

99

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

PROGRAMA COOPERATIVO DE INVESTIGACION AGRICOLA  
DE LOS PAISES DEL CONO SUR - PROCISUR


COORDINACION Y EVALUACION DE UN PROYECTO COOPERATIVO DE  
INVESTIGACION AGROPECUARIA - EL PROCISUR

Edmundo Gastal

IICA  
A50  
G255a

Documento preparado para el Seminario Latinoamericano sobre  
Mecanismos de Evaluación en Instituciones de Investigación  
Agraria a realizarse en Paipa, Colombia, del 28 de agosto al  
2 de setiembre de 1988.

110A  
ACD  
G255C



00002531



## COORDINACION Y EVALUACION DE UN PROYECTO COOPERATIVO DE INVESTIGACION AGROPECUARIA - EL PROCISUR

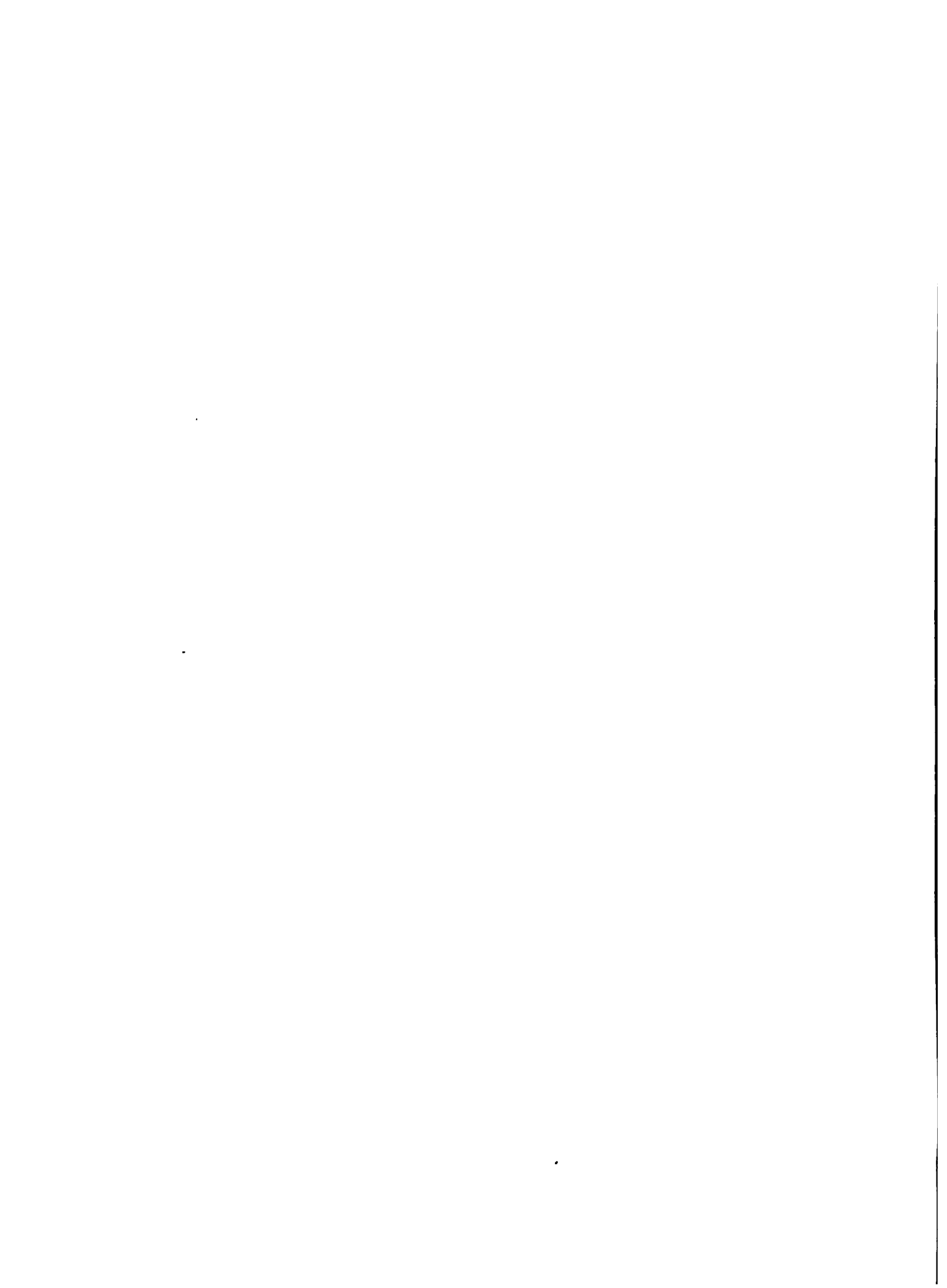
### RESUMEN

Se considera que para enfocar adecuadamente el tema, es necesario antes analizar los componentes teóricos que fundamentan la coordinación y evaluación en el proceso de planificación. A continuación se hace una descripción del objeto del trabajo, o sea los programas cooperativos regionales de Investigación Agropecuaria, en especial del PROCISUR. Por último se describen las experiencias de evaluación y análisis, también en el PROCISUR.

En la primera parte, "Fundamentos teóricos de la evaluación", se hace una revisión de las relaciones y diferenciaciones entre algunos conceptos y funciones sobre los cuales suelen ocurrir discrepancias de interpretación. Inicialmente, se hace un análisis paralelo de Administración y Planificación, tratando de ubicar la planificación en el contexto más amplio de la Administración, reivindicando la adecuada consideración de instrumentos y métodos que son vinculados directamente al proceso de planificación y a través de esto a la administración.

Inmediatamente se analiza la evaluación como componente y etapa fundamental en el proceso de planificación. Sin embargo, para situar la evaluación en el contexto amplio de la planificación y en la perspectiva del proceso en su totalidad, se hace también un rápido repaso de las características básicas de las otras etapas: Diagnóstico, Programación y Ejecución.

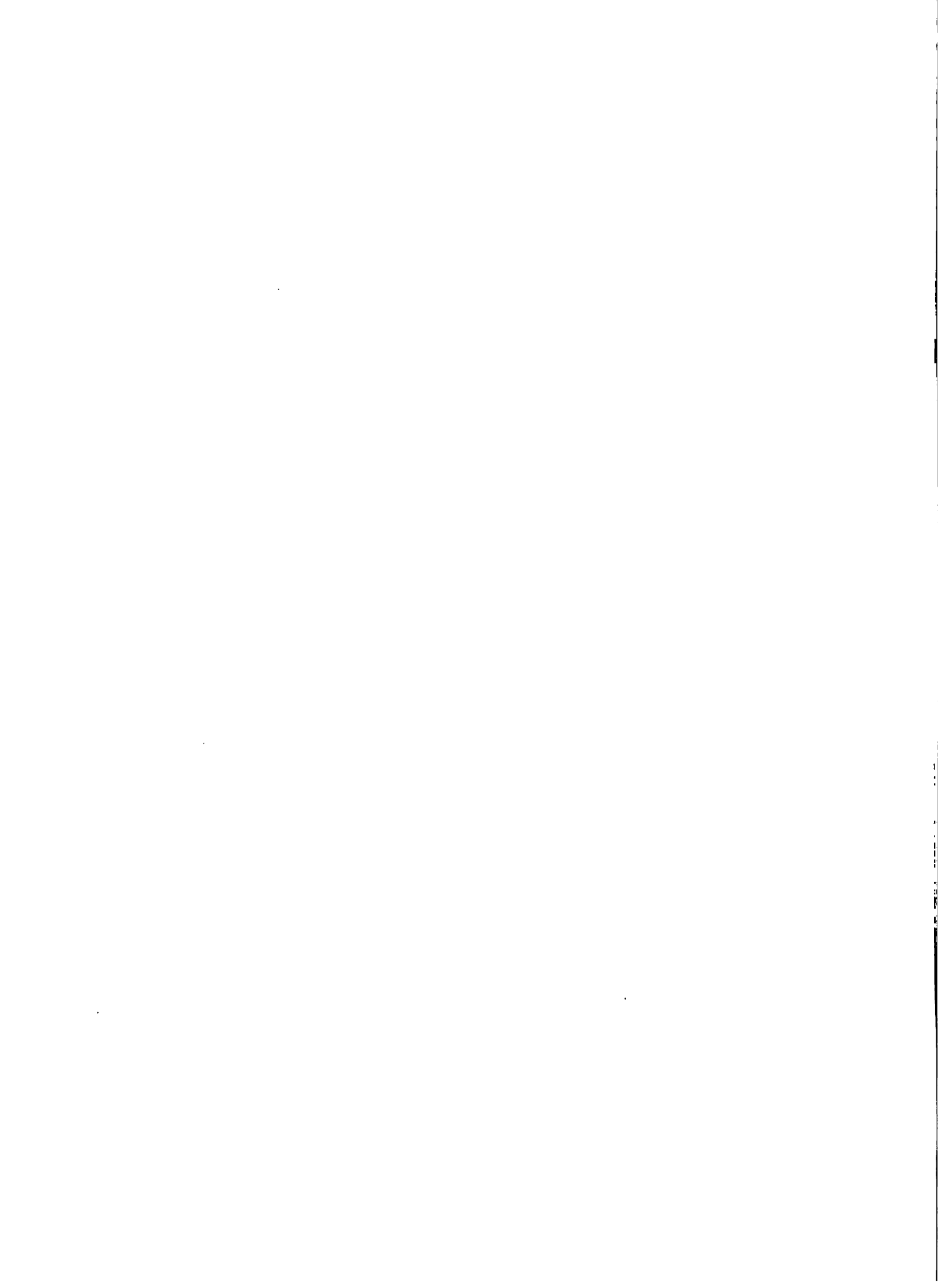
Finalmente, en esta parte, se analiza el enfoque de la evaluación de la investigación agropecuaria. Se procura destacar el objetivo básico de la investigación agropecuaria, puesto que se trata, junto con los resultados, de los dos referenciales fundamentales en que se sustenta la evaluación. También se hacen algunas consideraciones sobre la evaluación socio-económica, su vinculación con costos y beneficios y las dificultades de cuantificación de los mismos.



En la segunda parte "Características básicas de los programas cooperativos - el caso PROCISUR", a partir de una sucinta revisión de las características generales que deben tener los programas cooperativos y la diferenciación en relación a las Redes de Cooperación Técnica, se revisan los objetivos del PROCISUR en sus dos etapas para, finalmente, hacer una breve descripción de la estrategia básica y actividades desarrolladas por este Programa.

Finalmente, en la parte "Las evaluaciones y la coordinación en el PROCISUR", teniendo en cuenta los objetivos descritos en el capítulo anterior, se enfatiza las características del "producto" de este programa y su diferenciación en relación a los objetivos de los organismos de investigación agropecuaria, nacionales o internacionales. Es a partir de esta óptica que se describe la coordinación y evaluaciones en la primera etapa (1980-1983), así como en la segunda etapa (1984-1990). Es importante señalar la preocupación de concentrar la descripción realizada en los aspectos de método y sistematización con la deliberada omisión en lo que se refiere a los resultados. Tal procedimiento se debe al hecho de que el objetivo del Seminario es la revisión de metodologías y no el de conocer los resultados de las evaluaciones en los casos presentados.

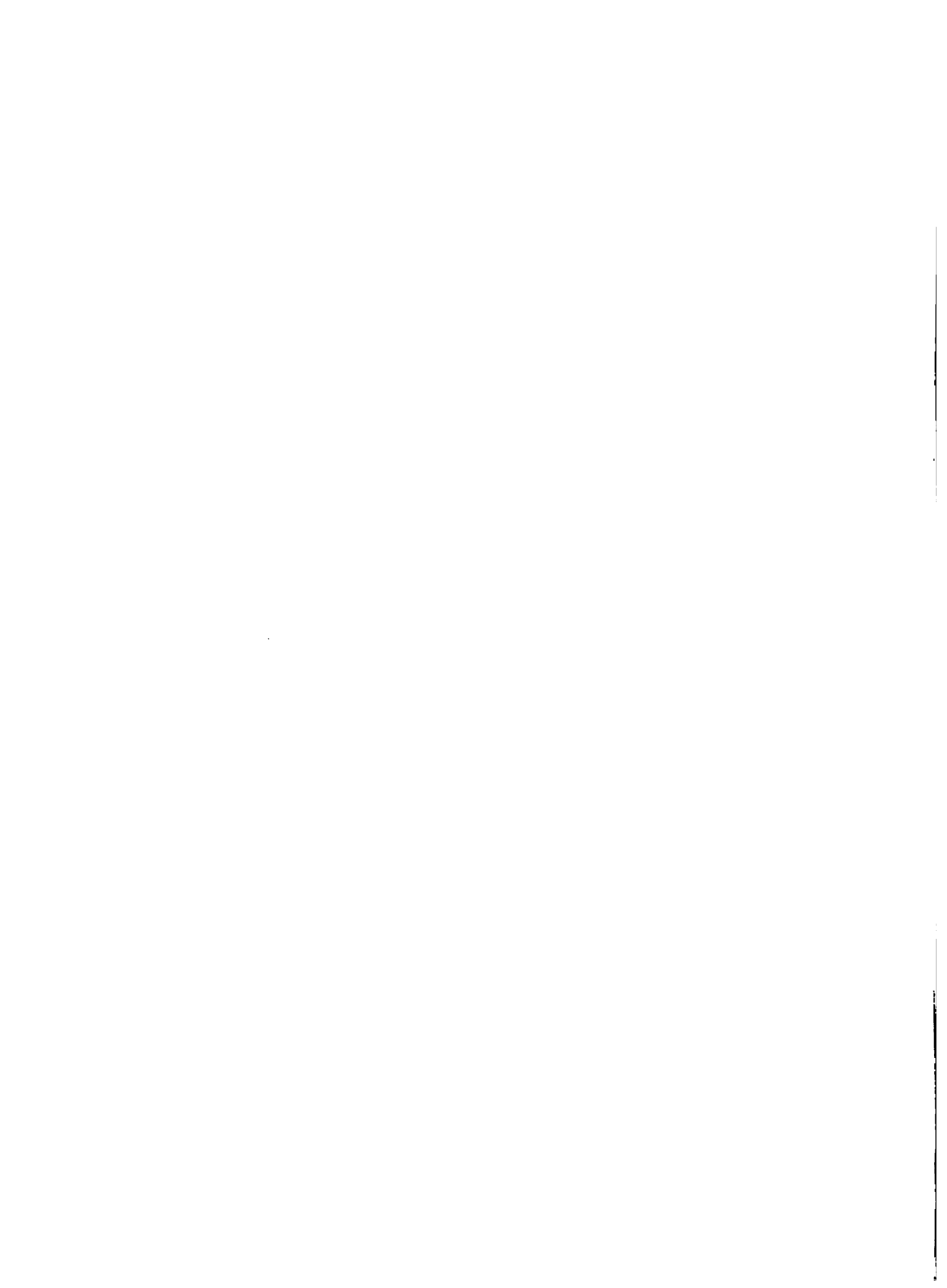
...



## INDICE

	<u>Pág.</u>
<b>A. FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA EVALUACION .....</b>	<b>2</b>
1. Administración y planificación .....	2
2. La evaluación en el proceso de planificación .....	5
3. Evaluación de la investigación agropecuaria.....	8
<b>B. CARACTERISTICAS BASICAS DE LOS PROGRAMAS COOPERATIVOS - EL CASO PROCISUR .....</b>	<b>10</b>
1. Características generales .....	11
2. Objetivos del PROCISUR .....	14
3. Estrategia básica y actividades .....	16
<b>C. LAS EVALUACIONES Y LA COORDINACION EN EL PROCISUR .....</b>	<b>18</b>
1. Coordinación y evaluaciones en la primera etapa .....	19
2. Evaluación y seguimiento en la segunda etapa .....	24

...





•

COORDINACION Y EVALUACION DE UN PROYECTO COOPERATIVO  
DE INVESTIGACION AGROPECUARIA - EL PROCISUR

Edmundo Gastal\*

A pesar de que los intentos de realización de esfuerzos cooperativos en América Latina y el Caribe se iniciaron hace bastante tiempo, sólo más recientemente, en los últimos 10 o 15 años, ha sido posible desarrollar algunos programas o proyectos con la dimensión, la intensidad y la continuidad que caracterizan una escala y funcionamiento realmente significativos.

Agregando a la poca experiencia acumulada, en especial en lo que se refiere a la evaluación de este tipo de esfuerzos, la confusión conceptual y la poca experiencia de la incorporación, en forma sistematizada, de la función planificación en la investigación agropecuaria, queda evidenciada la necesidad de delinear más claramente el escenario en el cual está inmerso el tema de este trabajo o sea, la coordinación y evaluación de programas o proyectos cooperativos regionales de investigación agropecuaria.

---

\* Director del Programa Cooperativo de Investigación Agrícola de los Países del Cono Sur (PROCISUR).

IICA, Montevideo, Uruguay.

.

.

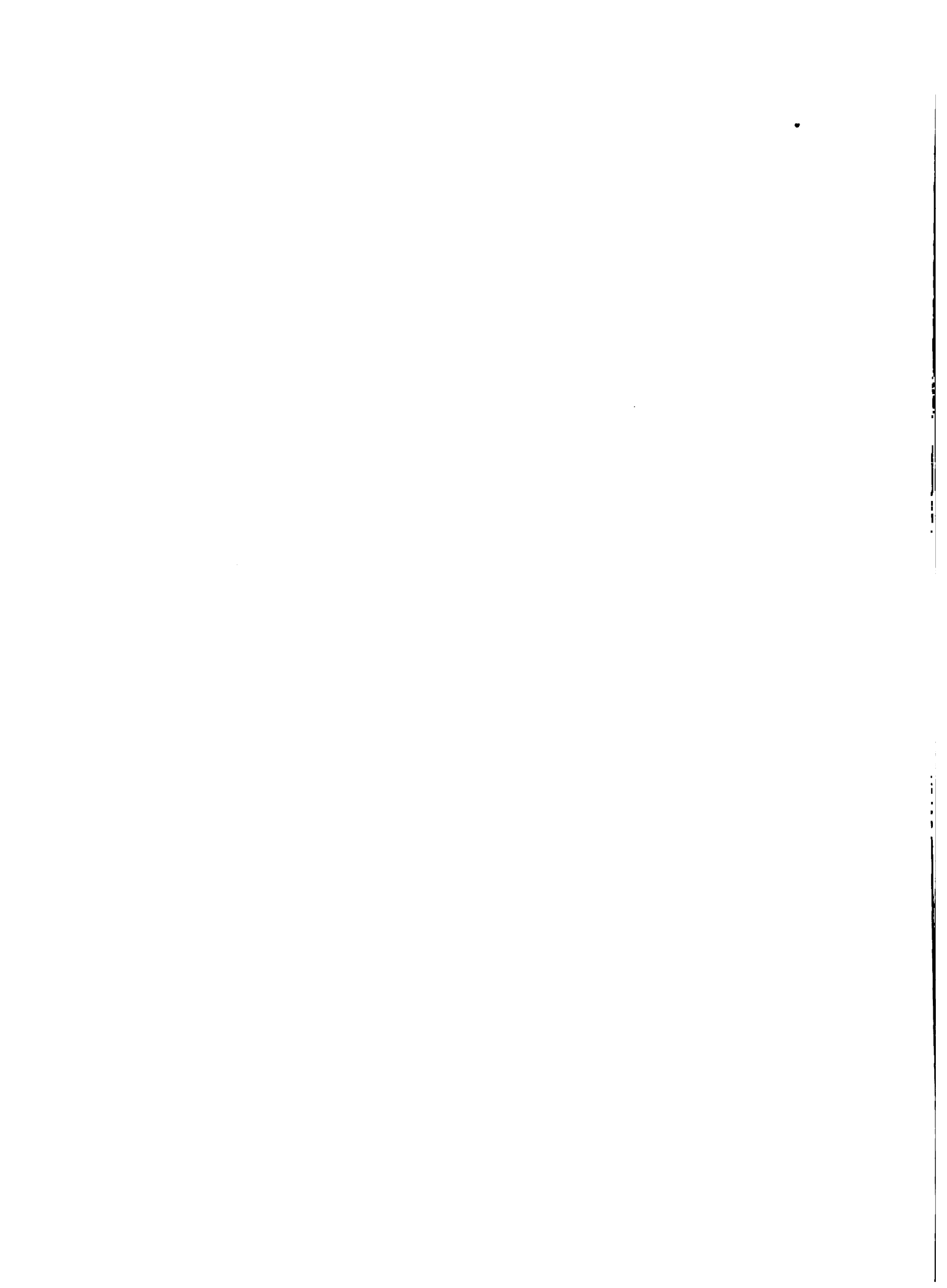
Por lo antes señalado es indispensable arrancar de una descripción de los componentes teóricos que fundamentan la coordinación, análisis y evaluación en el proceso de planificación. A continuación se hace una descripción del objeto, o sea de los programas cooperativos, en especial del Programa Cooperativo de Investigación Agrícola de los Países del Cono Sur - PROCISUR, y por último, se describe las experiencias de evaluación y análisis del PROCISUR en sus casi nueve años de funcionamiento.

#### A. FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA EVALUACION

En realidad, en esta parte lo que se hace es una revisión de las relaciones y diferenciaciones entre algunos conceptos y funciones, sobre los cuáles es común divergencias de interpretación; es el caso, por ejemplo, de administración, planificación, supervisión, coordinación, análisis, evaluación etc. Para que se pueda entender adecuadamente, el enfoque que se ha dado, o se está usando, en la coordinación y evaluación en el PROCISUR, es conveniente precisar la base conceptual en uso.

##### 1. Administración y planificación

Es común la confusión entre las funciones de administración y planificación, siendo ésta un instrumento de la función más amplia, general y ostensiva, que es la administración, permitiendo así la interpretación

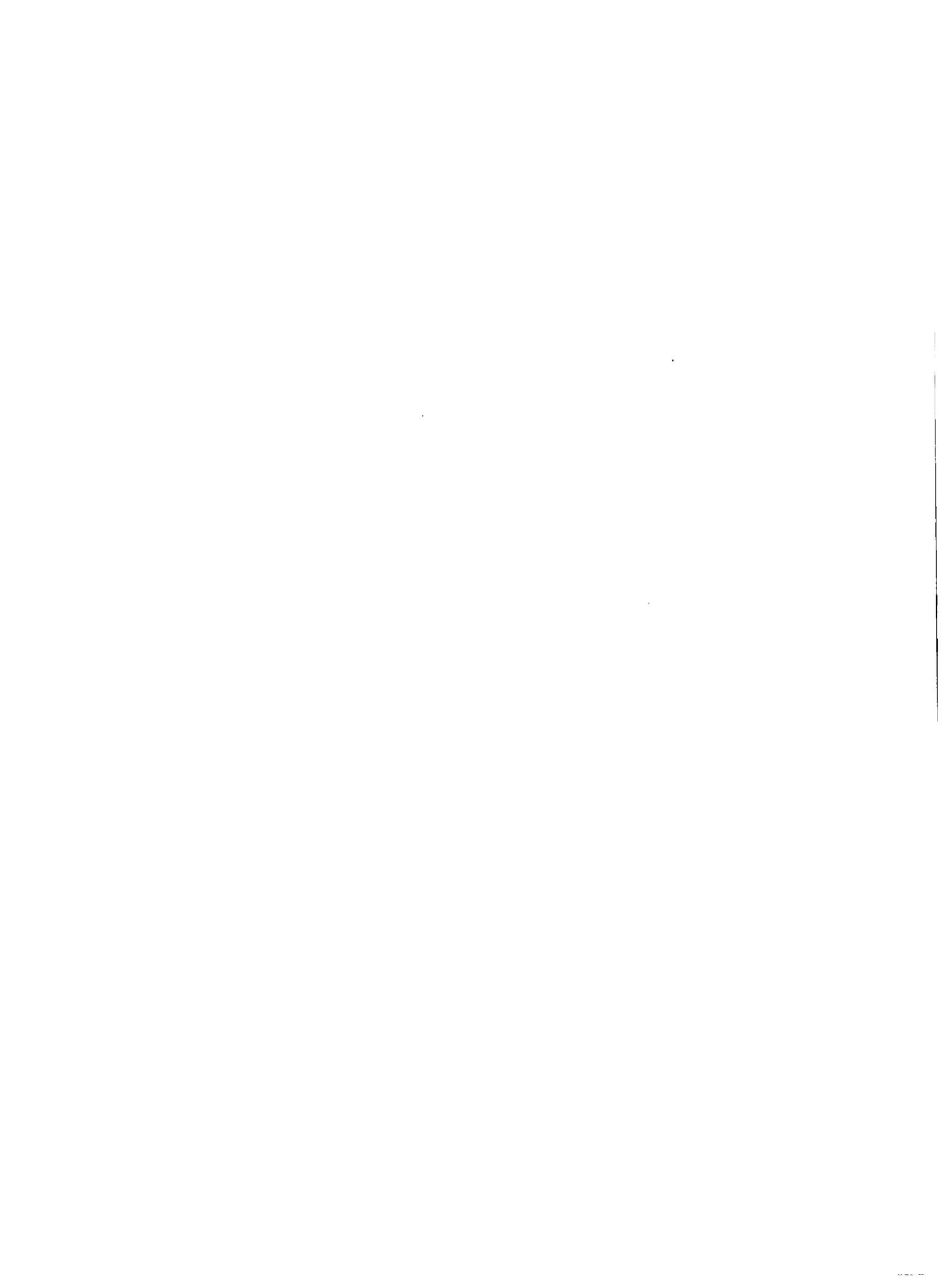


distorsionada que atribuye directamente a la función de administración, técnicas y métodos que son componentes esenciales del sistema de planificación.

Planificar es, lógicamente, el requisito primario y más elemental de la administración. Consiste en la ordenación sistemática de la conducta para el logro de determinados propósitos. Si no hay un mínimo de deliberación previa en las intervenciones que orientan las acciones, éstas no merecen el calificativo de administrativas. El proceso de programación es parte necesaria de la función administrativa (Amato, 1966).

En consecuencia, se deja deliberadamente de lado la función administración, para detallar un poco más la conceptualización de la planificación, puesto que, como se verá más adelante, el enfoque aquí adoptado, considera la evaluación como parte del proceso de planificación.

Carvalho ha destacado que la comprensión adecuada de la planificación como proceso e inserción en un enfoque sistémico, tiene carácter fundamental, antes que todo para realizar una primera distinción elemental y básica que existe entre la planificación como un proceso (acción) sistémico y sus instrumentos que son: plan, programa y proyecto, que son documentos, textos, materiales. Como proceso, el concepto de planificación es estructurado a



partir de cuatro elementos que son necesarios y suficientes para su comprensión: proceso, eficiencia, plazo y metas (Carvalho, 1976).

El proceso de planificación en la perspectiva antes señalada, es entendido como el conjunto de acciones sistematizado a través del cual se puede alcanzar más eficiencia en la realización de una actividad para que, en un determinado plazo se pueda alcanzar un conjunto de objetivos y metas previamente establecidos.

Conforme ha señalado Ahumada, planificación no es ni un sistema de gobierno, ni mucho menos un fin en si misma. Ella es fundamentalmente un instrumento destinado a permitir el más lúcido y completo análisis de prácticamente todos los complejos problemas que enfrenta la sociedad, y a ofrecer métodos de organización capaces de lograr la mejor utilización de los recursos con el mínimo posible de costo social. Pero la planificación no sólo busca maximizar los resultados que pueden obtenerse con una determinada cuantía de recursos, sino también adecuar los procedimientos utilizados a las condiciones existentes. Es decir, que además de eficiencia se busca realismo en relación con las necesidades y posibilidades sociales (Ahumada, 1968).

Lo cual significa que la planificación no sólo tiene que ver con los instrumentos o medios con que una sociedad cuenta para desarrollarse, sino que también tiene





directa relación con el establecimiento de los objetivos que la sociedad busca lograr con aquellos medios instrumentales (Ahumada, 1968).

Además, el propio proceso de planificación sólo se integraliza a través de la ejecución y asegura su continuidad a través de la evaluación.

## 2. La Evaluación en el proceso de planificación

Naturalmente que el enfoque antes señalado supone, además, que hay un proceso específico en la toma de decisiones y hay una organización administrativa tal que permite que el proceso tenga lugar en la forma postulada (Ahumada, 1968).

De la concepción aquí expuesta de planificación se desprenden las varias etapas del proceso programático, o sea: Diagnóstico, Programación, Ejecución y Evaluación.

En forma sintética, se puede decir que el diagnóstico es el relevamiento, análisis e interpretación de la situación que se quiere afectar a través de las acciones objetos de la planificación. Se realiza mediante el desarrollo de estudios, consulta a documentos, personas, instituciones y organismos, realizados según los métodos y modelos más adecuados. El diagnóstico debe irse tornando más preciso y detallado en la medida en que el proceso de planificación avance en el tiempo y en el espacio, esto es que se haga extensivo de los niveles geográficos más amplios



hacia los más restringidos y que se repita según una periodicidad adecuada.

La programación propiamente tal, como se sabe, consiste en la elaboración y organización de las directrices, normas, políticas, prioridades, objetivos, metas, plazos y recursos para la realización de las acciones en los distintos niveles y diversos momentos. En la programación ya aparece bosquejada, según una visión anticipada, la ejecución y también la evaluación.

La ejecución, que es la realización de la actividad-fin y para la cual el sistema de planificación es un medio, desarróllase a través de tres dimensiones distintas: la ejecución directa, el asesoramiento necesario para una ejecución eficiente y el seguimiento como instrumento indispensable de control y suministro de datos para la evaluación (Gastal, 1980).

Por último, aparece la evaluación como instrumento de análisis de las relaciones entre resultados y objetivos. En términos temporales, tanto antes de la ejecución, en la programación como, también, durante y después de la realización de la acción cuando ya se dispone de la materialización de los resultados. La evaluación incluso se puede considerar como una dimensión enriquecedora de nuevos diagnósticos caracterizando así el continuum del proceso de planificación.



La evaluación a posteriori se puede considerar como un proceso de crítica por medio del cual se determina si los objetivos estipulados fueron o no alcanzados. Y, en caso negativo, por qué. Esto involucra contar con:

- una unidad evaluadora objetiva (no comprometida con la planificación y en consecuencia, con la ejecución);
- una metodología adecuada;
- un sistema de información y comunicación entre unidades ejecutivas y evaluadores.

Otro aspecto importante a ser destacado es que la evaluación no sólo está necesariamente vinculada a los resultados (previstos o alcanzados) y a los objetivos, sino también con el grado de eficiencia en el logro de los resultados. De ahí la estrecha vinculación de la evaluación también con la administración, supervisión o coordinación de la ejecución. Igualmente tiene directa vinculación también con la programación y con el propio diagnóstico, al verificarse si los desajustes entre resultados y objetivos, no han sido consecuencia de una programación inadecuada o de las deficiencias del diagnóstico.

Al repasar estos aspectos, uno se sorprende de que una función tan importante como lo es la evaluación, pueda merecer tan poca atención en las instituciones de investigación agropecuaria. Pero, sin duda en gran parte esto es un



corolario natural del poco énfasis que se dedica a la función planificadora en los organismos de investigación agrícola, según un enfoque sistemático.

### 3. Evaluación de la investigación agropecuaria

El objetivo fundamental de la investigación agropecuaria es la generación de los conocimientos que van a permitir disponer de tecnologías que aumenten la eficiencia del proceso productivo en la agricultura. En consecuencia, éste debe ser el paradigma básico en la evaluación de los resultados de la investigación. Los análisis realizados tanto del proceso como un todo, como de los distintos aspectos involucrados, deben ser analizados a partir de la perspectiva antes señalada, puesto que el resultado, el producto de la investigación, son conocimientos. En el caso de la investigación agropecuaria, el producto son conocimientos o técnicas que se puedan incorporar a los sistemas de producción con vistas a mejorar la eficiencia económica y social en la realización del proceso productivo.

La investigación agropecuaria, al ser un proceso netamente aplicado, además de generar un producto, está necesariamente comprometida con ciertas características cualitativas del conocimiento generado, teniendo en cuenta sus posibilidades de transferencia o difusión y su adecuación con los fines a que se destinan, sin lo que no se hace





viable la adopción y por ende su incorporación efectiva en el proceso productivo.

Así que la evaluación de la investigación, sea a nivel institucional, de programas o de proyectos, tiene que guardar un compromiso, cuando no sea indirecto con el paradigma antes señalado. Otros tipos de análisis como, por ejemplo, verificación del nivel de ejecución en relación al programado, son instrumentos auxiliares de gran valor y por más alta que haya sido la eficiencia del desempeño según la perspectiva Realizado x Programado, el éxito de un Centro, de un programa o de un proyecto de investigación estará determinado por el grado de consecución de los objetivos que, salvo pocas excepciones, tiene una vinculación directa con la obtención de conocimientos y tecnologías adecuados al perfeccionamiento del proceso productivo.

Otra dimensión importantísima es la evaluación socio-económica de la investigación agropecuaria. Se sabe que en este caso hay una estrecha vinculación con cuantificación de costos y beneficios. Por el lado de los costos, la situación podría ser más simple, si las instituciones de investigación agropecuaria adoptasen sistemas de seguimiento financiero adecuado para la caracterización de costos a nivel institucional, de programas y proyectos, cosa que raramente ocurre.

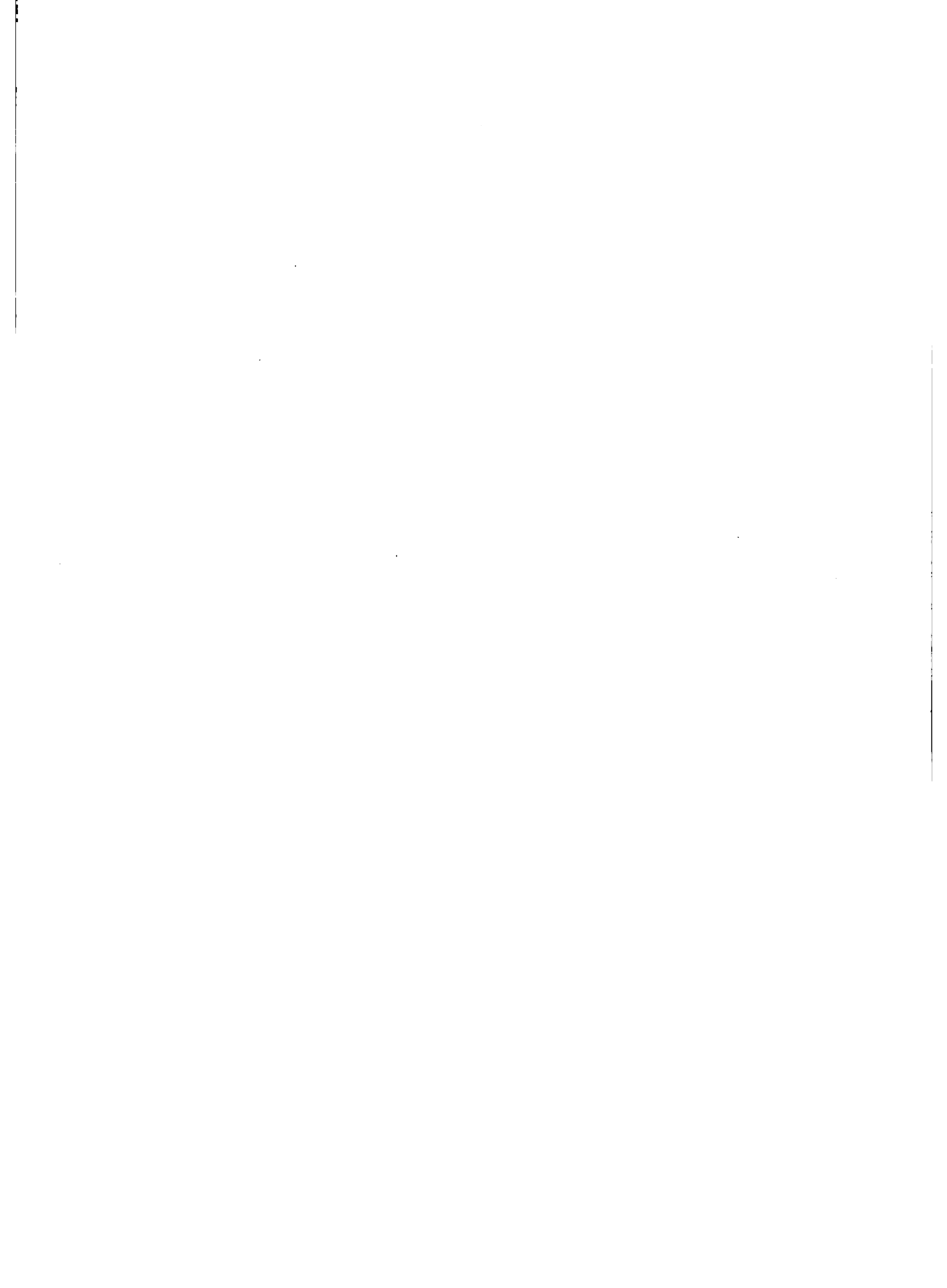


Del lado de los beneficios la situación se hace más complicada puesto que se necesita trabajar con estimaciones y parámetros aproximados, según criterios subjetivos, para poder estimar los beneficios y la parte de ellos que se puede atribuir a la investigación. Naturalmente que esto será objeto de otras presentaciones, sin embargo, es importante señalar aquí, dos características que son específicas de los proyectos agropecuarios y que también deben ser consideradas en la evaluación de la investigación agropecuaria. Se trata de la vinculación directa al proceso de producción agropecuaria, ya antes señalada y la relación con lo que ocurre a nivel de la unidad de producción agropecuaria.

En última instancia los proyectos agrícolas y también la evaluación de la investigación, tienen que ver con la obtención de productos agropecuarios. Los beneficios primarios están vinculados directamente con el incremento del valor bruto de la producción. Por lo tanto, tiene una relación muy directa con lo que ocurre en la unidad de producción agropecuaria. (Gastal, 1969).

## B. CARACTERISTICAS BASICAS DE LOS PROGRAMAS COOPERATIVOS - EL CASO PROCISUR

Lo que se quiere señalar más específicamente en esta parte son las características más generales y comunes a los



Programas Cooperativos de Investigación Agropecuaria, así como los objetivos y otros aspectos específicos del PROCISUR. Para un conocimiento más detallado de este último, por separado se está distribuyendo un folleto informativo. (PROCISUR, 1988).

### 1. Características generales

Estos Programas se dedican a la acción cooperativa relacionada con la transferencia horizontal del conocimiento y con la integración para realización de esfuerzos conjuntos. Se refieren a la cooperación recíproca, al esfuerzo del intercambio de conocimientos, material genético y de experiencias, al apoyo mutuo, al trabajo cooperativo y acciones conjuntas realizados por instituciones que tienen que ver con la tecnología agrícola, en especial con la investigación agropecuaria. (Gastal, 1986).

El IICA está dando atención prioritaria en su actuación a estos denominados Programas Cooperativos Regionales de Investigación Agrícola. Es el caso del PROCISUR y PROCIANDINO, financiados por el BID, por los países y por el propio IICA. Estos Programas se constituyen en organizaciones complejas puesto que desarrollan simultáneamente un conjunto de Redes o Proyectos, con una infraestructura básica de coordinación y apoyo logístico única, propiciando así un mejor aprovechamiento de la "economía de escala".



Es fundamental tener presente que los objetivos de Programas y Redes de Cooperación Técnica son bastante similares aunque en general varíen en amplitud, siendo los Programas más amplios en cuanto al espectro de sus objetivos y variedad de acciones, mientras que las Redes son más específicas. De tal forma, se puede considerar que los Programas vienen a ser como conjuntos o familias de Redes o Proyectos más específicos, bajo una única coordinación y administración.

El enfoque del IICA concentra más su acción hacia la perspectiva de totalidad en el relacionamiento institucional, puesto que sus interlocutores para la organización y conducción del esfuerzo cooperativo, son los dirigentes máximos de los organismos responsables por la función objeto de los Programas. Tal enfoque, al mismo tiempo que permite un abordaje más integral, involucrando simultáneamente diversos proyectos y redes, lleva también a un tratamiento más específico y en consecuencia, más objetivo, al restringirse a una función específica: Cambio Tecnológico o si se quiere, más específico aún, con el desdoblamiento - Investigación y Extensión Agrícola, Transferencia o Difusión.

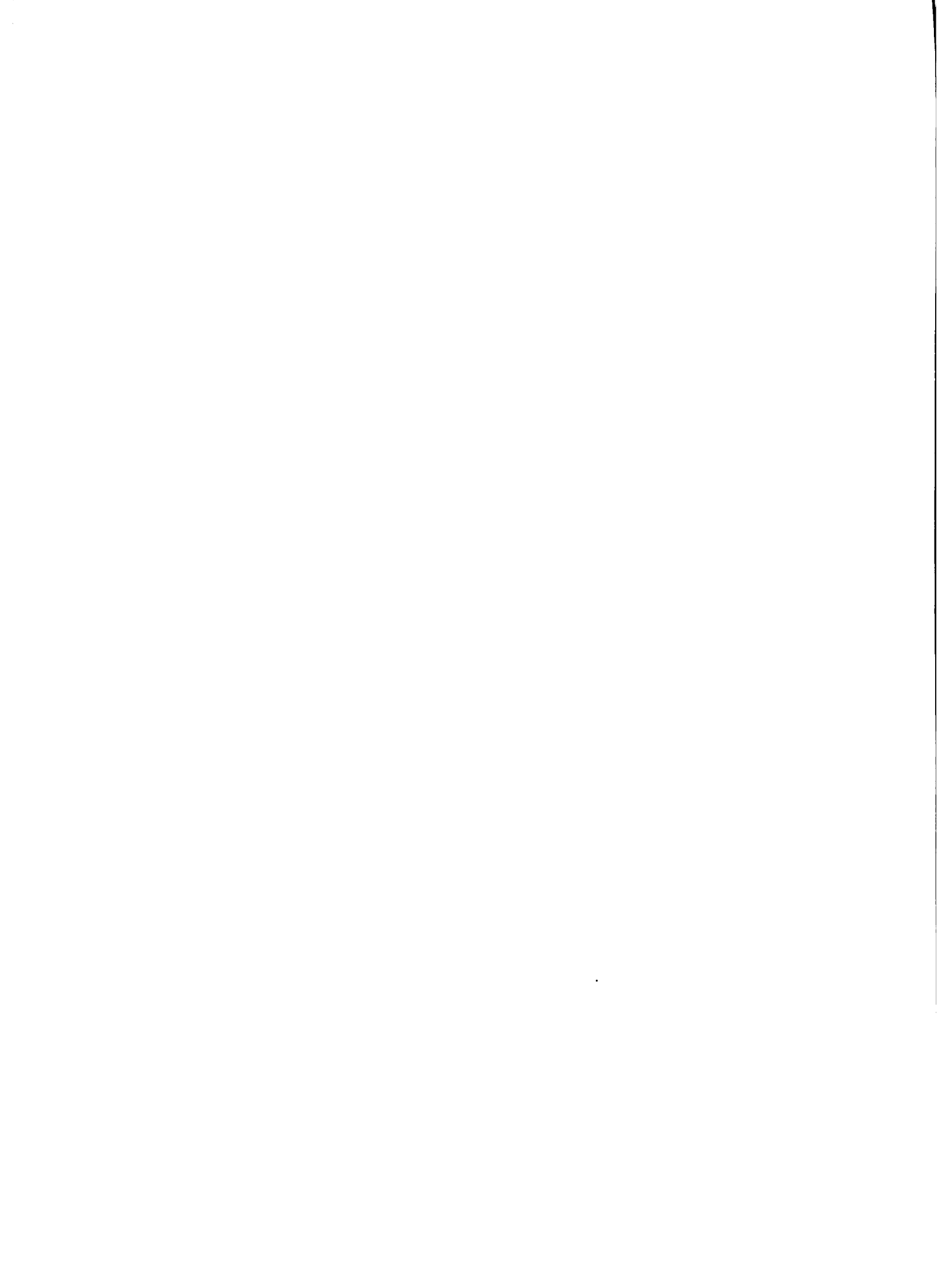
La opción por Programas según la conceptualización referida le permite a los países y al IICA no sólo sacar el máximo provecho de las economías de escala sino, también,





propiciar la posibilidad de armar una estructura de apoyo con la dimensión adecuada y la funcionalidad necesaria para una actuación más compatible con los objetivos de la acción cooperativa. Incluso la propia denominación Programa trae implícita de que se trata de la institucionalización de un instrumento operacional de apoyo a los países y no la formalización de un nuevo mecanismo institucional. (Gastal, 1987).

Los programas de cooperación horizontal permiten también, una mejor relación entre Centros Nacionales e Internacionales de Investigación, sin desviarlos de su cometido principal que es generar los conocimientos y materiales genéticos, indispensables para mejorar el proceso productivo de la agricultura en los países. Esta mejor relación debe reflejarse en una influencia más directa de los nacionales en la identificación de prioridades de los Centros Internacionales. Los esquemas cooperativos ofrecen un canal adecuado para la discusión, resumen y transmisión de los problemas y prioridades a nivel regional para los Centros Internacionales. Además, las infraestructuras desarrolladas para el intercambio de conocimientos, a nivel horizontal, resultan particularmente apropiadas para la transferencia de conocimientos y técnicas disponibles por parte de los Centros Internacionales. (Gastal, 1988).



## 2. Objetivos del PROCISUR

El Programa Cooperativo de Investigación Agrícola, Convenio IICA-Cono Sur/BID, ha surgido en base al Convenio sobre Cooperación Técnica no Reembolsable firmado entre los Gobiernos de la Nación Argentina, la República de Bolivia, la República Federativa de Brasil, la República de Chile, la República del Paraguay, la República Oriental del Uruguay, y el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, por una parte, y por la otra el Banco Interamericano de Desarrollo.

Los objetivos principales del Programa, en su primera etapa han sido:

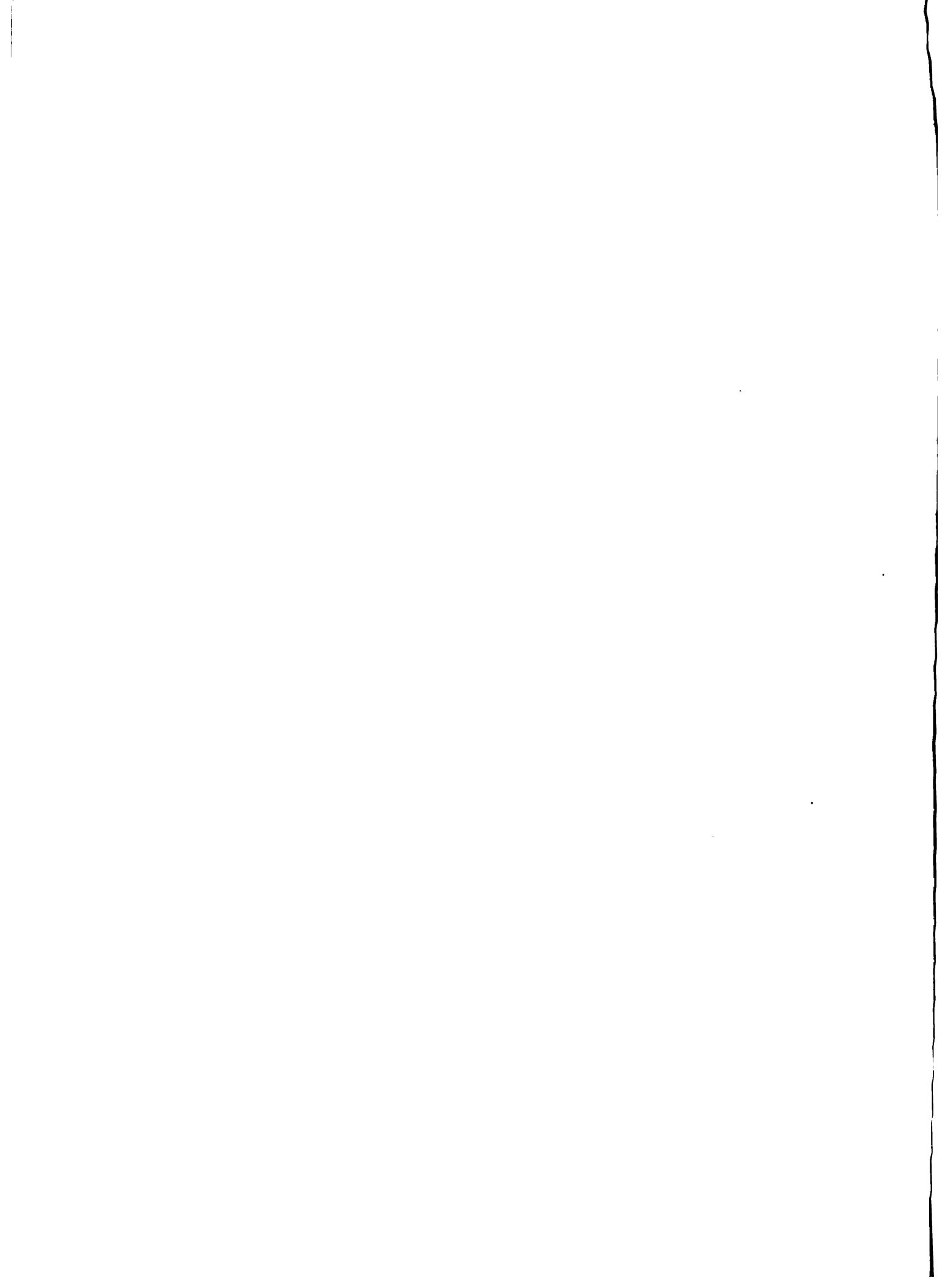
- Establecer un sistema de cooperación entre las instituciones nacionales de investigación agropecuaria de los Países Participantes, que les permita el máximo aprovechamiento de sus conocimientos y recursos disponibles, así como la coordinación de esfuerzos para la solución de problemas comunes.
- Fortalecer las actividades de investigación en trigo, maíz, soja y bovinos para carne que realizan las instituciones nacionales de investigación agropecuaria de los Países Participantes.



- Promover la creación de un mecanismo efectivo de transferencia tecnológica de los Centros Internacionales de Investigación Agrícola, a las instituciones de investigación agropecuaria de los Países Participantes. (Convenio IICA-Cono Sur/BID, 1980).

En su etapa de consolidación 1984-1990, el Programa Cooperativo de Investigación Agropecuaria del Cono Sur - PROCISUR, pasó a tener los objetivos que siguen:

- a) General: Apoyar acciones de las instituciones de investigación agropecuaria de los países que tienen por objeto intensificar la indagación científica, el intercambio, el apoyo recíproco y la acción cooperativa relacionada con la tecnología agrícola.
- b) Específicos inmediatos: Consolidar la experiencia y los mecanismos de intercambio y cooperación que han sido movilizadas en el Programa Cooperativo de Investigación Agrícola-Cono Sur y que terminó en diciembre de 1983; Incrementar la utilización, por parte de los países, de la tecnología desarrollada por los Centros Internacionales de Investigación; Promover la asistencia mutua para el aprovechamiento de la tecnología, los



recursos disponibles y la búsqueda de soluciones a problemas comunes; Realizar acciones de fortalecimiento de la capacidad de las instituciones nacionales de los países participantes; Identificar las posibilidades y promover la realización de esfuerzos cooperativos y acciones conjuntas.

- c) Mediato final: Institucionalizar, a nivel regional, un sistema permanente de coordinación y soporte científico del apoyo recíproco, del intercambio de conocimientos y de acciones conjuntas y cooperativas. (PROCISUR, 1984).

### 3. Estrategia básica y actividades

En términos de estrategia básica el Programa es dirigido por la Comisión Directiva, integrada por los Directores de Investigación Agropecuaria de los seis países del Cono Sur. La Comisión se reúne dos veces por año.

La Dirección Técnica y Administrativa está a cargo del Director que también ejerce las funciones de Secretario Técnico de la Comisión Directiva.

El Programa tiene cuatro Subprogramas de Productos, a saber: Cereales de Verano, Cereales de Invierno, Oleaginosas y Bovinos.

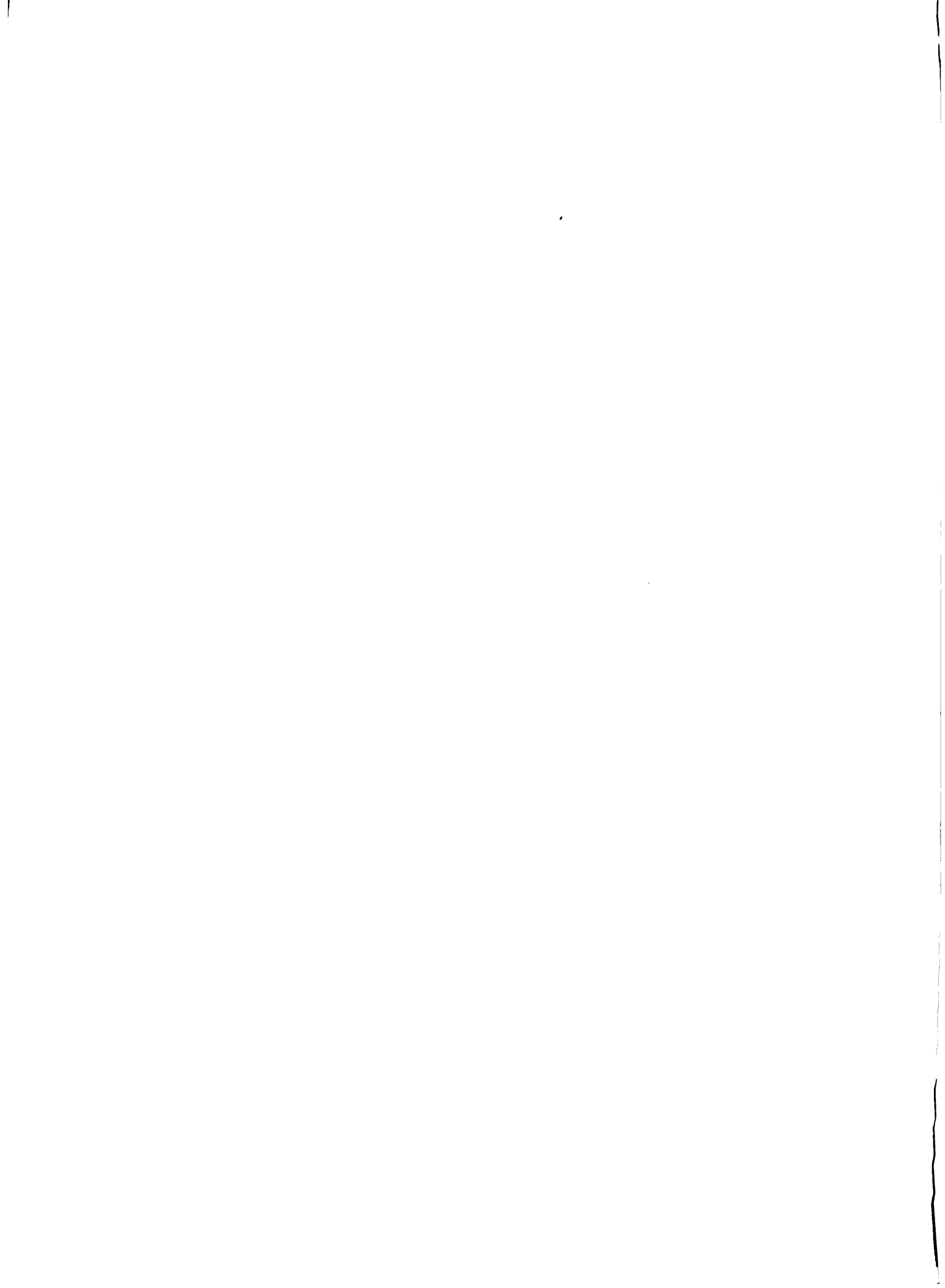




Estos Subprogramas, bajo la supervisión del Director del Programa, son conducidos por los Coordinadores Internacionales. Se cuenta, también, en la conducción de los Subprogramas, a nivel de los países, con los Coordinadores Nacionales que son aportados por los propios países.

Además de los Subprogramas ya citados, el Programa cuenta con cuatro Subprogramas más de Apoyo, a saber: Sistemas de Producción, Información y Documentación, Transferencia de Tecnología y Capacitación, y Comunicación.

Las acciones previstas para dar cumplimiento a los objetivos establecidos están agrupadas en: a) Cooperación Recíproca, reuniendo la coordinación de los Subprogramas, las reuniones anuales de coordinación, las reuniones técnicas, los seminarios y los intercambios de profesionales que pueden ser de tres tipos - Asesoramiento Nacional, Observación y Participación en Congresos y Eventos; b) Asesoramiento Internacional donde están previstos: contratación de Asesores Internacionales de largo y corto plazo y Asesoramiento de Especialistas de los Centros Internacionales (CIMMYT y CIAT); c) Adiestramiento que incluye: Cursos Cortos, Adiestramiento en Servicio (en los propios países), Adiestramiento en Instituciones Especializadas y Becas de Postgrado. Además está previsto el apoyo financiero para



intercambio de material genético, material bibliográfico y algunos equipos y mantenimiento, así como para la administración, edición de publicaciones y apoyo de secretaría.

El sistema de programación se apoya en las orientaciones contenidas en el Convenio Básico firmado por los Países, por el Banco y por el IICA, y cuenta con el respaldo técnico de los Coordinadores Internacionales y Nacionales.

En el propio proceso de ejecución, todos los años, en sus dos reuniones anuales, la Comisión Directiva, además de verificar y aprobar los informes de ejecución, analiza y aprueba rectificaciones en los Planes Anuales que sean convenientes para un mejor cumplimiento de los objetivos del Programa.

#### C. LAS EVALUACIONES Y LA COORDINACION EN EL PROCISUR

Conforme se ha podido verificar claramente en el capítulo anterior, el producto de los programas cooperativos es el intercambio de informaciones y experiencias, la cooperación recíproca, la programación conjunta y las acciones cooperativas como parte de la realización y consolidación de un proceso de integración a nivel de las instituciones de investigación agropecuaria.

Es importante destacar lo antes señalado por las diferencias que presenta con relación a los organismos nacionales de investigación y centros internacionales, cuyo produc-



to principal son conocimientos y tecnologías a ser incorporados en el proceso productivo agropecuario. Se puede decir que la investigación y sus resultados en los países, se constituyen en materia prima principal y objeto de apoyo del proceso integrador, objetivo fundamental de los programas cooperativos. Naturalmente que el propio desarrollo del esfuerzo cooperativo genera conocimientos y experiencias. Sin embargo, no se trata de conocimientos vinculados al proceso productivo agrícola que son generados por los organismos de los países y Centros Internacionales, sino que experiencia y nuevos conocimientos relacionados con su función y atribuciones específicas que es la promoción, a través de una acción catalítica, del intercambio, cooperación e integración de los organismos nacionales en la realización de su función primordial de dotar a sus países de la tecnología agropecuaria más adecuada a cada momento de su desarrollo y avance histórico.

Es a partir de la óptica antes señalada que ha sido idealizado el PROCISUR y viene desarrollando sus acciones y actividades desde 1980. Naturalmente, es según este mismo enfoque que se han realizado algunos análisis y evaluaciones.

1. Coordinación y evaluaciones en la primera etapa

La llamada primera etapa se ha desarrollado desde enero de 1980 a diciembre de 1983. El IICA, cumpliendo lo



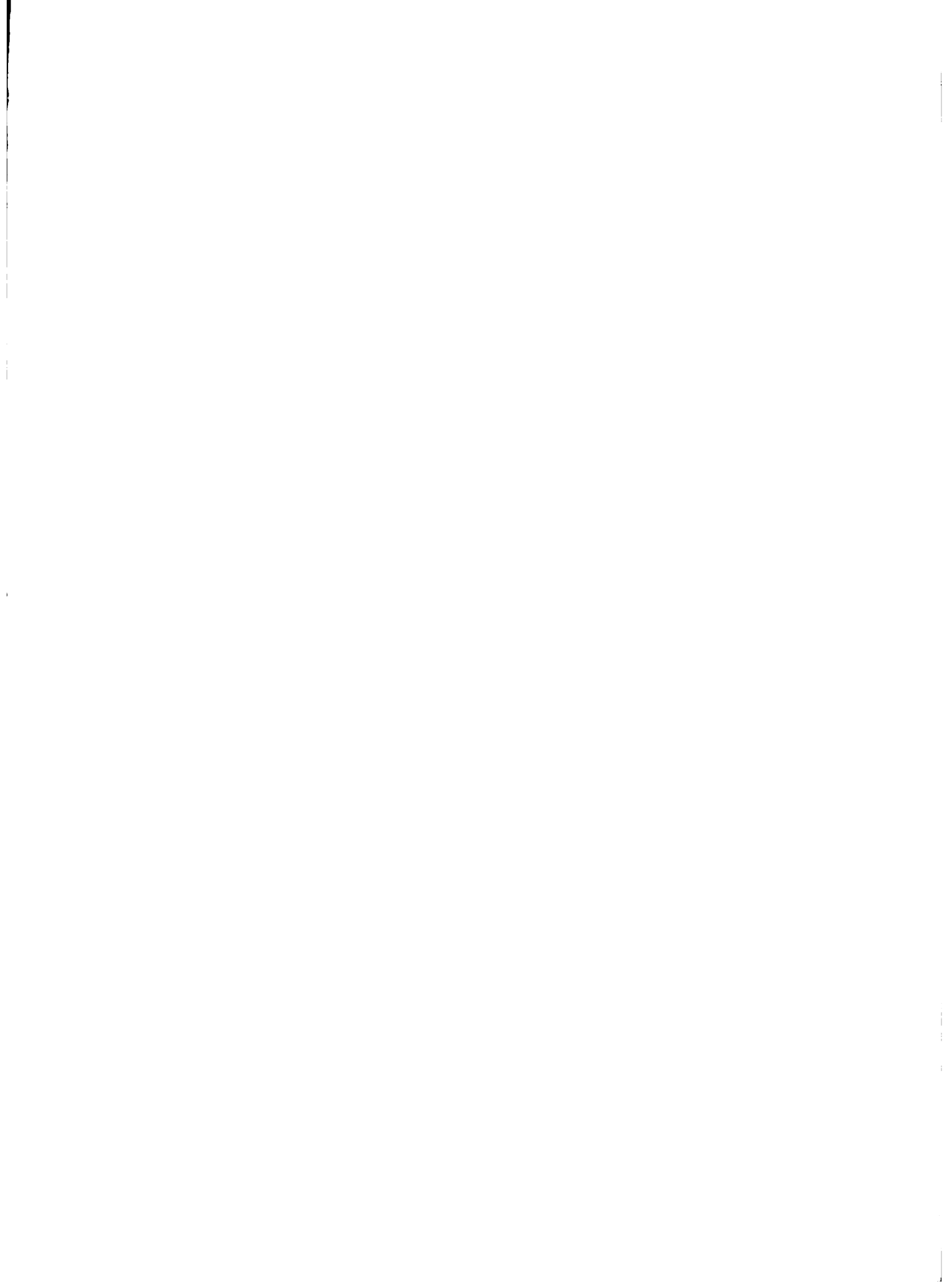
que estableciera el Convenio, ha presentado en 1981 al Banco Interamericano de Desarrollo "un informe conteniendo una evaluación de los trabajos realizados en los dos primeros años de ejecución del Programa".

La referida evaluación se realizó en la instancia de evaluación durante la ejecución, por lo tanto, el propósito del análisis fue el de mejorar la capacidad de la toma de decisiones relacionada con las etapas futuras del mismo y su continuación en el tiempo. (Segura y Blasco, 1981).

El objetivo general de la evaluación fue dimensionar el grado de avance del Programa dentro del contexto de la coordinación interinstitucional, el fortalecimiento institucional y la transferencia de tecnología en los rubros de producción incluidos en el mismo.

Dentro del objetivo general, los objetivos específicos de la evaluación fueron:

- a. Evaluar los instrumentos utilizados con el objeto de ajustarlos, de ser necesario, a los objetivos del Programa.
- b. Fundamentar la continuación del Programa en el tiempo.
- c. Sistematizar la experiencia desarrollada para difundirla a otras áreas geográficas.
- d. Capitalizar la experiencia desarrollada para aplicarla a otras áreas temáticas.





- e. Determinar la capacidad financiera del Programa para alcanzar sus objetivos dentro de los plazos previstos.

El proceso de evaluación del Programa se desarrolló en tres etapas, la de gabinete, la etapa de verificación y la de preparación de la propuesta del informe final.

En la etapa de gabinete fueron reunidos y/o elaborados documentos relacionados con:

- a. Diseño del Programa y estrategia adoptada.
- b. Ajustes y adaptaciones realizadas.
- c. Análisis del grado de avance de la ejecución en relación a lo programado y juicio valorativo de la acción desarrollada.

La disponibilidad de los documentos citados fue responsabilidad del Director del Programa, con la colaboración de los Coordinadores de Proyectos y Especialistas del Programa.

La segunda etapa consistió en la verificación, a nivel de terreno, de la información recopilada y analizada durante la primera etapa, en especial, de la contenida en el tercer tipo de documento. Esta verificación se realizó mediante entrevistas a directores y funcionarios de las instituciones nacionales participantes, al personal técnico del Programa y funcionarios del IICA y, la revisión y



análisis de los documentos que han sido utilizados y/o elaborados en la ejecución del Programa.

Esta etapa la realizó el Equipo de Evaluación (verificación) designado por la Dirección General y bajo la coordinación de la Dirección de Evaluación de la Subdirección General Adjunta de Planificación del IICA. Este equipo consideró la entrevista como el instrumento principal de la evaluación y al efecto se programaron dichas entrevistas con cuatro categorías de informantes:

a. Personal de los organismos nacionales vinculados al Convenio:

- Directores de los organismos de investigación de cada país;
- Personal técnico de contraparte por proyecto (coordinadores nacionales);
- Los beneficiarios directos del Programa;
- Personal técnico que participó en intercambios y eventos de capacitación (cursos, reuniones, seminarios, adiestramiento en servicio y becas de posgrado).

b. Personal directamente vinculado al Programa:

- Director del Programa;
- Coordinadores Internacionales de Proyecto; y
- Consultores.



c. Personal de los Centros y Organismos Internacionales:

- Directivos y Técnicos del CIMMYT, CIAT y CIP;
- Representantes del BID en los países y de la sede (Washington);
- Oficial Regional de FAO para América Latina.

d. Personal del IICA:

- Funcionarios que participaron en las primeras etapas del Programa;
- Subdirector General del IICA;
- Primer Director del Programa, y
- Directores de las Oficinas del IICA en los países.

Después del final de esta primera etapa, en diciembre de 1983, el Programa ha sido evaluado por los organismos de investigación agropecuaria de los países participantes. Ha sido una metodología sencilla reflejando más que nada la opinión de los Directores de Investigación, asesorado principalmente por los Coordinadores Nacionales y apoyándose en los informes de los participantes de su país en actividades del Programa (Convenio IICA-Cono Sur/BID, 1984).

El Director del Programa también elaboró un informe final en que además de analizar la calidad de la ejecución, según su propia opinión y, por separado con base en los informes según los participantes, hizo también referencia a algunos aspectos relacionados con la administración



y coordinación del Programa y actividades, así como un análisis del grado de cumplimiento de los objetivos y algunas consideraciones y recomendaciones relacionadas con el desarrollo futuro del esfuerzo cooperativo. (Bastal, 1984).

## 2. Evaluación y seguimiento en la segunda etapa

La segunda etapa del Programa, llamada de Consolidación, se inició en agosto de 1984 y en el primer semestre de 1987 ha sido objeto de una evaluación externa.

La citada evaluación resulta del compromiso asumido por los Países Participantes, a través de la Comisión Directiva, en consonancia con el Convenio, de ordenar la evaluación de la ejecución del Programa con el objeto de: (i) determinar el grado de avance del mismo en función de sus objetivos, actividades y presupuesto; (ii) analizar los resultados tecnológicos alcanzados; (iii) formular las recomendaciones sobre las acciones que deberán ser desarrolladas en el período de ejecución que resta.

En líneas generales, en el proceso de evaluación se cumplieron las siguientes etapas:

- a) Contacto inicial de la Misión de Evaluación con el Director del Programa, con el objetivo de reunir los documentos informativos disponibles y definir un programa para el trabajo de evaluación;





- b) Análisis preliminar de la documentación disponible e identificación de aspectos que deberían componer el programa de reuniones y entrevistas que serían realizadas en la etapa subsecuente;
- c) Visita a todos los Países Participantes, a la Dirección General del IICA, en San José, Costa Rica y a la sede del BID y otras Agencias Internacionales en Washington, con el objeto de mantener entrevistas con los dirigentes de las respectivas instituciones nacionales de investigación agropecuaria, con los beneficiarios directos del Programa, con los Coordinadores Nacionales de los Subprogramas y con las autoridades del IICA y del BID, directamente involucradas en la ejecución y/o supervisión del Programa. Durante la visita a cada País Participante, se realizó, también, una reunión conjunta con los Coordinadores Nacionales del respectivo país y, en algunos de ellos (Brasil, Uruguay y Chile), se visitaron también los Centros de Investigación Agropecuaria;



- d) Análisis, crítica y sistematización de los datos e informaciones obtenidos en las etapas anteriores y preparación de un esbozo preliminar del Informe de Evaluación;
- e) Reunión con el Director del Programa para complementar datos e informaciones;
- f) Elaboración del Informe Final de Evaluación.

Conviene señalar que, en todas las etapas del trabajo de análisis, hubo especial preocupación, por parte de la Misión de Evaluación, en relación a los aspectos de institucionalización del PROCISUR, de acuerdo con el objetivo final fijado para el Programa y con la Recomendación de su Comisión Directiva, teniendo como consecuencia la recomendación de que sea elaborado un estudio especial relacionado con la institucionalización del PROCISUR. (Cabral y Vieira, 1987).

Cabe aún hacer referencia a algunos aspectos relacionados más específicamente con seguimiento y en consecuencia con la recolección de información importante para futuras evaluaciones.

En el PROCISUR hay un sistema según el cual todos los participantes en sus actividades tienen que presentar un informe. Estos documentos, además de constituirse de inmediato en un instrumento orientador para revisión y perfeccionamiento del Programa, son enviados a los países



directamente involucrados, así como a los Coordinadores del Subprograma respectivo y son archivados para futuras consultas. Corresponde señalar que en las actividades colectivas - Reuniones, Cursos, Seminarios - se cuenta también con el Informe del Coordinador de la actividad.

Otro esfuerzo de seguimiento interesante ha surgido de una recomendación de la última evaluación realizada. La Misión oportunamente detectó la debilidad de captación y registro de información sobre las repercusiones de la participación en actividades del PROCISUR, en los trabajos realizados por los investigadores en sus países de origen.

Para esto se organizó una encuesta por correo involucrando a todos los participantes en actividades del Programa, desde 1980. Se trató de usar un cuestionario muy sencillo que se presenta adjunto.

El propósito principal de esta encuesta fue obtener información respecto a la utilidad lograda y su aplicación después del o de los acontecimientos, así como sugerencias para el mejoramiento operacional del Programa.

Al programarse esta consulta se tuvo en cuenta que a tabulación y análisis iba a resultar laboriosa, hecho verificado luego; dado que se utilizaron diferentes términos para conceptos similares, hubo gran dispersión en las



respuestas y distintos grados de participación al responder al formulario.

Estas dificultades previstas dieron lugar a un trabajo de agrupamiento de respuestas que intentan representar los conceptos de los encuestados con la mayor aproximación posible. En abril de 1988, el Dr. Teodoro Tonina, Especialista en Sistemas del PROCISUR, hizo un análisis de la información recibida hasta aquella fecha, habiendo sacado, entre otros, los siguientes resultados:

Se enviaron 1.365 formularios de encuesta y la situación era la siguiente:

- Declaran no haber participado .....	12
- Fallecidos .....	2
- Devueltos sin responder, por diversas causas .....	41
- Respondidos hasta el 26.04.88 .....	483
- Sin devolver .....	827

En consecuencia, las 483 respuestas recibidas representan el 35% del universo estadístico, cifra que por si sola indica el interés demostrado por los participantes.

Se ha verificado que se había omitido el envío para algunos participantes, así que se hizo un nuevo envío incluyendo a los que no habían contestado. En este momento, siguen llegando muchos formularios y el porcentaje de respuestas ya ha llegado a casi un 50%.





Por último es importante señalar que se tiene previsto para este semestre, la contratación de una Consultoría Especial que deberá hacer un intento de identificación y cuantificación del posible impacto económico de las actividades del PROCISUR en los países participantes.

...

Montevideo, agosto de 1988

Adj. Formulario

EG-mn

c:\my\paipa.txt



## BIBLIOGRAFIA CITADA

- AHUMADA, J. 1968. La Planificación del Desarrollo. ICIRA, Santiago, Chile.
- AMATO, P. Muñoz. 1966. Planejamento. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil.
- CABRAL, J.I. y Vieira, P.M. 1987. Informe de la Misión de Evaluación (PROCISUR). (Período del 22 de agosto de 1984 al 30 de abril de 1987). 67 p. y Anexos.
- CARVALHO, H.M. 1976. Introdução a teoria do Planejamento. Ed. Brasiliense. Sao Paulo, Brasil.
- GASTAL, E. 1969. Proyectos Agrícolas - Un Intento de Conceptualización e Identificación. IICA, Santiago, Chile. 21 p.
- \_\_\_\_\_. 1980. Enfoque de Sistemas na Programação da Pesquisa Agropecuária. IICA, Rio de Janeiro, Brasil. 207 p. Série Desenvolvimento Institucional No. 8.
- \_\_\_\_\_. 1986. Mecanismos de Cooperación Horizontal en América Latina y el Caribe. En Temas Prioritarios y Mecanismos de Cooperación en Investigación Agropecuaria en América Latina y el Caribe. Memorias del Seminario Internacional. Cali, Colombia, CIAT. 271-303 p.
- \_\_\_\_\_. 1987. Estrategia y Desarrollo del Programa II en Actividades de Cooperación Recíproca. Reunión Técnica del Programa II, IICA. Villa de Leyva, Colombia. 24 p.
- \_\_\_\_\_. 1988. Papel del Cambio Tecnológico en la Reactivación del Sector Agropecuario. IICA. Montevideo, Uruguay. 29 p.
- CONVENIO IICA-Cono Sur/BID. Programa Cooperativo de Investigación Agrícola. IICA. Montevideo, Uruguay. E.Gastal (ed.). 16 p.
- \_\_\_\_\_. 1984. Una Experiencia Exitosa: Programa Cooperativo de Investigación Agrícola. Convenio IICA-Cono Sur/BID. 1980-1983. IICA. Montevideo, Uruguay. E.Gastal (ed.). 305 p.



PROCISUR (Programa Cooperativo de Investigación Agrícola del Cono Sur). 1984. Una Experiencia Exitosa en Proceso de Consolidación. IICA. Montevideo, Uruguay. E.Gastal (ed.). 20 p.

\_\_\_\_\_. 1988. Un Modelo de Acción Cooperativa. IICA. Montevideo, Uruguay. E.Gastal (ed.). 20 p.

SEGURA, M. y Blasco, M. 1981. Informe de la Misión de Evaluación del Programa IICA-Cono Sur/BID (Propuesta de Informe). 16 p. y Anexos.

...



FORMULARIO DE CONSULTA

DATOS PERSONALES

(La no recepción de esta información podrá involucrar la eliminación del destinatario de la lista de envíos del PROCISUR).

Título: ..... Nombres: .....  
Apellidos: .....  
Cargo: .....  
Lugar de trabajo: .....  
Casilla de Correo: ..... Código: .....  
Dirección: .....  
Ciudad: ..... Provincia: .....  
País: ..... Teléfono: .....  
Telex: ..... Cable: .....  
Dirección particular: .....  
Teléfono particular:.....  
-----  
-----

CUESTIONARIO

1. Ud. ha participado en actividades del IICA-Cono Sur/BID (1980 a 1983) y/o del PROCISUR (1984 a la fecha). ¿Podría indicar cuál o cuáles, dónde y en qué año?
2. ¿Por qué fue elegido Ud. para participar?
3. ¿Recuerda la impresión que le causó la actividad, y en especial su participación?
4. ¿El haber participado ha resultado de alguna utilidad en su trabajo posterior? En caso de que la contestación fuera positiva, identificar:
  - Qué actividad.
  - Qué consecuencias ha tenido en su trabajo. (detallar lo más que pueda)
  - ¿Ha tenido oportunidad de comentarlo con otros colegas? En caso de que la contestación sea afirmativa - ¿colegas de su país, de otros países? (identificar quiénes)
  - ¿Tiene Ud. algo para sugerir en términos de nuevas actividades que pudieran ser provechosas para su trabajo? ¿U otras?

(POR FAVOR! CONTESTE LO MEJOR QUE PUEDA LAS PREGUNTAS ANTERIORES EN HOJA APARTE).





**PROGRAMA COOPERATIVO DE  
INVESTIGACION AGRICOLA DEL CONO SUR  
ATN/TF-2434-RE**

**PROCISUR**

**Sede: Andes 1365, Piso 8  
(Casilla de Correo 1217)**

**Teléfonos: 92 01 60 - 92 04 72  
Telex: 22571 IICA UY**

**Montevideo, Uruguay**

