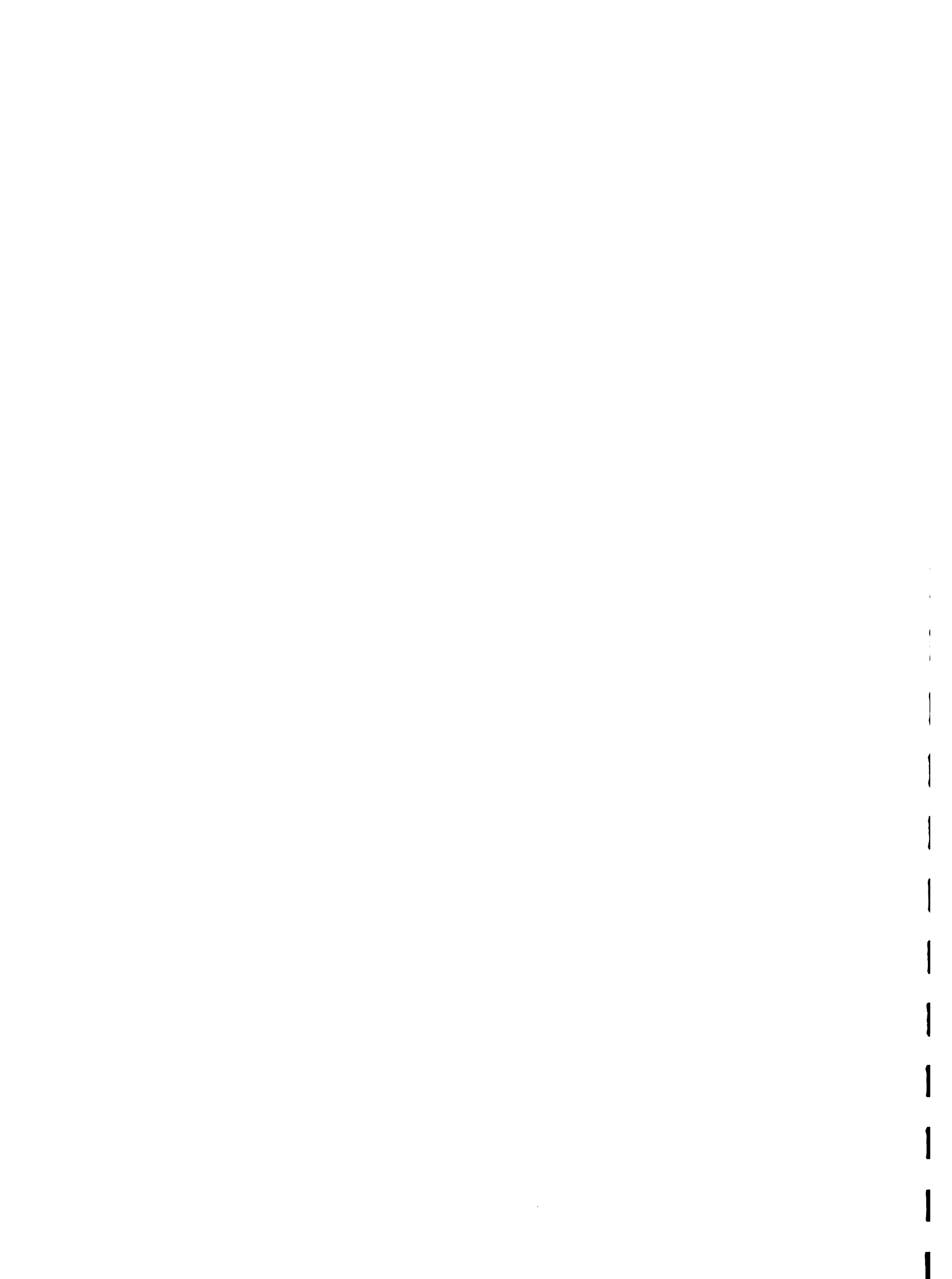
3.35 En el caso de las redes recurrentes, la intensidad de cooperación recíproca ha disminuido considerablemente. Primero, porque en algunos casos cada país ya tiene sus centros de excelencia propios debidamente equipados para sus propias necesidades. Segundo, porque los medios son muy limitados en términos de recursos, entonces ya no generan sinergia como solían en el pasado. Tercero, ya llegaron a una especie de punto de estabilización programática.

3.36 La relativa apertura operativa del PROCIANDINO ha permitido incorporar a nivel de talleres, particularmente a las Universidades en los diversos países. lo que ha conducido a la vinculación con la Organización Universitaria Interamericana (OUI), sobre la base del Convenio existente entre IICA/OUI, que de paso ha conducido a la puesta en marcha del "Sistema Andino de Postgrado Agropecuario".

3.37 Han habido situaciones de participación de Corporaciones en talleres organizados por PROCIANDINO, particularmente en el caso de la red FRUTHEX, que ha generado expectativas de un mayor acercamiento interinstitucional, que puede llegar a fortalecerse progresivamente, si continúa dicha tendencia.

3.4 FACTORES RESTRICTIVOS

3.41 La estructura del modelo es cerrado conformado por los INIAs de los cinco países de la Subregión, que no representan necesariamente al "Sistema Nacional de Investigación Agrícola", donde no están presentes otros actores distintos al sector público, pese a que hay una tendencia de incremento de la presencia del sector privado en los campos de investigación agrícola.



4.26 El PROCIANDINO, debe tomar la iniciativa de ser un club menos "cerrado", democratizarse progresivamente, incorporando de manera selectiva y operativa nuevos miembros del sector no público, teniendo como plazo referencial el inicio de la siguiente etapa.

4.27 El aspecto financiero es el factor restrictivo más condicionante, por tanto debe merecer una especial atención por parte del PROCIANDINO. Los proyectos o redes nuevas, tienen que nacer "con el pan bajo el brazo", mejor dicho, tiene que haber un dinero de cierta magnitud puesto por el Programa, como aporte para buscar otro "socio" que provea el financiamiento restante. Así habría mayor éxito en la consecución de medios de recurso externo.

4.28 De cristalizarse la creación del "Fondo Regional" para la investigación agrícola, auspiciado por el BID, será una ventanilla importante para proyectos bien elaborados en forma de redes internacionales, a la que tendrá que recurrir el PROCIANDINO en el futuro, en competición con otros organismos que operan proyectos reticulares de investigación agrícola.

4.29 Los INIAs, deberán hacer un esfuerzo especial para reducir al mínimo indispensable la rotación de personal involucrado como Coordinadores en el PROCIANDINO, única manera de lograr una concientización real de los alcances del Programa y, concomitantemente, generar logros significativos y obtener un mayor impacto en términos del beneficiario.

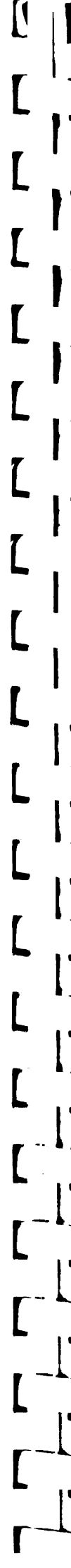
4.3 RECOMENDACIONES URGENTES

4.31 Será necesario que los INIAs den mayores facilidades a los Coordinadores para que: 1° dediquen por lo menos 30% de su tiempo a asuntos del PROCIANDINO, 2° bajo delegación de autoridad del ejecutivo más alto del INIA, puedan disponer de los medios asignados al proyecto en determinada red y 3° tengan acceso al correo electrónico para las comunicaciones oficiales del Programa.

4.32 Las redes o proyectos y por ende el Programa en general, deben contener indicadores económicos y sociales, lo cual permitiría proporcionar una información más sólida y transparente de los logros, que la sola descripción literaria. Este aspecto será importante para evaluaciones futuras.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100



0
1
2
3
4
5
6
7
8
9
A
B
C
D
E
F
G
H
I
J
K
L
M
N
O
P
Q
R
S
T
U
V
W
X
Y
Z



- Evaluar la dinámica de los mecanismos de relación y coordinación con organismos nacionales e internacionales, en concordancia con los objetivos del Programa; sus limitaciones y oportunidades.

- De la misma manera, esbozar lineamientos de organización para mejorar la gestión institucional del Programa.

c. Proyección y visualización institucional del Programa para su sostenibilidad.

- Proponer estrategias para adecuar las orientaciones del Programa a los cambios del entorno nacional e internacional, considerando los ajustes de los sistemas de innovación tecnológica y su interior (proyectos y acciones prioritarias; orientación de recursos; participación institucional y espacial).

- Formular recomendaciones en función de una legitimización del Programa como foro político técnico de la Subregión Andina, como una contribución a los países y la Junta de Acuerdo de Cartagena.

- Plantear nuevas alianzas estratégicas nacionales e internacionales para reforzar el cumplimiento de los objetivos del Programa.

- Identificar estrategias para el acceso a recursos actuales y potenciales, con nuevas fuentes y modalidades de financiamiento.

Un elemento adicional a ser considerado dentro del proceso de evaluación es la formulación de mecanismos para la creación de un escenario adecuado que permita aplicar una Evaluación de Impacto al término del periodo. En consecuencia, deben recomendarse las necesidades para la aplicación de la metodología.

3.2. Acceso y recolección de la información

3.2.1. Información de base organizada y suministrada a través de la Secretaría Ejecutiva.

- Opinión de los Directores de los INIA's y dirigentes de la cooperación internacional (Centros Internacionales, Donantes, IICA), mediante la preparación de un cuestionario.

- Información de Redes o Subprogramas suministrada por el Equipo Técnico Nacional e Internacional, mediante la preparación de un cuestionario.

- Bases de Datos con información gerencial, técnica y financiera.

- Documentos: Convenio de Cooperación Técnica; Actas de la Comisión Directiva; Redes de Investigación y Subprogramas; Informes Semestrales y Anuales; Publicaciones y otros.

- El Plan de Mediano Plazo 1994 -1998 del IICA, así como los Lineamientos para la Cooperación Técnica del Área de Concentración II, instrumento que le será de utilidad para el análisis de los temas propuestos en el literal 3. del Anexo 1.

3.2.2. Información primaria recabada en la sede de PROCANDINO y los países, a través de entrevistas y reuniones del consultor.

- Países: Ministerios de Agricultura, INIA's, universidades, ONG's y otros beneficiarios.

- Regional: JUNAC, CAF, otros

- Internacional: IICA, Centros Internacionales, Donantes (BID, GTZ, COTESU, AID, CiiD).

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100



ANEXO 1

AMPLIACION DE LOS TERMINOS DE REFERENCIA CON ELEMENTOS QUE SE DERIVARAN DE LAS ENTREVISTAS DEL CONSULTOR EN LOS PAISES, LA COOPERACION INTERNACIONAL Y EL IICA, ADEMAS DE LOS CUESTIONARIOS PARA LEVANTAR INFORMACION EN DIFERENTES ESTAMENTOS E INSTITUCIONES VINCULADAS A PROCIANDINO

Marco de análisis

Además de los temas de análisis contemplados en el numeral 3.1 (página 2) se sugiere tomar en consideración los siguientes aspectos:

a. Validez y vigencia del modelo de intervención del Programa

¿Qué cambios relevantes se han producido en la problemática de los países que el Programa se propone resolver?

¿Qué cambios han ocurrido en las políticas nacionales que afectan la asignación de recursos o la modalidad de operación de las instituciones nacionales?

¿Qué cambios se han generado en el IICA y específicamente en el Área de Concentración II, que incide sobre el diseño y la ejecución del Programa?

¿Los objetivos del Programa, las relaciones lógicas entre ellos y los supuestos importantes en que se fundamentan, mantienen un apropiado nivel de relevancia y coherencia con los cambios ocurridos en su entorno?

Por ejemplo: ¿Los mecanismos de cooperación recíproca constituyen un medio efectivo para favorecer el intercambio y aprovechamiento de la tecnología disponible?. ¿Es conveniente seguir trabajando con los mismos productos o es preferible sustituirlos por otros?. ¿Conservan su validez y prioridad los objetivos del proyecto o se requiere ajustarlos y reorientar las prioridades?. ¿Dichos objetivos responden a los lineamientos estratégicos del Área de Concentración II y al respectivo sistema de proyectos?

b. Avances y productos del Programa

Se sugiere que el análisis de los "avances y productos" incluya tanto los resultados previstos originalmente, como aquellos que se han logrado a pesar de no estar incluidos en la programación inicial, así como su contribución al logro del objetivo específico.

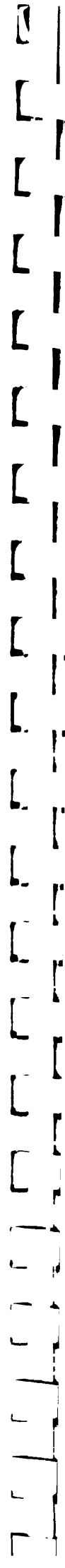
El análisis del "acceso a recursos" debería contemplar el progreso de la ejecución financiera y valorar la factibilidad de lograr los productos programados con base en los recursos y el tiempo disponible, identificando posibles requerimientos de recursos adicionales.

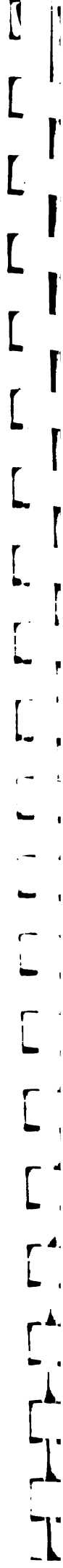
c. Reacción de los beneficiarios

¿Quiénes son los beneficiarios directos e indirectos del Programa?. Cuáles servicios y productos específicos del Programa reciben y qué beneficios se derivan de los mismos?.

¿Qué opinión tienen los beneficiarios directos del Programa sobre la calidad, oportunidad, utilidad y satisfacción de las necesidades institucionales, de los productos generados?.

¿Cuál es el nivel de aplicación de los productos del Programa, en las actividades desarrolladas por las instituciones participantes?. ¿En caso de no aplicar algunos productos del Programa, cuáles son las principales razones de este comportamiento?.





1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

ANEXO No. 2

V. PROCESO PARA EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION

En el siguiente cuadro se refieren las instancias de consulta y el número del cuestionario correspondiente a cada una, cuyos contenidos se presentan en el Anexo 1.

INSTANCIA DE CONSULTA	CUESTIONARIO No.
1. ALCANCE NACIONAL	
1.1. INIA's	
<ul style="list-style-type: none"> a. Directores de los Institutos Nacionales de Investigación Agropecuaria Participantes de PROCIANDINO: IBTA/Bolivia, ICA/Colombia, INIAP/Ecuador, INIA/Perú y FONAIAP/Venezuela. 	CUESTIONARIO 1
<ul style="list-style-type: none"> b. Coordinadores de las Redes de Investigación y Subprogramas de Apoyo: 	
<ul style="list-style-type: none"> - De las Redes FRUTHEX, REDAMACS y REDARFIT. 	CUESTIONARIO 2
<ul style="list-style-type: none"> - Del Subprograma "Desarrollo de Políticas, Gestión y Organización Institucional de la Investigación". 	CUESTIONARIO 3
<ul style="list-style-type: none"> - De las Redes de Leguminosas, Maíz, Papa/PRACIPA y Oleaginosas. 	CUESTIONARIO 4
1.2. IICA - Area Andina	
Representantes	CUESTIONARIO 5
1.3. UNIVERSIDADES	CUESTIONARIO 6
1.4. ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	CUESTIONARIO 7
2. ALCANCE INTERNACIONAL	
2.1. IICA - Sede Central	
<ul style="list-style-type: none"> a. Director del Area de Concentración II: Ciencia y Tecnología, Recursos Naturales y Producción Agropecuaria. 	CUESTIONARIO 8
<ul style="list-style-type: none"> b. Director del Centro Regional Andino 	CUESTIONARIO 9
2.2. JUNAC	CUESTIONARIO 10
2.3. CENTROS INTERNACIONALES	
<ul style="list-style-type: none"> a. Directores de los Centros Internacionales de Investigación Agrícola: CIAT, CIP, CIMMYT, IPGRI, CIRAD/FLHOR, ISNAR, ICRISAT. 	CUESTIONARIO 11
<ul style="list-style-type: none"> b. Coordinadores Asociados en las Redes de Investigación 	CUESTIONARIO 12
<ul style="list-style-type: none"> c. Representante de América Latina y el Caribe en el CGIAR. 	CUESTIONARIO 13



PROCIANDINO

EVALUACION EXTERNA DE MEDIO PERIODO DE LA SEGUNDA ETAPA (1991-1994)

Cuestionario 1

Dirigido a: **DIRECTORES DE LOS INSTITUTOS NACIONALES DE INVESTIGACION AGROPECUARIA - INIA's.**

Antecedentes

Desde 1987 PROCIANDINO realiza actividades técnicas en los países de la Subregión Andina. Actualmente se ha desarrollado medio período de la Segunda Etapa (1991-1994), con ajustes a su Misión y, consecuentemente, con nuevas orientaciones en cuanto a su enfoque y base de participación nacional e internacional.

En ese período se ha contado con recursos adicionales de los países, el IICA y los aportes no reembolsables de las agencias de financiamiento. Estos han sido aplicados directa e indirectamente al Programa Cooperativo, para la consolidación de la cooperación técnica recíproca, mediante actividades de investigación, transferencia de tecnología, capacitación y desarrollo institucional.

En atención a los enfoques de sostenibilidad, durante la Segunda Etapa se pusieron en marcha las Redes Andinas de Investigación en Fruticultura de Exportación - FRUTHEX, Recursos Fitogenéticos - REDARFIT, Manejo y Conservación de Suelos - REDAMACS y el Subprograma "Desarrollo de Políticas, Gestión y Organización Institucional de la Investigación". Este último en concordancia con los procesos de modernización y competitividad de los Institutos Nacionales de Investigación, INIA's, y los Sistemas Nacionales.

Asimismo, se ha continuado apoyando la acción coordinada en las Redes recurrentes de la Primera Etapa: Leguminosas, Maíz, Papa - PRACIPA y Oleaginosas. Las acciones del Subprograma de Transferencia de Tecnología han sido incorporadas dentro del mecanismo de las Redes.

Con esas consideraciones y una vez ejecutada en parte la Segunda Etapa, la Comisión Directiva ha dispuesto realizar un proceso de Evaluación Externa para analizar los progresos, logros e insuficiencias técnicas y organizacionales de PROCIANDINO; además de concretar su estrategia futura en concordancia con los objetivos de la cooperación y las posibilidades de desarrollo.

En consideración a los términos del Convenio de Cooperación Técnica que rige PROCIANDINO entre Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela con el IICA, el proceso de Evaluación se conducirá mediante un esfuerzo integrado de capacidades mediante la participación de un consultor externo, las Instituciones Nacionales de los países participantes del Programa Cooperativo, el IICA y otros organismos de la cooperación internacional.

Por su parte, el Equipo Técnico del Subprograma de "Desarrollo de Políticas, Gestión y Organización de la Investigación" actuará como contraparte del proceso, en coordinación con la Secretaría Ejecutiva del Programa Cooperativo.







- 4.2. **Base participativa de PROCIANDINO.** Su ampliación progresiva, formalizando alianzas con otros organismos públicos y privados de la generación y transferencia de tecnología, y con otros actores a nivel nacional e internacional.

A qué nivel se recomienda incorporar esta participación y cuáles considera los compromisos de las partes?

- 4.3. **Recursos financieros.** Promover la captación de financiamiento externo derivado de fuentes públicas y privadas, nacionales, regionales e internacionales para la formulación y desarrollo de nuevos proyectos.
- 4.4. **Políticas en ciencia y tecnología.** Profundizar acciones en este campo a nivel subregional, regional e internacional, interactuando con la JUNAC y entidades como el CGIAR. Considerar aspectos como prioridades, derechos de obtentores, bioseguridad, biodiversidad, acceso a recursos fitogenéticos.
- 4.5. **Alianzas estratégicas con IICA.** Dinamizar los componentes de coordinación a nivel nacional, regional e internacional.
- 4.6. **Ambiente político.** Potenciar el respaldo nacional, regional e internacional, para ampliar el acceso a recursos científicos - tecnológicos y financieros disponibles en los Sistemas de Investigación y las agencias de financiamiento.



1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100



2.8 ¿Cómo podrían superarse los factores restrictivos identificados?

3. BENEFICIARIOS

3.1 ¿Quiénes son los beneficiarios directos, y quienes los indirectos?

3.2 ¿Cuáles servicios y productos específicos reciben y qué beneficios se derivan?

3.3 ¿Qué opinión se tiene sobre: la calidad, oportunidad, y utilidad de los productos y servicios?

3.4 ¿Cuál es el nivel de aplicación de los productos, y si no porqué?

3.5 ¿Cómo podría tipificar la capacidad de respuesta de los INIAs en términos de eficiencia y efectividad?

3.6 ¿Podría especificar las limitaciones en el flujo de los resultados hacia el usuario?

3.7 ¿Sería recomendable la ampliación de beneficiarios y cómo se lograría?

4. ORGANISMOS INTERNACIONALES

4.1 ¿Están todos los organismos internacionales que podrían tener interés en participar en el PROCIANDINO?, si no, ¿Qué limita su concurrencia?, identifique ¿cuáles podrían ser esos organismos?

4.2 ¿Los organismos internacionales participantes, están actuando a plenitud de su capacidad a la luz de los convenios, y si no, qué restricciones hay que superar?

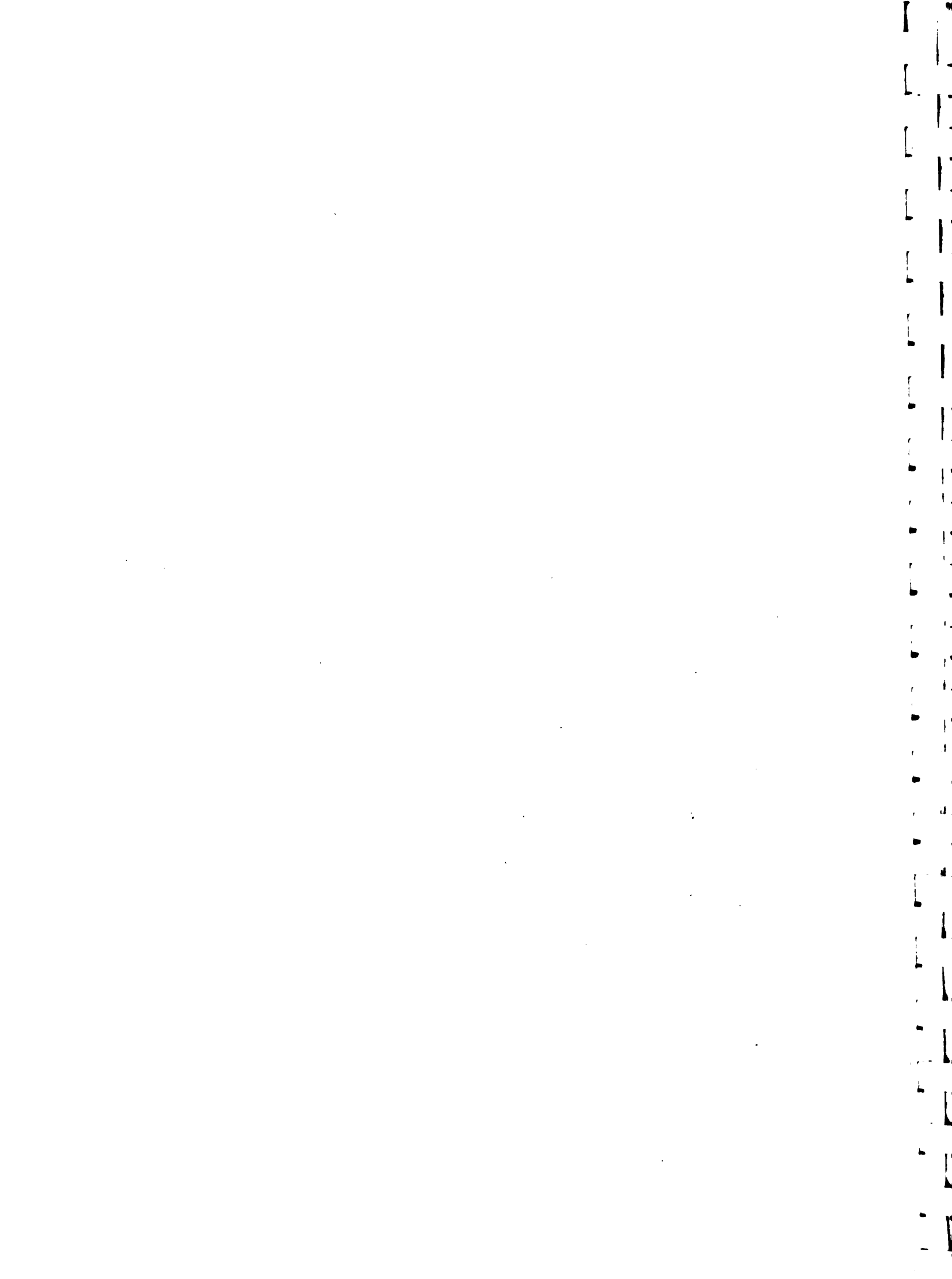
4.3 ¿Qué opinión le merece el sistema de redes, desde el punto de vista de la eficiencia y efectividad?

4.4 ¿Qué modificaciones futuras podría sugerir para potenciar más el accionar de los organismos internacionales?

4.5 ¿Cómo podría armonizarse mejor la coparticipación de los Centros Internacionales de Investigación del sistema CGIAR, dentro del esquema del PROCIANDINO, habida cuenta que ellos tienen sus propios mandatos?

5. SUGERENCIAS

5.1 ¿Algún o algunos aspectos importantes que se hayan omitido en este cuestionario y que deben ser considerados?



CUESTIONARIO DEL EVALUADOR PARA COORDINADORES

1. VIGENCIA DEL MODELO

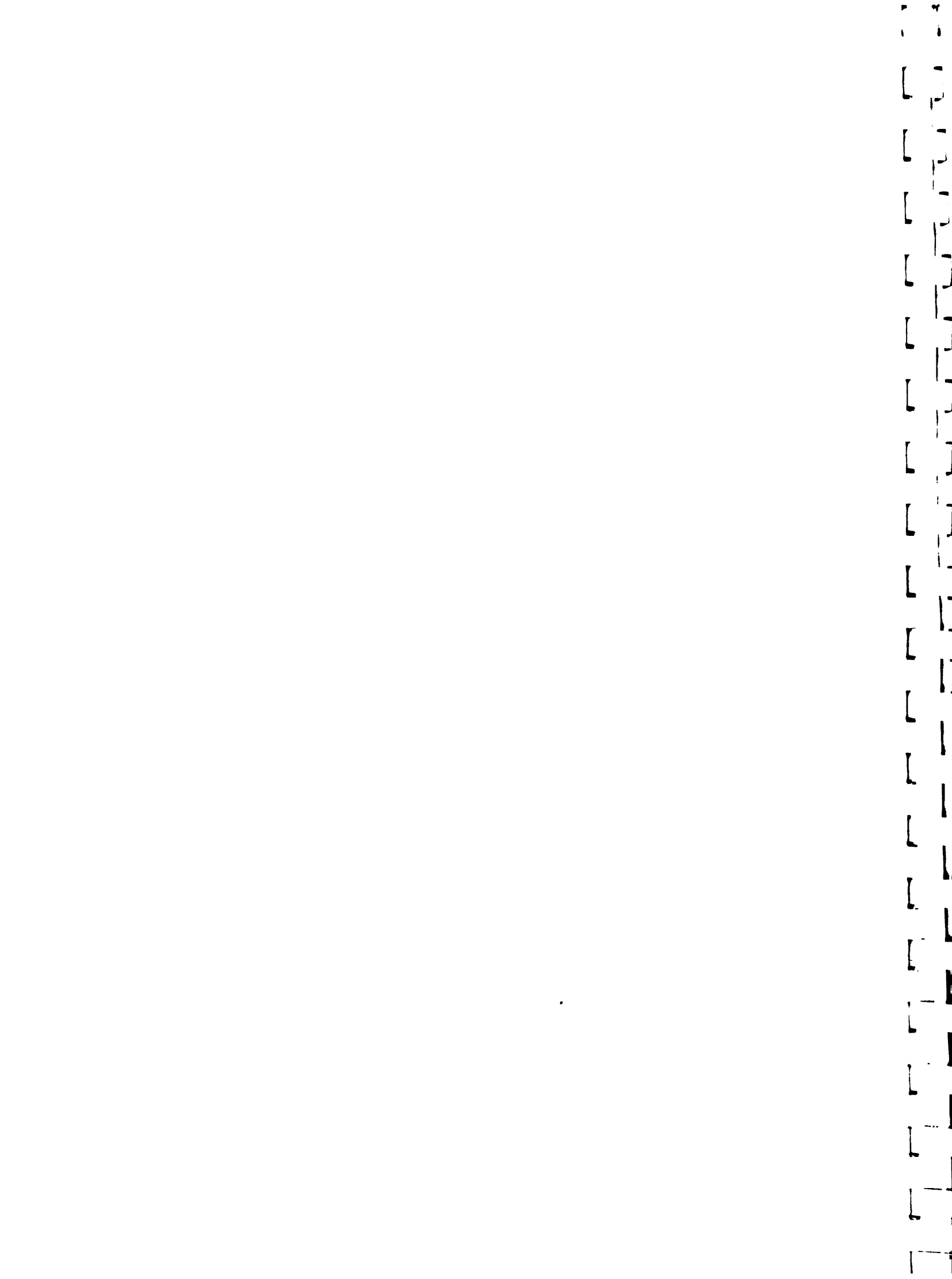
- 1.1 ¿Qué cambios relevantes pretende resolver el PROCIANDINO?
- 1.2 ¿Hay coherencia en cambios ocurridos?
- 1.3 ¿La cooperación recíproca, es medio más efectivo de aprovechamiento de tecnología?
- 1.4 ¿Conviene trabajar en los mismos aspectos del rubro?, ¿Sustituir por otros, cuáles?
- 1.5 ¿Se mantiene validez de prioridades?, ¿Reajustar cuales?
- 1.6 ¿Está establecido el mecanismo de Planificación Estratégica, Seguimiento y Evaluación?
- 1.7 ¿Qué insuficiencias más relevantes podrían identificarse?
- 1.8 ¿Cómo podrían superarse dichas insuficiencias?
- 1.9 ¿Es satisfactorio el esquema organizativo y operativo del PROCIANDINO, de no ser así, ¿Qué ajustes recomendaría?

2. AVANCES Y PRODUCTOS

- 2.1 ¿Cuáles son los logros más relevantes que podrían singularizarse?
- 2.2 ¿Qué resultados previstos y no previstos podrían identificarse?
- 2.3 ¿Ha habido real cumplimiento de las actividades programadas?
- 2.4 ¿Qué capacidades nuevas se han desarrollado?
- 2.5 ¿El flujo de recursos nacionales e internacionales han sido suficientes y oportunos para la ejecución de actividades?
- 2.6 ¿Han incrementado su eficacia las instituciones?, ¿Qué evidencia?
- 2.7 ¿Qué factores favorables y restrictivos podrían identificarse en el proceso de ejecución de las actividades?
- 2.8 ¿Cómo podrían superarse los factores restrictivos indicados?

11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100
101
102
103
104
105
106
107
108
109
110
111
112
113
114
115
116
117
118
119
120
121
122
123
124
125
126
127
128
129
130
131
132
133
134
135
136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149
150
151
152
153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169
170
171
172
173
174
175
176
177
178
179
180
181
182
183
184
185
186
187
188
189
190
191
192
193
194
195
196
197
198
199
200
201
202
203
204
205
206
207
208
209
210
211
212
213
214
215
216
217
218
219
220
221
222
223
224
225
226
227
228
229
230
231
232
233
234
235
236
237
238
239
240
241
242
243
244
245
246
247
248
249
250
251
252
253
254
255
256
257
258
259
260
261
262
263
264
265
266
267
268
269
270
271
272
273
274
275
276
277
278
279
280
281
282
283
284
285
286
287
288
289
290
291
292
293
294
295
296
297
298
299
300
301
302
303
304
305
306
307
308
309
310
311
312
313
314
315
316
317
318
319
320
321
322
323
324
325
326
327
328
329
330
331
332
333
334
335
336
337
338
339
340
341
342
343
344
345
346
347
348
349
350
351
352
353
354
355
356
357
358
359
360
361
362
363
364
365
366
367
368
369
370
371
372
373
374
375
376
377
378
379
380
381
382
383
384
385
386
387
388
389
390
391
392
393
394
395
396
397
398
399
400
401
402
403
404
405
406
407
408
409
410
411
412
413
414
415
416
417
418
419
420
421
422
423
424
425
426
427
428
429
430
431
432
433
434
435
436
437
438
439
440
441
442
443
444
445
446
447
448
449
450
451
452
453
454
455
456
457
458
459
460
461
462
463
464
465
466
467
468
469
470
471
472
473
474
475
476
477
478
479
480
481
482
483
484
485
486
487
488
489
490
491
492
493
494
495
496
497
498
499
500
501
502
503
504
505
506
507
508
509
510
511
512
513
514
515
516
517
518
519
520
521
522
523
524
525
526
527
528
529
530
531
532
533
534
535
536
537
538
539
540
541
542
543
544
545
546
547
548
549
550
551
552
553
554
555
556
557
558
559
560
561
562
563
564
565
566
567
568
569
570
571
572
573
574
575
576
577
578
579
580
581
582
583
584
585
586
587
588
589
590
591
592
593
594
595
596
597
598
599
600
601
602
603
604
605
606
607
608
609
610
611
612
613
614
615
616
617
618
619
620
621
622
623
624
625
626
627
628
629
630
631
632
633
634
635
636
637
638
639
640
641
642
643
644
645
646
647
648
649
650
651
652
653
654
655
656
657
658
659
660
661
662
663
664
665
666
667
668
669
670
671
672
673
674
675
676
677
678
679
680
681
682
683
684
685
686
687
688
689
690
691
692
693
694
695
696
697
698
699
700
701
702
703
704
705
706
707
708
709
710
711
712
713
714
715
716
717
718
719
720
721
722
723
724
725
726
727
728
729
730
731
732
733
734
735
736
737
738
739
740
741
742
743
744
745
746
747
748
749
750
751
752
753
754
755
756
757
758
759
760
761
762
763
764
765
766
767
768
769
770
771
772
773
774
775
776
777
778
779
780
781
782
783
784
785
786
787
788
789
790
791
792
793
794
795
796
797
798
799
800
801
802
803
804
805
806
807
808
809
810
811
812
813
814
815
816
817
818
819
820
821
822
823
824
825
826
827
828
829
830
831
832
833
834
835
836
837
838
839
840
841
842
843
844
845
846
847
848
849
850
851
852
853
854
855
856
857
858
859
860
861
862
863
864
865
866
867
868
869
870
871
872
873
874
875
876
877
878
879
880
881
882
883
884
885
886
887
888
889
890
891
892
893
894
895
896
897
898
899
900
901
902
903
904
905
906
907
908
909
910
911
912
913
914
915
916
917
918
919
920
921
922
923
924
925
926
927
928
929
930
931
932
933
934
935
936
937
938
939
940
941
942
943
944
945
946
947
948
949
950
951
952
953
954
955
956
957
958
959
960
961
962
963
964
965
966
967
968
969
970
971
972
973
974
975
976
977
978
979
980
981
982
983
984
985
986
987
988
989
990
991
992
993
994
995
996
997
998
999
1000







AGENDA DE ENTREVISTAS DEL CONSULTOR EXTERNO

BOLIVIA

Sábado 14/10 17.00 IBTA. Rafael Vera, Director General

PERU

Martes 17/10 11.00 UNA, La Molina. Ricardo Sevilla, Coordinador Internacional de Maíz.

Mierc. 18/10 12.00 CIP. Hubert Zandstra, Director General
09.00 JUNAC. Depto. Agropecuario. Yesid Castro y Carlos Vergara.

11.00 UNA, La Molina. Abel Basurto, Decano Fac de Agronomía.

Juev. 19/10 16.00 INIA. Mario Rodríguez. Director Ejecutivo
17.00 INIA. Luís Aliaga, José Alvarez, Santiago Pastor y Justino Velázquez, Coordinadores Nacionales.

Vier. 20/10 10.00 IICA. Martín Ramírez Blanco. Representante

COSTA RICA

Lunes 23/10 08.30 IICA. DIPRAT. Francisco Barea. Encargado.
10.00 IICA. Area de Concentración II. Jorge Ardila, Especialista.

11.00 IICA. Centro Regional Andino. Manuel Otero, Director.

15.00 PRIAG. Co-Directores del Programa

17.00 IICA. DIREX. Gerardo Escudero, Coordinador

Martes 24/10 09.00 IICA. Carlos Aquino, Director General y Gabinete Integrado.

VENEZUELA

Mierc. 25/10 09.00 IICA. Héctor Morales, Representante.
10.00 PALMAVEN. Juan Comerma, Asesor
11.00 FONAIAP, Tiburcio Linares, Gerente General
12.00 FONAIAP, Iván Angulo, Gerente de Cooperación Técnica.
13.00 IICA. Eduardo Lindarte, Especialista.
14.00 FONAIAP, Antonio Sánchez, Coordinador Internacional REDAMACS.
15.00 FUNDACION POLAR. Fernando Ajmad, Coordinador Area Agrícola.



COLOMBIA/ Bogotá

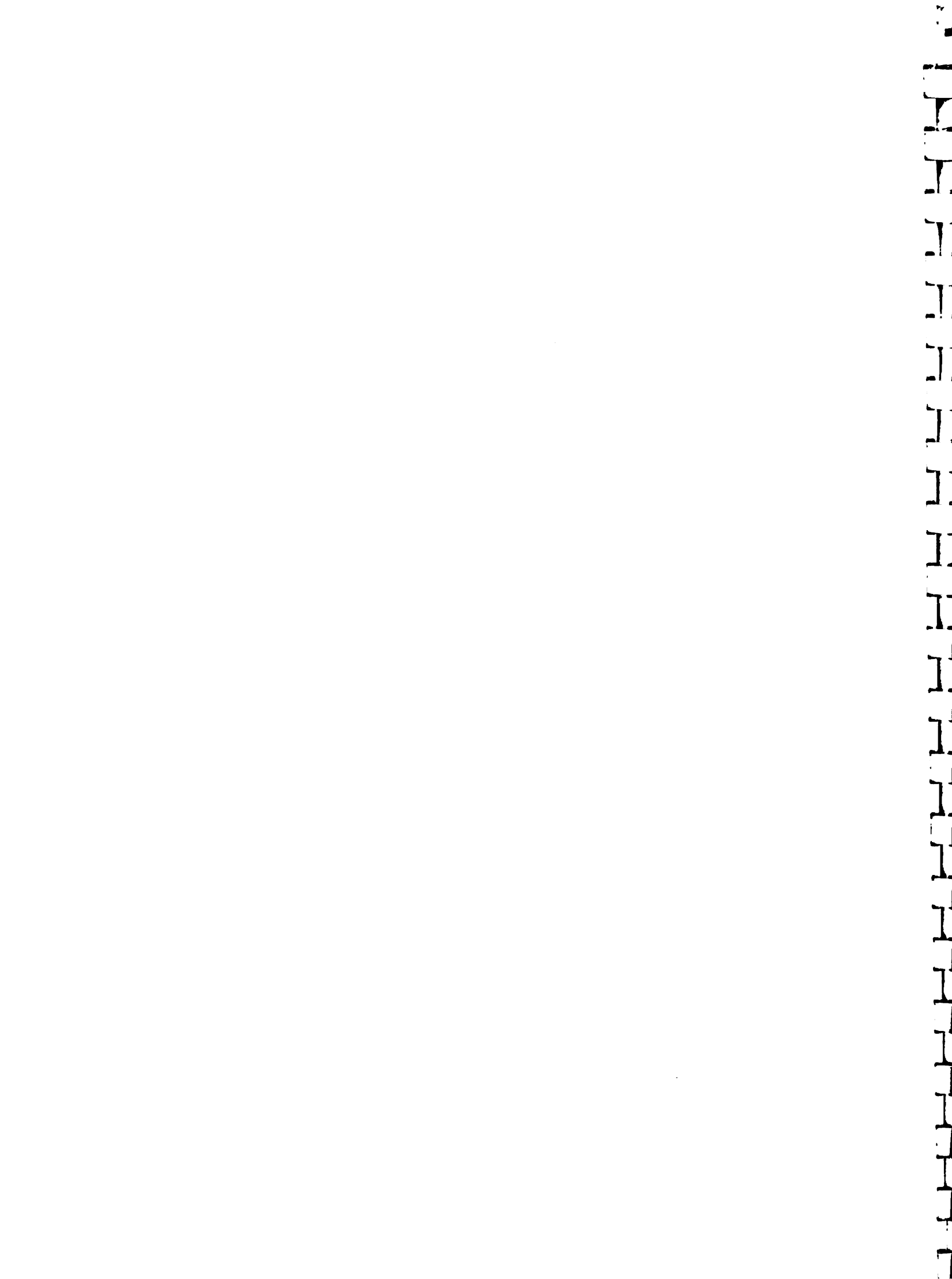
Juev.	26/10	07.00	CORPOICA, Rafael Aubad, Director Ejecutivo.
		09.00	IICA. Edgardo Muscardi, Representante.
		11.00	PROCADI, Andrés Novoa, Director Ejecutivo.
		15.00	ICA. Carlos Silva, Gerente Planeamiento.

COLOMBIA/Cali

Vier.	27/10	10.00	IPGRI/CIAT. Margarita Baena. RR.PP.
		11.00	CIAT. Gerardo Habich, Director Asociado.
		12.00	CIAT. William Roca. Unidad de Biotecnología.
		13.30	CORPOICA, Raúl Salazar, Coordinador Internacional FRUTHEX.
		14.30	CORPOICA. Gilberto Bastidas, Coordinador Internacional, Oleaginosas.
		16.00	CIMMYT, Luís Narro, Rep. Programa Maíz.

ECUADOR

Dom.	29/10	09.00	PROCIANDINO. Nelson Rivas, Secretario Ejecutivo.
Lunes	30/10	09.00	IICA. Mario Infante, Representante.
		09.15	IICA. "Gerencia compartida" Especialistas Internacionales, ACT.
		10.00	AID. Fausto Maldonado, Especialista Recursos Naturales.
		11.00	UNIV. CENTRAL DEL ECUADOR. Alberto Ortega, Decano de Ciencias Agrícolas.
		14.00	INIAP. Jaime Tola, Director General
		15.00	INIAP. Julio Palomino, Coordinador Subprograma Desarrollo Institucional.
		16.00	INIAP. Raúl Castillo, Coordinador Recursos Fitogenéticos. REDARFIT.
		17.00	PROEXANT. Marco Peñaherrera, Director Ejecutivo.
		18.00	ISNAR. Juan de Sousa, Coordinador América Latina y el Caribe.

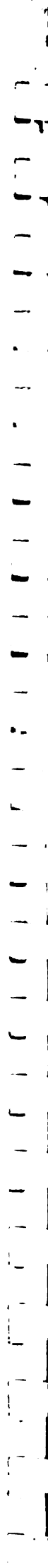


ANEXO N° 5

TABLAS ESTADISTICAS DEL

PROCIANDINO



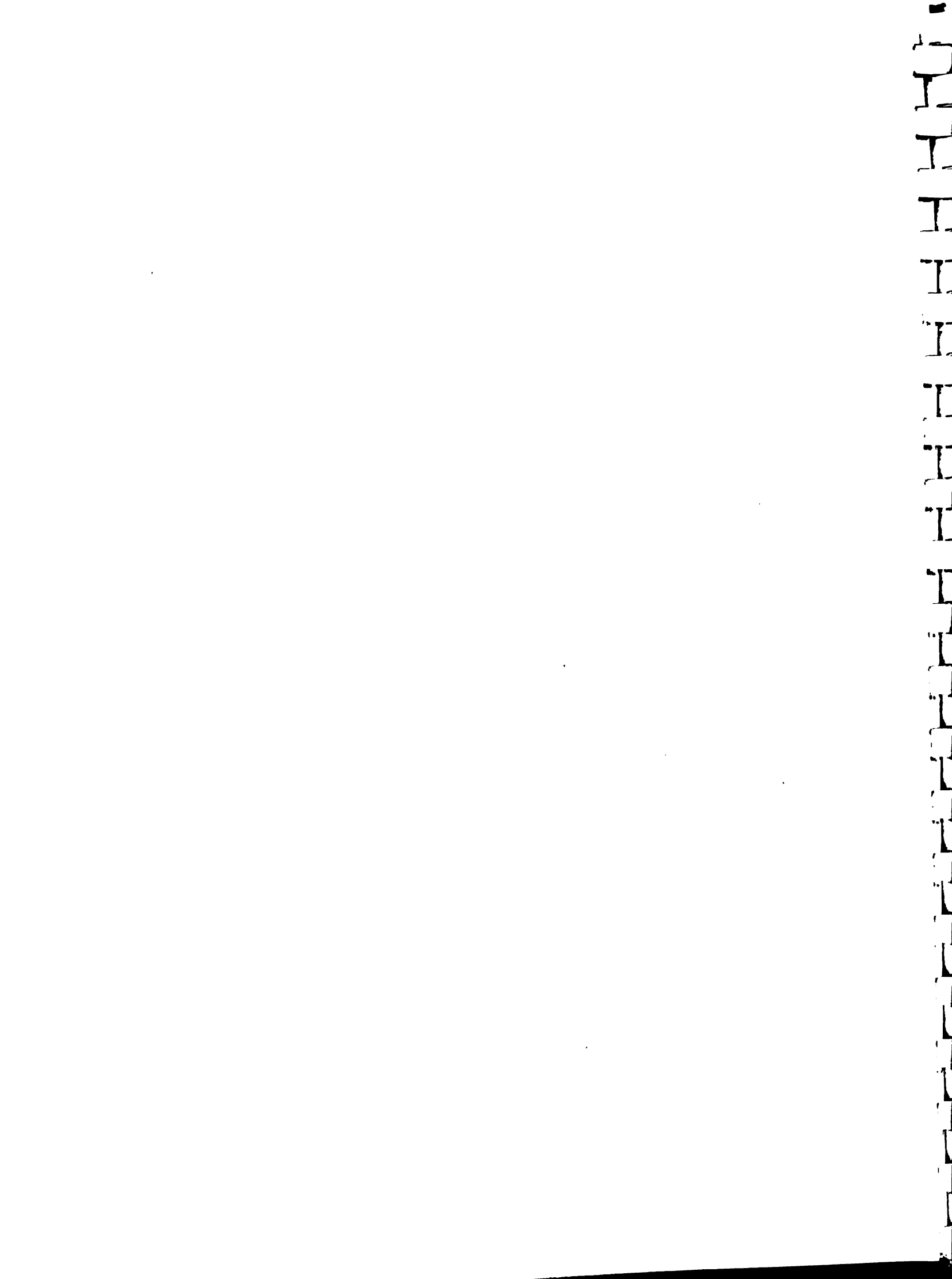


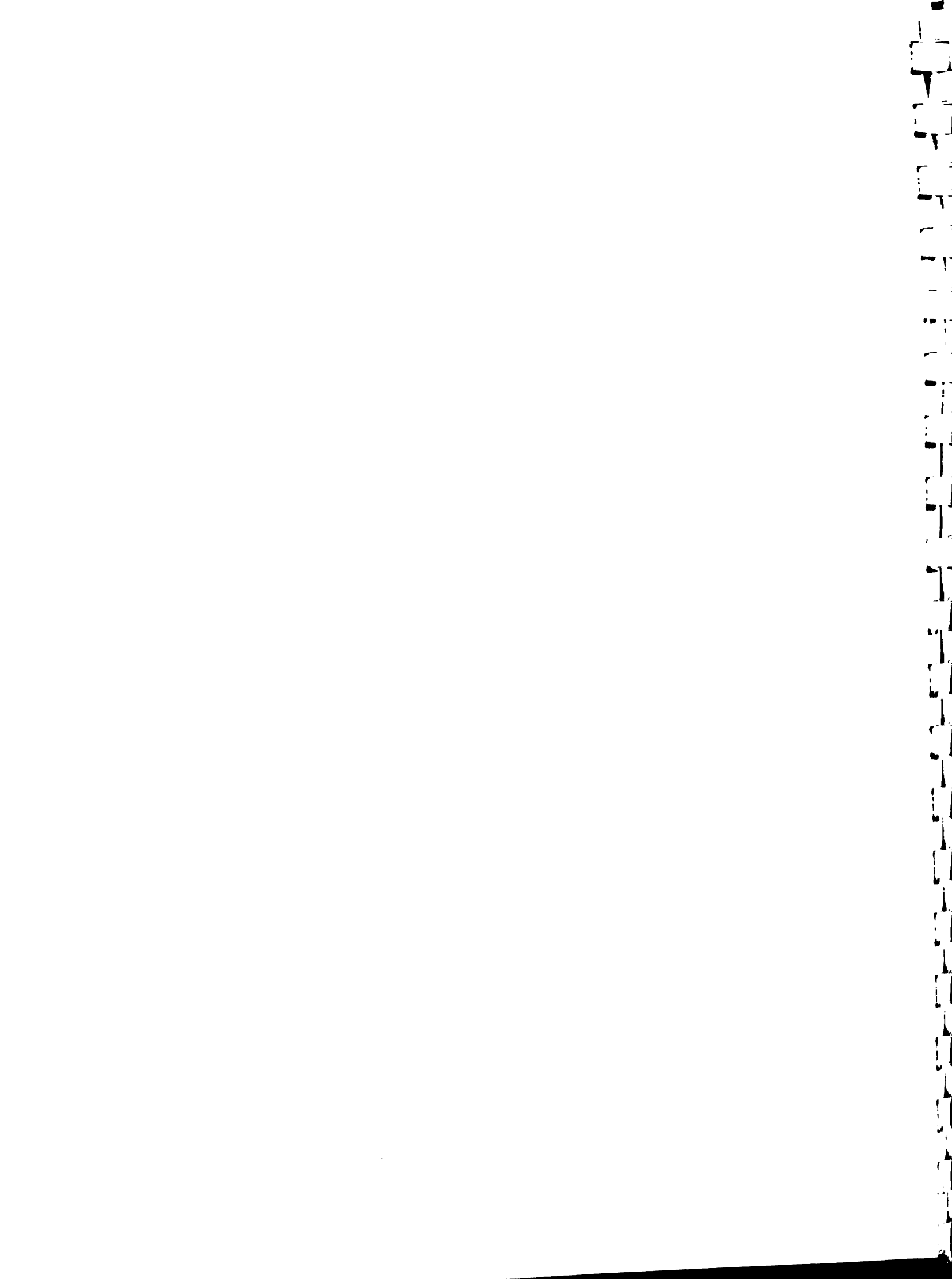


ANEXO No. 5.3
PROCIANDINO
RECURSOS (US\$) y EVENTOS POR PAIS
1991 - 1994

ACTIVIDADES (Sub-actividades)	PAISES												TOTAL									
	BOLIVIA			COLOMBIA			ECUADOR			PERU			VENEZUELA			OTROS			TOTAL			
	EVENTOS	RECURSOS US\$ PAISES	RECURSOS US\$ EXTERNOS	EVENTOS	RECURSOS US\$ PAISES	RECURSOS US\$ EXTERNOS	EVENTOS	RECURSOS US\$ PAISES	RECURSOS US\$ EXTERNOS	EVENTOS	RECURSOS US\$ PAISES	RECURSOS US\$ EXTERNOS	EVENTOS	RECURSOS US\$ PAISES	RECURSOS US\$ EXTERNOS	EVENTOS	RECURSOS US\$ PAISES	RECURSOS US\$ EXTERNOS	EVENTOS	RECURSOS US\$ PAISES	RECURSOS US\$ EXTERNOS	
0. COMISION DIRECTIVA	2	20360	12000	2	20360	12000	1	11360	6000			2	2360						7	74800	42000	116800
1. COOPERACION TECNOLOGICA RECIPROCA	3	51170	51500	10	86170	53000	18	129170	60500			11	67170	56000					50	438851	281000	714851
1.1 Reuniones de coordinacion técnica	1	26370	22500	6	50370	21000	8	59370	19500			3	35370	21000					21	208851	108000	316851
1.2 Seminarios problemas especificos	2	24800	29000	4	35800	32000	10	69800	41000			8	31800	35000					29	225000	175000	398000
1.3 Intercambio de profesionales																			0	0	0	0
2. ASESORAMIENTO EN PROBLEMAS ESPECIFICOS	5	12386	12000	2	23386	16000	6	13386	14000			2	15386	10000					21	117932	82000	199932
2.1 Asesoramiento de los Centros Internacionales																			0	0	0	0
2.2 Asesoramiento de especialistas nacionales	4	6700	2000	1	17700	6000	4	6700	2000			4	9700	0					13	82500	26000	108500
2.3 Consultores Internacionales de corto plazo	1	5686.4	10000	1	5686.4	10000	2	6686.4	12000			1	5686.4	10000					8	35432	56000	91432
3. ADIESTRAMIENTO	1	9265	2000	0	4263	0	4	24263	8000			1	9263	2000					7	56315	14000	70315
3.1 Cursos cortos	1	9263	2000	0	4263	0	4	24263	8000			1	9263	2000					7	56315	14000	70315
3.2 En servicio																			0	0	0	0
3.3 Becas																			0	0	0	0
5. APOYO INSTITUCIONAL	8553.4	52728.8			8553.4	52728.8		8553.4	52728.8				8553.4	52728.8						41767	263644	305411
6. COORDINACION Y APOYO PERSONAL	383127	74224			383127	74224		383127	74224				383127	74224						1915635	371120	2286755
TOTAL	11	484660	204453	14	525660	207953	29	569660	215453	12	485660	194953	16	485660	194953	16	559660	228953	85	2640700	1053764	3694064

Valores en us\$





ANEXO No. 5.5

PROCIANDINO
INSTITUCIONES PARTICIPANTES POR PAIS
EN EVENTOS TECNICOS
1987-1994

PAIS	1987-1990	1991-1994	TOTAL
BOLIVIA	37	45	82
COLOMBIA	35	32	67
ECUADOR	30	87	117
PERU	38	38	76
VENEZUELA	42	62	104
OTROS	23	56	79
TOTAL	205	320	525

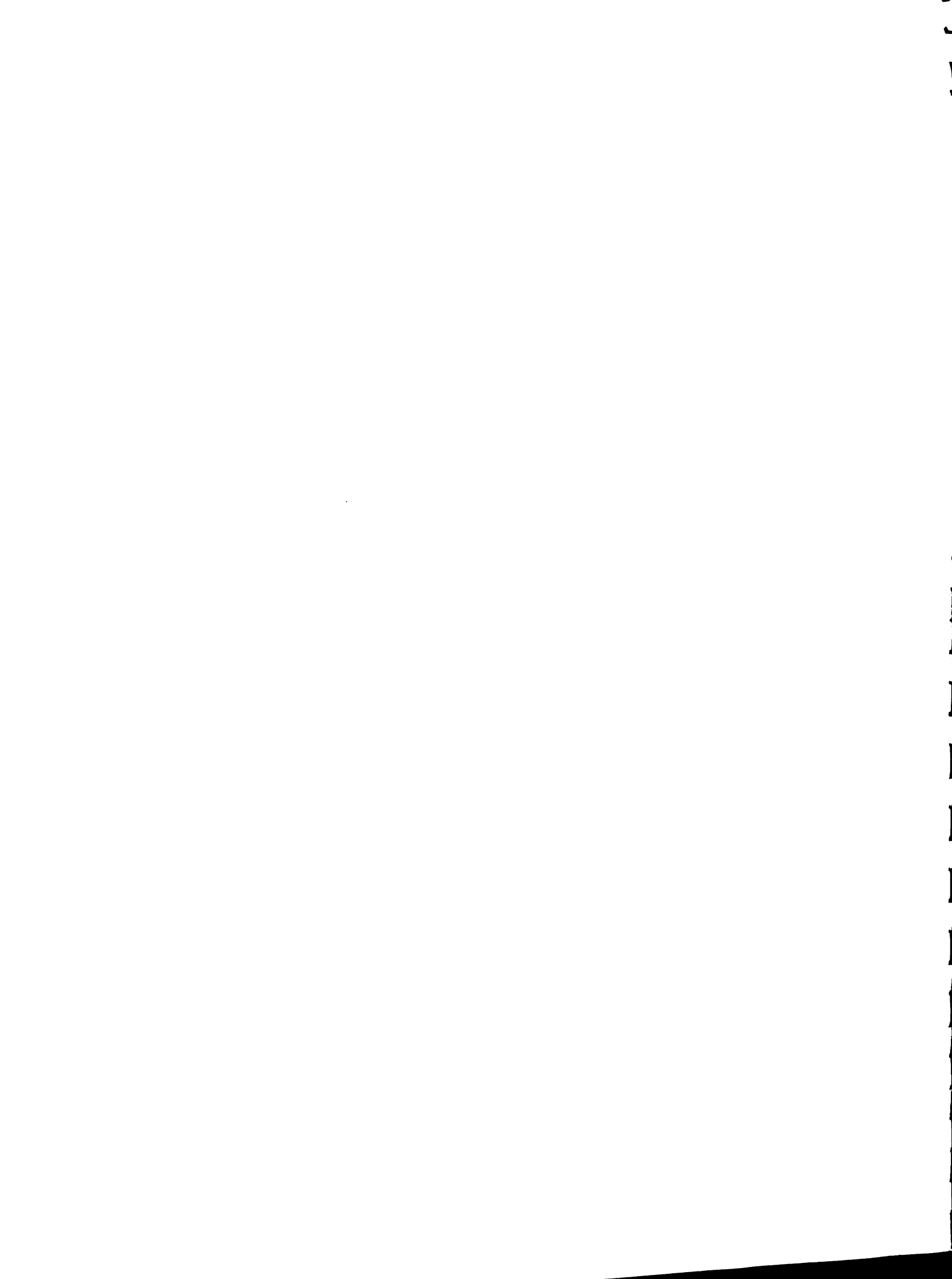
TOTINST.WQ1

16-Oct-95

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100



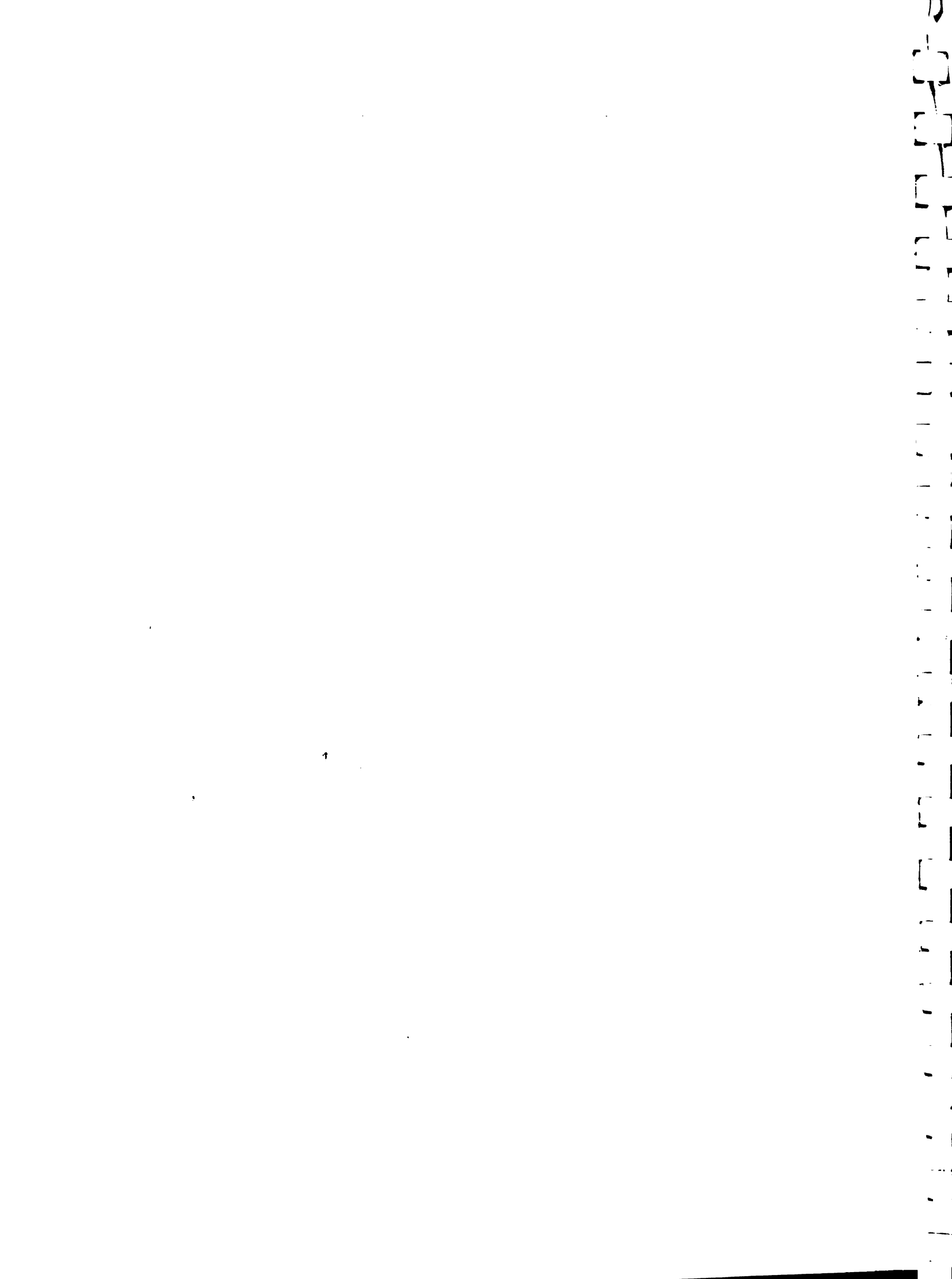
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100





GLOSARIO DE SIGLAS

AGCD	La Administración General de Cooperación para el Desarrollo de Bélgica.
AID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAF	Corporación Andina de Fomento
CGIAR	Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional.
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
CIID	Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo
CIMMYT	Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo
CIP	Centro Internacional de la Papa
CIRAD	Centro de Cooperación Internacional de Investigación Agronómica para el Desarrollo.
CORPOICA	Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria
COTESU	Cooperación Técnica del Gobierno Suizo
DSE	Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
FONAIAP	Fondo Nacional de Investigaciones Agropecuarias (Venezuela).
FRUTHEX	Red Andina de Investigación y Transferencia de Tecnología en Frutihorticultura de Exportación.
FUNDACION KELLOG	de Estados Unidos de América
GTZ	Sociedad Alemana de Cooperación Técnica
IBTA	Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria
ICA	Instituto Colombiano Agropecuario
ICRISAT	Instituto Internacional de Investigación de Cultivos semiárido del Trópico.



INIA	Instituto Nacional de Investigación Agraria, (Perú).
INIAP	Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias, (Ecuador).
INIAs	Institutos Nacionales de Investigación Agropecuaria.
ISNAR	Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional.
JIA	Junta Interamericana de Agricultura
JICA	La Agencia para la Cooperación Internacional del Japón
JUNAC	Junta del Acuerdo de Cartagena
ONGs	Organizaciones no gubernamentales
ODA-D	Oficina de Asistencia oficial de Desarrollo de Dinamarca
ODA-GB	Oficina de Asistencia Oficial de Desarrollo de Gran Bretaña.
ODA-H	Oficina de Asistencia Oficial de Desarrollo de Holanda
OUI	Organización Universitaria Interamericana
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PRACIPA	Programa Andino Cooperativo de Investigación en Papa
PRIAG	Programa de Reforzamiento de Investigación de Granos Básicos en Centro América y Panamá.
PROCIANDINO	Programa Cooperativo de Investigación y Transferencia de Tecnología para la Subregión Andina.
PROCICARIBE	Programa Cooperativo de Investigación y Transferencia de Tecnología para la Región del Caribe.
PROCI s	Programas Cooperativos de Investigación y Transferencia de Tecnología.
PROCISUR	Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Cono Sur.
PROCITROPICOS	Programa Cooperativo de Investigación y Transferencia de Tecnología para Trópicos Sudamericanos.
PROFRIZA	Programa de Frijol de la Zona Andina.



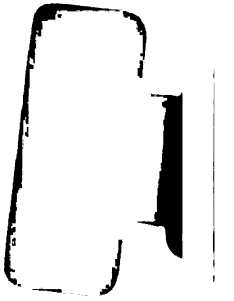
REDAMACS Red Andina de Investigación y Transferencia de Tecnología en Manejo y Conservación de Suelos.

REDARFIT Red Andina de Recursos Fitogenéticos

SAREC Agencia Sueca para Cooperación en Investigación con Países en Desarrollo.

SIDA Autoridad Internacional Sueca para el Desarrollo.

TARC Centro de Agricultura Tropical del Japón



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA