

IICA  
A50  
241

# IICA



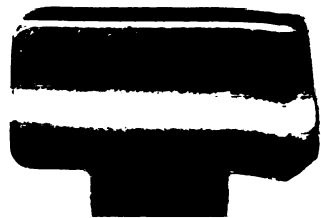
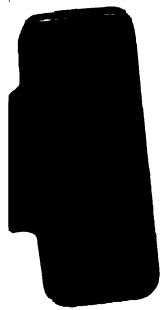
PROCISUR

PROCISUR, UN PROGRAMA COOPERATIVO  
EN PROCESO DE INSTITUCIONALIZACION

---

PROGRAMA COOPERATIVO DE INVESTIGACIÓN  
AGRÍCOLA DEL CONO SUR

BID/IICA



**IICA-CIDIA**



**PROCISUR, UN PROGRAMA COOPERATIVO  
EN PROCESO DE INSTITUCIONALIZACION**

ITCP  
150  
241

INUES-ET  
AJI  
6255

00002438

EV-007577

//

PROCISUR, UN PROGRAMA COOPERATIVO EN  
PROCESO DE INSTITUCIONALIZACION \*

Edmundo Gastal \*\*

INTRODUCCION

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) se dedica desde hace muchos años a la promoción de la cooperación recíproca y los esfuerzos conjuntos. Incluso en algunos años se ha llegado al uso de algunos mecanismos concretos y que han tenido, en su momento, un rol relevante, como ha sido el caso del Programa Cooperativo Regional de Enseñanza para Graduados de la Zona Sur del IICA. En Investigación Agrícola, a fines de la década del 60, se iniciaron actividades de intercambio, especialmente en trigo, maíz, ganadería, pasturas y programación y análisis económico de la investigación entre los países de su Zona Sur (Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay).

En 1980 inicia sus actividades el Programa Cooperativo de Investigación Agrícola del Cono Sur, IICA-Cono Sur/BID, concentrando sus acciones en Maíz, Trigo, Soja y Bovinos para Carne y teniendo como instrumentos básicos de apoyo: Sistemas de Producción, Capacitación e Información y Documentación.

El PROCISUR sucede al IICA-Cono Sur/BID que se realizó en el período 1980-1983. Esta nueva etapa, llamada de Consolidación, se está desarrollando desde agosto de 1984 y está prevista hasta 1990. Se trata de un Convenio firmado entre los Gobiernos de la Nación Argentina, la República de Bolivia, la República Federativa del Brasil, la República de Chile, la República del Paraguay y la República Oriental del Uruguay, el IICA y el BID.

- 
- \* Trabajo preparado para el Seminario Internacional sobre Retos para la Investigación y Extensión Agropecuarias en América Latina y el Caribe. Córdoba, Argentina, 30 de agosto-1ro de setiembre, 1989.
- \*\* Director del Programa Cooperativo de Investigación Agrícola del Cono Sur - IICA/BID/PROCISUR, Montevideo, Uruguay.

Sin duda es uno de los Programa Cooperativos en desarrollo que en los últimos años ha tenido la ejecución más regular, una conformación institucional más estructurada, una conexión a más alto nivel con los organismos de investigación de los países, aportes financieros externos, especialmente del BID, muy significativos, apoyo continuo del CIAT y del CIMMYT, administración y apoyo presupuestario del IICA y un volumen de acciones realizadas realmente muy expresivo. Es un Programa que en este momento puede ser considerado como una experiencia-síntesis, en la cual se deben concentrar las atenciones con vistas a los esfuerzos de fundamentación teórica de un favorable modelo de cooperación recíproca, ayuda mutua, acción integrada y programación conjunta.

El Programa es financiado por el BID, por el IICA y por los propios países. En el último año los países, a través de un aporte en efectivo de recursos, reemplazan la contribución del BID. El IICA además de co-financiador, es la Agencia Administradora, utilizando para ello sus Oficinas, en especial las de los países del Cono Sur, principalmente la de Uruguay, sede del Programa.\*

El objetivo final del Programa es institucionalizar en los países participantes un sistema permanente de coordinación y de soporte para el apoyo recíproco y el intercambio de conocimientos relacionados con la investigación agropecuaria mediante acciones conjuntas y cooperativas.

#### CARACTERISTICAS DE LOS PROGRAMAS COOPERATIVOS

El IICA está concentrando su actuación en los llamados 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, con una infraestructura básica de coordinación y apoyo logístico única, propiciando así un mejor aprovechamiento de la "economía de escala".

---

\* Para una descripción más detallado del Programa ver el folleto "PROCISUR, un modelo de acción cooperativa". (PROCISUR, 1988).

Esta forma de organización y conducción del esfuerzo cooperativo, además de asegurar una acción más continua e integrada, tiene la ventaja, conforme ya ha sido señalado, que le permite alcanzar niveles muy próximos al óptimo en términos de "economía de escala", puesto que se usa una sola estructura de apoyo, dirección y coordinación, bajo la administración centralizada de la Comisión Directiva.

En la acción cooperativa coordinada por otras instituciones a través de las Redes, la situación es bastante heterogénea, variando desde las Redes Cooperativas típicas de un solo producto, como es el caso de las Pasturas de Clima Tropical (RIEPT) del CIAT y las de Trigo del CIMMYT, hasta las Redes de Cooperación Técnica de la FAO que tanto incluyen un solo producto como la Palma Aceitera y otras con un espectro de acción mucho más amplio como es el caso del Programa Cooperativo en Producción de Leguminosas Alimenticias. (Gastal, 1986).

No es muy fácil establecer un límite entre Programas y Redes, puesto que en algunos casos en los cuales se enfoca un solo producto, son también llamados Programa, como por ejemplo, las Redes de Cooperación en Papas, promovidas por el CIP (Centro Internacional de la Papa).

Lo que es fundamental es tener presente que los objetivos de Programas o 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 conjunto o familias de Redes o Proyectos más específicos, bajo una única coordinación y administración. (Gastal, 1987).

El enfoque del IICA concentra más su acción hacia la 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 del Programa. 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, por ejemplo, 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 que se trata de la institucionalización de un instrumento operacional de apoyo a los países y no la formalización de un nuevo organismo.

Efectivamente, con base en la experiencia anterior en la subregión, de los países y del IICA, a partir de 1980 y gracias a la decisiva contribución financiera del Banco Interamericano de Desarrollo, con la implementación del Programa Cooperativo de Investigación Agrícola del Cono Sur, se han intensificado expresivamente los esfuerzos de intercambio de informaciones y experiencias, cooperación recíproca, programación conjunta y acción cooperativa en la materialización de un efectivo proceso de integración entre las instituciones de investigación agropecuaria de los países del Cono Sur.

En un proceso continuo y gradual, que ha empezado por el intercambio, con lo que se ha propiciado la oportunidad de que dirigentes y especialistas se fueran conociendo mejor, se avanzó a una segunda etapa. En ésta, un cuidado especial se ha dedicado a la selección de los temas y a la profundización del contenido técnico de las actividades realizadas. Esfuerzo éste respaldado por una selección mucho más cuidadosa de los participantes y una expresiva intensificación de los trabajos de preparación de los materiales a ser presentados en las actividades por los especialistas de los distintos países. (Gastal, 1988).

Esta estrategia, apoyada en el conocimiento recíproco y convivencia más frecuente entre los técnicos de los países, generó una mayor intimidad que naturalmente ha conducido a la confianza, caldo ideal para la programación conjunta y a partir de ahí, el comienzo de un efectivo proceso de integración operacional.

Sin duda en este momento ya se hacen evidentes las perspectivas de intensificación de la acción coordinada y cooperativa en productos como maíz, trigo, soja y bovinos, así como en temas tales como biotecnología, tecnología para pequeños productores, transferencia de tecnología, desarrollo de recursos humanos etc.



Además de los avances en la integración a nivel técnico ya señalados, así como el expresivo desempeño en la realización de las actividades programadas y la significación de los resultados obtenidos, un especial destaque corresponde al grado de integración alcanzado a nivel de los dirigentes a través del funcionamiento de la Comisión Directiva del PROCISUR, así como la reconocida contribución del Programa Cooperativo al relacionamiento entre los Centros Internacionales de Investigación y las Instituciones Nacionales.

#### IMPORTANCIA DE LA ACCION INTEGRADA

Es indudable que el aprovechamiento de los conocimientos generados en otros países o regiones, puede constituirse en una valiosa contribución al esfuerzo de actualización tecnológica que necesitan realizar los países en desarrollo. Como lo señala Venezian, los programas de cooperación horizontal refuerzan la investigación de cada país, incorporan elementos de asistencia técnica externa, facilitan el intercambio de personas y conocimientos entre países y propician el aprovechamiento de recursos (financieros, de administración y coordinación) de organismos internacionales de tipo tradicional. Parece ser, prima facie, el tipo de cooperación, que resulta en relaciones beneficio/costo altas para todos los países participantes. (Venezian, 1982).

La rentabilidad social de un servicio, como se sabe, está determinada por la relación entre su costo para la sociedad y el valor del producto por él generado en el contexto de los beneficios para esta misma sociedad. Luego, cualquier alternativa que represente una posibilidad de aumentar los beneficios económicos o sociales con costos relativamente reducidos, es una contribución al incremento de la eficiencia del desempeño institucional de los instrumentos de cambio tecnológico.

Esta, sin ninguna duda, es la posibilidad ofrecida por la acción cooperativa entre organismos de generación y transferencia de tecnología de los países en desarrollo. Se trata más específicamente de la acción cooperativa relacionada con la transferencia horizontal del conocimiento y con la integración para realización de esfuerzos conjuntos. Se refiere 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 en los países de la región. (Gastal, 1986).

Los programas cooperativos permiten identificar y evaluar el grado de generalidad o especificidad de problemas locales y aunar esfuerzos para la solución de las deficiencias de conocimientos que son comunes. Propician un mejor uso de los recursos disponibles (sabidamente escasos), de tal manera que a través de la coordinación regional se pueda sacar más provecho de las ventajas comparativas de las instituciones participantes y evitar repeticiones y superposición de esfuerzos innecesarios.

Conforme señala Trigo, estos esfuerzos cooperativos reconocen el carácter esencialmente internacional del fenómeno tecnológico y aportan una alternativa institucional para asegurar el intercambio horizontal de conocimientos, dentro de un marco que prioriza la cooperación antes que la competencia entre los organismos nacionales. Los Programas Regionales de Cooperación Recíproca deben ser visualizados como un avance, con un nuevo formato institucional, de carácter multinacional que, al mismo tiempo que refuercen los organismos nacionales, les incorporen una nueva perspectiva. Además, en lo que se refiere a ciertas cuestiones de carácter técnico relacionadas con la organización de la investigación y, particularmente a la escala de operaciones, especialmente para los países de menor tamaño, a los cuales resultaría antieconómico el desarrollo de estructuras mínimas necesarias para que la investigación produzca resultados de impacto, el esfuerzo cooperativo viabiliza el acceso a determinados resultados con el aprovechamiento de las posibilidades que ofrece la analogía ecológica existente, permitiendo la realización de esfuerzos conjuntos para la resolución de problemas comunes a más de un país. (Trigo, 1982).

La propia coordinación de actividades dirigida a problemas similares, al permitir la realización de esfuerzos tendientes a evitar duplicaciones, unir recursos complementarios y planificar conjuntamente los trabajos, redundará en ahorro de recursos y mayor productividad de los sistemas nacionales.

Este tipo de programas se justifica en la medida que propicie a los técnicos participantes el acceso a nuevas metodologías y avances técnicos y que, al mismo tiempo, disponga de una flexibilidad que permita fácilmente reorientar las actividades, caracterizando con mayor precisión los problemas y posibles soluciones, permitiendo así, una rápida retroalimentación mutua con los resultados de la investigación.

Lo importante es que los investigadores tengan oportunidad de beneficiarse con los conocimientos generados por colegas que investigan el mismo problema, que puedan intercambiar información relevante y discutir temas técnicos de interés común, en foros apropiados; que coordinen en forma complementaria sus actividades de investigación para evitar duplicación de esfuerzo y avanzar más rápidamente en una relación de complementariedad.

Los proyectos 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.

#### LA INSTITUCIONALIZACION DEL PROCISUR

La cooperación no puede ser enfocada de una manera incidental, con un tratamiento esporádico, ocasional y discontinuo. Se trata de un proceso y como tal debe involucrar toda una sucesión de etapas caracterizando un enfoque adecuado a los distintos momentos que conforman el citado proceso.

La promoción de reuniones entre los investigadores y el consecuente intercambio de conocimientos, debe ser un instrumento para que conozcan mejor lo que cada uno está haciendo, que se tornen más íntimos y más confiados;

condiciones éstas que naturalmente deben llevar a la programación conjunta, a la acción integrada y a los trabajos cooperativos que deben ser los verdaderos objetivos de los programas de transferencia horizontal y redes.

La viabilidad de institucionalización debe estar presente en todo proyecto. Son muy pocos los casos en que se justificarían esfuerzos con una dimensión temporal apenas transitoria. Los mecanismos provisorios se justifican, en general, apenas como instrumentos de preparación de un orden organizativo más formal a través de la institucionalización por parte de los propios países.

La institucionalización significa la disponibilidad de una estructura mínima de administración permanente que se encargará de estudiar, proponer y coordinar proyectos técnicos, conducentes al intercambio, coordinación, acciones comunes, esfuerzos cooperativos, en fin, integración programada por períodos determinados y con financiación específica.

### Antecedentes

La idea que se constituye en el objetivo final del esfuerzo cooperativo que se viene realizando desde 1980 es: "Institucionalizar, a nivel regional, un sistema permanente de coordinación y soporte científico, de apoyo recíproco, de intercambio de conocimientos y de acciones conjuntas y cooperativas".

Para instituir al PROCISUR se cuenta con la disposición de los países y la cooperación del IICA, puesto que este tipo de Programas pasó a ser altamente prioritario en su nuevo Plan de Mediano Plazo (1987-1991).

La Comisión Directiva siempre estuvo atenta con relación al futuro de la acción cooperativa. Para esto ha decidido diversas providencias, como por ejemplo, la contratación de una Consultoría con la finalidad de preparar un documento relacionado con la Consolidación de la Acción Cooperativa de Investigación Agrícola en el Cono Sur, en el cual a partir del análisis de antecedentes y justificación de la continuidad, ha señalado alternativas de estructura orgánica y sistema operacional para el futuro. (Cabral, 1988).

La Comisión Directiva, ya antes había aprobado las Pautas para la Consolidación de la continuidad de las acciones cooperativas en la investigación agropecuaria en el Cono Sur, entre las que se pueden mencionar:

- . Una estructura de Programa en la cual los países miembros son los responsables materiales e intelectuales del mismo. Esto implica asumir una mayor responsabilidad en la identificación de las principales necesidades del Programa.
- . Una estructura de organización institucional en el Programa que contemple varios escenarios de funcionamiento, donde uno de ellos deberá prever, a la luz de los logros actuales del PROCISUR, un nivel de funcionamiento mínimo con el aporte de los países, además del apoyo del IICA.
- . Los escenarios alternativos deberán desarrollarse bajo el supuesto de aportes de donantes, identificando subprogramas, proyectos y actividades prioritarias que convendría que fueran financiadas por fuentes externas.
- . El IICA continuaría como socio institucional del PROCISUR.
- . Los países deberán hacer un aporte X por ciento en efectivo como contribución al fondo general de operaciones.
- . Examinar y revisar la actual estructura del Programa y en particular los mecanismos alternativos que los países puedan utilizar para que las instituciones de investigación hagan sus contribuciones por medio de las Oficinas respectivas del IICA.
- . Examinar los rubros del PROCISUR y priorizarlos de acuerdo con la situación actual, contemplando las posibilidades de su reemplazo por otros, según las necesidades de los países.
- . Una matriz de funcionamiento operacional mínima a nivel de PROCISUR; por ejemplo, el funcionamiento de la Comisión Directiva.
- . Asegurar la continuidad del Programa basado en los aportes o contribuciones por parte de los países.

Se ha considerado indispensable que la institucionalización del Programa Cooperativo responda a las características de los países participantes, según la capacidad existente en investigación y transferencia de tecnología, además de la importancia que se asigne a los productos o disciplinas en que se desarrollan las actividades de investigación. En este sentido, cobran importancia las definiciones que pudieran realizarse teniendo en cuenta las relaciones de complementariedad así como las potencialidades que se puedan identificar a partir de la visión integrada del conjunto de países.

#### Modelo institucional preconizado

En la institucionalización del Programa Cooperativo debe quedar diferenciado lo que es la estructura básica o mecanismo central (Comisión Directiva, estructura técnico-administrativa y apoyo secretarial) y los mecanismos para la realización de las acciones técnicas de intercambio y actividades conjuntas en proyectos integrados o redes.

Para esto concurre no sólo la definición de las características de los propios países participantes, sino también el hecho mismo de que la iniciativa para realizar el esfuerzo cooperativo debe surgir de los mismos países y que el Programa sea efectivamente compatible con sus necesidades tecnológicas y prioridades de la investigación. Esto, sin embargo, no implica que deba existir homogeneidad en cuanto a las características de los países o en lo que se refiere a la capacidad científica y tecnológica, ya que las diferencias existentes se pueden también constituir en factores de estímulo para el intercambio.

Para lograr el funcionamiento adecuado de un programa cooperativo es necesario contar con núcleos de sustentación, ya sea de un Centro Internacional de Investigación, o bien países con una mayor capacidad científica y técnica que eventualmente pueden constituirse en núcleos de apoyo técnico para las acciones cooperativas. También es indispensable contar con la participación de un Organismo Internacional que facilite las relaciones entre los propios países y entre estos y los Centros Internacionales de Investigación, además de cooperar en la coordinación de la cooperación recíproca e integración.

En algunas regiones, además de la participación cooperativa de los países, Centros Internacionales de Investigación, Organismos Donantes y una Agencia Administradora, se debe prever el fortalecimiento de Centros Nacionales de Investigación, especialmente seleccionados, para que puedan realizar actividades más exigentes en lo que se refiere a los recursos científicos y tecnológicos movilizados en un proceso coordinado de distribución de responsabilidades, llegando a una efectiva integración de esfuerzos que permitirá una investigación realmente cooperativa y conjunta.

Desde el comienzo el Programa Cooperativo debe tener claramente diferenciada lo que es la estructura básica o mecanismo central (estructura técnica-administrativa y apoyo secretarial) y los mecanismos para la realización de las acciones técnicas de intercambio y actividades conjuntas en proyectos integrados o redes.

### Objetivos

Teniendo en cuenta el marco de referencia antes señalado el objetivo general de los Programas Cooperativos es: promover el fortalecimiento de las actividades de transformación tecnológica agrícola en general, y en especial de aquéllas orientadas a generar, adaptar y transferir tecnologías adecuadas a las condiciones de los productores, a través del desarrollo de mecanismos de integración y cooperación entre los sistemas nacionales de investigación y transferencia de tecnología de los países de la región. Consecuentes con este objetivo general, podrán ser definidos objetivos específicos para cada región.

Un corolario inmediato del enfoque adecuado del proceso cooperativo, es la necesidad de una perspectiva programática de la acción a ser realizada con fines de integración. El reconocimiento de que se trata de un proceso en que las etapas deben ser superadas gradualmente, evidencia la necesidad de que el trabajo sea programado dentro de una perspectiva de visualización permanente de los objetivos e identificación previa de las acciones más adecuadas para alcanzar los cometidos establecidos.

La mera fijación de los objetivos no es suficiente para caracterizar un esfuerzo planeado. Es indispensable la realización continua de actividades que son seleccionadas previamente en función de su vinculación en la búsqueda de

la realización de las metas establecidas. Por más detallados que estén los objetivos, la discontinuidad de la acción, con la realización esporádica de apenas una reunión u otra actividad, como suele ocurrir con algunos de los proyectos y redes actuales, no es suficiente para caracterizar una perspectiva programada de la acción. Si los recursos financieros disponibles no aseguran la continuidad de la acción y no permiten la organización anticipada de las actividades necesarias, es preferible utilizarlos con otros fines, reforzando otros proyectos con finalidades similares, permitiendo un dimensionamiento adecuado, una programación efectiva y una realización eficiente.

Para esto es fundamental la institucionalización que significa la disponibilidad de una estructura mínima de administración permanente que se encargará de estudiar, proponer y coordinar proyectos técnicos, conducentes al intercambio, coordinación, acciones comunes, esfuerzos cooperativos, en fin, integración programada por períodos determinados y con financiación específica.

### Estrategia operacional

La estrategia general para alcanzar los objetivos antes mencionados, es un alto nivel de coordinación e integración operativa entre los sistemas nacionales de investigación participantes en el programa, en la búsqueda de soluciones a problemas comunes. En la implementación de esta estrategia es importante una clara definición de las prioridades, y el establecimiento de políticas comunes de acción entre las instituciones de generación y transferencia de tecnología de la región. Este esfuerzo de priorización, además de identificar productos y disciplinas en estrecha articulación con los dirigentes de los organismos nacionales, debe describir, también, la situación de los centros de investigación, con vistas al posible desempeño de roles decisivos en la estructuración y operacionalización del Programa.

Otro aspecto fundamental de la estrategia operacional es la organización modular del Programa. Conforme ya ha sido señalado, se debe diferenciar el núcleo central, formado por una Comisión Directiva, la Dirección del Programa y los Servicios de Secretaría, de los demás módulos que deben estar conformados por los proyectos de productos y/o disciplinas o temas que materializan las Redes Técnicas específicas de cooperación, actuación coordinada, apoyo



recíproco y acción conjunta. Estos módulos técnico-operacionales deben funcionar por periodos determinados con financiación específica y con objetivos y actividades claramente explicitados. Periódicamente serán evaluados, con fines de renovación, revisión o reemplazo por otros que se consideren más prioritarios, en función de su desempeño, alcance de los objetivos y de visualización siempre actualizada de la situación en los países. La característica modular permitirá así, la flexibilidad necesaria para que se pueda realizar permanentemente el fortalecimiento, la renovación, la eliminación, el reemplazo y la incorporación de nuevos proyectos. Accionar éste que debe estar condicionado básicamente por las prioridades establecidas por los dirigentes nacionales y por las disponibilidades de financiación.

En la implementación de la estrategia operacional, es importante también tener en cuenta que en algunas regiones, debido a las características de los países y el grado de desarrollo de sus organismos de investigación agrícola, será indispensable el fortalecimiento de algunos Centros Nacionales de Investigación, seleccionados por la Comisión Directiva para que, conjuntamente con los Centros Internacionales que actúan en la región, puedan desarrollar el rol de Centros de Sustentación para las acciones de Redes Técnicas específicas, para que desarrollen acciones multinacionales con vistas a atender las necesidades de conocimientos y germoplasma mejorado de los varios países participantes.

Por último, es conveniente señalar que en la implementación de la estrategia operacional, en ningún momento se puede perder de vista los principios de cooperación e integracionistas, puesto que ellos aseguran una perspectiva clara de las características básicas que deben justificar y sustentar el propio Programa Cooperativo, bien como propiciar las condiciones mínimas para un funcionamiento eficiente y consecuente éxito en la búsqueda de los objetivos.

#### Estructura operativa

Desde el punto de vista operativo, la implementación de la estrategia para alcanzar los objetivos propuestos para el Programa, podría hacerse en dos niveles. El primer nivel se dirige hacia el desarrollo e institucionalización de mecanismos de coordinación e integración operativa a nivel global entre los sistemas nacionales de generación y

transferencia de tecnología de los países participantes. El segundo nivel es el que se relaciona con la programación y ejecución de las actividades técnicas del programa, particularmente en el apoyo y ejecución de proyectos de investigación o de transferencia de interés común a la región.

La estructura operativa del primer nivel o núcleo central, conforme ya ha sido señalado antes, estará conformado por la Comisión Directiva, el Director del Programa, quien también actuará como Secretario de la Comisión Directiva, y la Secretaría.

Es justamente esta estructura básica o núcleo central que movilizará los medios indispensables para la preparación y negociación de proyectos específicos y/o actividades por productos, funciones o temas, que serán desarrollados por tiempo o fechas determinadas, con base en objetivos específicos, y utilizando los recursos aprobados con esta finalidad.

La autoridad máxima del Programa debe ser la Comisión Directiva, la cual estará integrada por los Directores Generales de las Instituciones Nacionales de Investigación y/o de Transferencia Agropecuaria de los países. La Comisión Directiva debe reunirse por lo menos una vez o, preferentemente, dos veces al año. En las reuniones de la Comisión, el Director del Programa actuará como Secretario.

Adicionalmente, deben también participar de la Comisión Directiva con voz pero sin voto, representantes de las siguientes instituciones: Agencia Administradora, Organismos Donantes y Centros Internacionales de Investigación Agropecuaria que participen en el Programa, así como Instituciones Privadas y Fundaciones de Investigación Agropecuaria, Redes de Cooperación Técnica, Universidades que tengan Facultades de Ciencias Agrarias y Organizaciones privadas de Agricultores más representativas de la región.

También deben ser invitados a participar en las reuniones de la Comisión Directiva los representantes de otras instituciones nacionales, regionales e internacionales vinculadas con los campos de actividad del Programa, cuando así se estime oportuno.

Es importante señalar que la inclusión de representantes de las Redes de Investigación ya existentes en la Comisión Directiva no significa que se piense incorporar las mismas al Programa. Al contrario, se trata del reconocimiento de la importancia y la autonomía operacional de las mismas. Lo importante es que se establezca a través de este mecanismo formalizado, que es la Comisión Directiva, la interconexión de las mismas con el Programa Cooperativo, en base a un sistema de contacto organizado con fines de fortalecer a las referidas redes.

Es importante señalar que además de las funciones de la Comisión Directiva que serán establecidas en cada Programa, serán también objeto de atención directa de la Comisión Directiva aquellas actividades relacionadas con la Administración de la Investigación y con la Transferencia de Tecnología, que no estén vinculadas específicamente con los proyectos o redes de productos.

También debe ser preocupación de la Comisión Directiva una acción disciplinadora y organizada en lo que se refiere a la búsqueda de financiación, siempre que esto favorezca una negociación más ágil y el mejor uso de las disponibilidades existentes.

### Financiación

Es importante tener en cuenta que no cabe la menor duda de que la viabilidad de un esfuerzo cooperativo de un grupo de países, está condicionada a las posibilidades de contar con donantes y financiación externa. Esto no significa que los países no aporten también recursos propios. Sin embargo, es muy distinto un aporte de acuerdo con las posibilidades financieras y legales de cada país y la financiación total de la estructura técnico-administrativa indispensable para operar el Programa, atender las aspiraciones de todos y canalizar la disposición cooperativa de los países.

La primera prioridad debe ser la financiación y puesta en marcha del núcleo central con lo que se dispondrá la estructura mínima de administración permanente que se encargará de estudiar, proponer y coordinar proyectos técnicos, conducentes al intercambio, coordinación, acciones comunes, esfuerzos cooperativos, en fin, integración programada por períodos determinados y con financiación específica.

El apoyo externo del IICA en lo que se refiere a la administración parece ser indispensable para la conducción y buen desempeño de los programas de cooperación horizontal, constituyéndose así en un componente esencial para la institucionalización adecuada. Sin desconocer la esencialidad del rol protagónico de los propios investigadores e instituciones nacionales, parece ser también condición necesaria la presencia del IICA como catalizador externo que, además, se constituye en el mecanismo de apoyo adecuado para la acción que, como se sabe, es de carácter multinacional, así como para la búsqueda de donantes que financien la acción sustantiva de cooperación recíproca y programación conjunta a ser realizada en los proyectos o redes.

Es justamente esta separación entre el núcleo central y los proyectos o redes, que propicia la característica modular del modelo utilizado, lo cual permite entonces la caracterización de una variada gama de alternativas en función de la disponibilidad de recursos financieros. Desde la situación más restringida y más prioritaria de implantación del núcleo central y algunas actividades cooperativas más prioritarias y urgentes, financiadas por los propios países y el IICA, hasta la situación más compleja en la cual se incorpora un elevado número de proyectos o redes, tanto de productos como de actividades de apoyo, con financiación específica externa.

Además, este enfoque permite el funcionamiento continuado y por plazo indeterminado del núcleo central, que es lo que caracteriza la institucionalización del Programa, junto con la flexibilidad para incluir nuevos proyectos o redes, así como reemplazar otros en función del cumplimiento de los objetivos y actualización de las prioridades a nivel de los países participantes.

Montevideo, abril de 1989

BIBLIOGRAFIA

- CABRAL, J.I. 1988. Programa Cooperativo de Investigación Agrícola del Cono Sur - Procisur II. Propuesta de Institucionalización. Brasilia, Brasil. 89 p.
- GASTAL, E. 1986. Mecanismos de Cooperación Horizontal en América Latina y el Caribe. Seminario Internacional sobre Temas Prioritarios y Mecanismos de Cooperación en Investigación Agropecuaria en América Latina y el Caribe. Cali, Colombia, CIAT. 53 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. PROCISUR, IICA, Uruguay, 29 p.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). Plan de Mediano Plazo 1987-1991. San José, Costa Rica. 117 p.
- PROCISUR (Programa Cooperativo de Investigación Agrícola del Cono Sur). 1988. Un Modelo de Acción Cooperativa. IICA. Montevideo, Uruguay. E.Gastal (ed.). 20 p.
- TRIGO, E. 1982. Comentarios a la Ponencia: la Función y Posibilidades del Esfuerzo Cooperativo e Intercambio Técnico entre Instituciones Nacionales de Investigación Agropecuaria. En: Memorias del Primer Seminario sobre Investigación y Desarrollo Tecnológico en el Sector Agropecuario Colombiano. Bogotá, Colombia, COLCIENCIAS. 287-288 p.
- VENEZIAN, L. 1982. International Cooperation in Agricultural Research. Trabajo presentado en la Segunda Reunión de Directores de Sistemas de Investigación Agrícola de Latinoamérica y el Caribe. Madrid, España, IFARD. 44 p.

...



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

**PROCISUR**

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

**Teléfonos: 92 04 24 - 92 04 72  
Telex: 22571 IICA UY  
Fax: 00598 2 921318**

**Montevideo, Uruguay**





