INIAA

INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACION
AGRARIA Y AGROINDUSTRIAL

IICA

SEMINARIO TALLER SOBRE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE ESTACIONES EXPERIMENTALES

INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACION AGRARIA Y AGROINDUSTRIAL

OFICINA DEL IICA EN PERU

INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACION AGRARIA Y AGROINDUSTRIAL
Oficina General de Apoyo Institucional
Oficina de Gestión de Estaciones Experimentales

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
Oficina del IICA en Perú

Serie: Ponencias, Resultados y Recomendaciones
de Eventos Técnicos, A3/PE-88-01. ISSN 0253-4746

Seminario Taller Sobre Organización y Administración de Estaciones Experimentales

15-20 de agosto de 1988 Chosica, Lima - Perú

Editado por: César Monge Victoria *
Miguel A. Cetrángolo.**

Lima, Perú, diciembre de 1988

* Especialista de la Oficina de Gestión de Estaciones Experimentales del INIAA

** Especialista en Generación y Transferencia de Tecnología de la Oficina del IICA en Perú

La responsabilidad por las opiniones emitidas en esta publicación corresponde exclusivamente a sus autores.

Contenido

PRESENTACION

El presente documento es resultado del Seminario-Taller sobre organización y administración de estaciones experimentales , realizado en Chosica, Lima, desde el 15 al 20 de agosto de 1988, de acuerdo con la programación establecida por el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria y Agroindustrial (INIAA) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), dentro del marco del Proyecto para el desarrollo del sistema de estaciones experimentales.

Este evento ha sido de gran importancia para la marcha institucional del INIAA, constituyendo la primera oportunidad en que las autoridades, técnicos y administrativos de las oficinas centrales se reunieron en pleno con los directores y superintendentes de las estaciones experimentales para presentar y analizar participativamente, la operacionalización del nuevo reglamento de organización y funciones. Adicionalmente, el Seminario-Taller fue propicio para presentar los lineamientos de las direcciones generales y orientar las actividades de los programas de investigación, apoyo a la transferencia de tecnología y producción, a nivel de las estaciones experimentales.

Finalmente, durante este evento se analizó el papel que jugarán las estaciones experimentales dentro de la nueva estrategia técnica y financiera del INIAA.

Las conclusiones y recomendaciones presentadas en este informe reflejan las opiniones de los grupos de trabajo formados por directores y superintendentes de estaciones experimentales, constituyendo un antecedentes importante para promover la organización y administración de esas unidades y asegurar el desarrollo institucional del INIAA.

Mario Peláez Bardales
Jefe del INIAA

Israel Tineo Gamboa
Representante del IICA en Perú

SEMINARIO TALLER SOBRE ORGANIZACION Y

ADMINISTRACION DE ESTACIONES EXPERIMENTALES

Chosica, Lima, Perú
15 al 20 de agosto de 1988

I. INTRODUCCION

Dentro de la Ley Orgánica del Sector Agrario del Perú promulgada mediante Decreto Legislativo No. 424, el 26 de junio de 1987, se incluyó la creación del Instituto Nacional de Investigación Agraria y Agroindustrial (INIAA), como organismo encargado de planificar y ejecutar la investigación agropecuaria, agroindustrial, forestal y de fauna, así como sobre la eficacia del uso del agua y suelo. De acuerdo con el mencionado Decreto Legislativo, estas funciones serán realizadas mediante la concertación con instituciones de los sectores público y privado. Adicionalmente, se asignaron al INIAA, entre sus cometidos, realizar la transferencia de tecnología a los productores agrarios, a través de los proveedores de asistencia técnica, estatales y privados.

Con base en las directrices institucionales mencionadas, fue aprobado mediante Decreto Supremo No. 067-87-AG, fechado el 29 de diciembre de 1987, el Reglamento de Organización y Funciones del INIAA, publicado el 07 de enero de 1988.

De acuerdo con este nuevo Reglamento, la estructura del INIAA comprende, además de la Jefatura, un conjunto de órganos centrales de control, asesoramiento y apoyo: las oficinas de control interno, planificación y presupuesto, asesoría jurídica, administración, apoyo institucional; así como órganos de línea: las direcciones de investigación agrícola, pecuaria, forestal y de fauna, agroindustrial y de proyección de la investigación y servicios técnicos.

A nivel nacional, como órganos de ejecución se cuenta con estaciones experimentales encargadas de ejecutar los planes y programas de investigación de competencia del INIAA, formando parte de redes nacionales de investigación.

Con el propósito de contribuir para el fortalecimiento de las estaciones experimentales, el INIAA creó dentro de la Oficina General de Apoyo Institucional (OGAI), la Oficina de Gestión de Estaciones Experimentales (OGEE), con el objetivo de desarrollar y fortalecer la organización, administración y gestión de estas unidades tendientes a reducir su dependencia financiera del tesoro público.

Para el cumplimiento de estos objetivos la OGEE ha programado el desarrollo de su organización interna, así como el apoyo a las estaciones experimentales, mediante la elaboración y distribución de instrumentos normativos, manuales y guías, el mejoramiento del sistema de comunicación entre estas unidades, el apoyo para el desarrollo de la infraestructura y servicios y la capacitación de los directivos, investigadores y personal de estas unidades, en aspectos de organización, administración y gestión.

Como primera actividad de capacitación para los directores y superintendentes de las estaciones experimentales del INIAA, se incluyó en el Programa Anual de Trabajo de la OGEE, la realización de un Seminario-Taller sobre organización y administración de estaciones experimentales, cuyos objetivos fueron:

Incrementar los conocimientos de los participantes en aspectos de política institucional del INIAA y su efecto en el desarrollo de las estaciones experimentales; capitalizar las experiencias de los participantes en materia de planificación, programación, administración y gestión de esas unidades y finalmente, mejorar la aplicación de los instrumentos de planificación, programación, administración y gestión de estaciones experimentales.

El mencionado seminario se realizó en Chosica, Lima-Perú, desde el 15 al 20 de agosto de 1988.

El presente informe incluye además de la introducción, secciones en las que se presentan las conclusiones y recomendaciones del Seminario Taller, su desarrollo, la evaluación realizada por los participantes, los títulos de documentos, guías y manuales distribuidos y un listado con los nombres de los participantes. Adicionalmente, en el Anexo 1 se presenta el Programa del Seminario Taller.

II. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. GENERALIDADES

A los efectos de ordenar la presentación de las conclusiones y recomendaciones a las que arribaron los participantes en el Seminario sobre organización y administración de estaciones experimentales, estas han sido agrupadas de acuerdo con los temas de los cuatro talleres realizados:

1. Organización institucional, planificación, programación y lineamientos de los órganos de línea para la investigación.

2. Análisis y propuestas para un programa de proyección de la investigación articulado con los demás programas a nivel de las estaciones experimentales y con el medio ambiente institucional.

3 Funciones específicas y de coordinación entre directores, superintendentes, personal administrativo y técnico de las estaciones experimentales.

4. Administración y gestión en las estaciones experimentales.

B. DESARROLLO DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones relacionadas con cada uno de los talleres realizados.

1. Conclusiones y recomendaciones relacionadas con el taller "Organización institucional, planificación, programación y lineamientos de los órganos de línea para la investigación"

a. Conclusiones

1) Los esfuerzos para coordinar los programas de investigación a nivel institucional, tienen antecedentes importantes desde 1982, cuando se realizó el "Seminario de la planificación interinstitucional de la investigación", una de cuyas recomendacions finales fue crear el Sistema Nacional de Investigación Agraria. Esta acción fue continuada mediante reuniones regionales de investigación agropecuaria, organizadas por la Dirección Ejecutiva de Investigación Agropecuaria del Instituto Nacional de Investigación y Promoción Agropecuaria (INIPA) en 1985, recomendándose en ellas la creación de Sistemas Regionales de Investigación Agraria.

Se consideran estos antecedentes, así como las experiencias recogidas durante el períde de funcionamiento del INIPA, como muy importantes para encarar acciones futuras para el desarrollo institucional del INIAA y sus estaciones experimentales.

2) El nuevo marco legal definido por la Ley Orgánica del Sector Agrario (Decreto Legislativo No. 424 del 26 de junio de 1987) y del Decreto Supremo No. 067-87-AG del 27 de diciembre de 1987, que reglamenta la organización y funciones del INIAA, han generado un proceso de reorganización institucional que ha afectado significativametne a las estaciones experimentales del INIAA y al Sector Agrario en su conjunto.

3) Las estaciones experimentales del INIAA vienen realizando algunos esfuerzos para coordinar sus programas de investigación con el medio institucional público y privado a través de convenios con universidades, corporaciones departamentales de desarrollo y organizaciones de productores.

4) La reorganización de las estaciones experimentales iniciada a partir de marzo de 1988 ha restado tiempo para concertar la planificación de la investigación con las entidades públicas y privadas de sus áreas de influencia.

5) Durante la fase de reorganización operada hasta la fecha de realización de este Seminario, no se ha contado oportunamente con planes y programas aprobados, ni con los recursos necesarios para asumir compromisos contenidos en los convenios vigentes.

6) Se ha recibido la información necesaria para conocer la nueva organización y funcionamiento del INIAA. Sin embargo, existe falta de claridad en los siguientes aspectos:

a) Con relación a los aspectos técnicos, a nivel de las estaciones experimentales, no se dispone de los lineamientos para la formulación de proyectos de investigación, pecuarios, forestales y de fauna y agroindustriales.

b) Con relación a los aspectos presupuestarios y administrativos, frecuentemente se registra falta de correspondencia entre los presupuestos formulados, los aprobados y de ellos con respecto a los montos reales efectivamente liberados. Adicionalmente, no se se contemplan adecuadamente los desajustes derivados de la

inflación que atentan contra la ejecución y resultados de los programas y proyectos de investigación y apoyo a la transferencia de tecnologia agraria.

c) No han sido adecuadamente difundidas a nivel de estaciones experimentales las normas administrativas y manuales de procedimientos para la administración y gestión de esas unidades. Las versiones disponibles son de difícil manejo por los ejecutivos y administradores.

7) Los mecanismos empleados para relacionar a la Sede Central del INIAA con las estaciones experimentales zonales no han sido desarrollados, situación que se agrava en algunas estaciones experimentales de tipo A y B por varios motivos: a)Corto período de preparación y discusión de los documentos de base presentados en las disciplinas de investigación, fundamentalmente en las recientemente incorporadas al INIAA, tales como agroindustrias y forestal y de fauna. b)Como consecuencia del punto anterior, faltan proyectos de investigación y apoyo a la transferencia de tecnología, convenientemente identificados y elaborados participativamente por técnicos de las estaciones experimentales y de los órganos de línea de la sede central. c) Persisten algunas carencias de equipos de comunicación fundamentalmente a nivel de las estaciones experimentales de tipo A y B que aseguren contactos permanentes con las estaciones zonales y con el nivel central

b. Recomendaciones

1) Recopilar, analizar, sistematizar y difundir las experiencias institucionales del INIPA a partir de 1981, a los efectos de evaluar los aspectos positivos y negativos resultantes de su

organización, de la aplicación de los sistemas de planificación y programación, así como de los lineamientos para la investigación y promoción agraria de los diferentes programas, permitiendo así incorporar estrategias, programas y mecanismos de operación validados en las condiciones institucionales del sector agrario peruano.

2) Que las oficinas centrales del INIAA redoblen sus esfuerzos para completar, mediante directivas conjuntas diseñadas participativamente con las estaciones experimentales y los usuarios de sus servicios, lineamientos, así como apoyo técnico y administrativo, tendientes a completar el proceso de reorganización institucional ya iniciado.

3) Que las autoridades y técnicos de las estaciones experimentales participen activamente en las acciones tendientes a la organización y planificación de la investigación departamental y regional, cooperando en el proceso de instalación de los Consejos Regionales de Investigación en cumplimiento de los dispositivos legales vigentes (D.S.No. 067-98-AG).

4) Mejorar el proceso de planificación y programación mediante la aplicación de los manuales correspondientes a la Directiva Conjunta 001-88-INIAA.

a) Manual de Procedimientos para: (i) Identificación de Areas Mayores Agroecológicas por cuencas ubicadas en el ámbito de influencia de las estaciones experimentales. (ii) Identificación de la estructura productiva por Areas Mayores Agroecológicas.

b) Manual de Procedimientos para: (i) Identificación de problemas y limitaciones de la producción agropecuaria. (ii) Inventario de oferta tecnológica. (iii) Confrontación de la oferta y demanda tecnológica para planificar la Investigación Agropecuaria.

c) Se recomienda la preparación de proyectos específicos a ser ejecutados mediante grupos interdisciplinarios con recursos, incluyendo tiempo, convenientemente cuantificados y programados, con la finalidad de atender las necesiddes tecnológicas planteadas por los usuarios de los sectores público y privado, especialmente por los productores de los ámbitos de influencia de las estaciones experimentales.

d) Adicionalmente, se recomienda incorporar a los manuales mencionados los procedimientos para la identificación de las limitantes tecnológicas agroindustriales, forestales y de fauna.

5) Que se presupuesten partidas específicas para atender los compromisos contraídos, mediante convenios celebrados con otras instituciones , para la realización de proyectos de investigación y apoyo a la transferencia de tecnología a ser desarrollados en las estaciones experimentales y en sus ámbitos de influencia.

6) Con relación a las orientaciones para la investigación y apoyo a la transferencia de tecnología se recomienda: a) Continuar con el proceso de preparación y aprobación de los nuevos lineamientos para la investigación agrícola, pecuaria, forestal y fauna y agroindustrial para su aplicación a nivel de las estaciones experimentales. b) Identificar y elaborar proyectos de investigación y apoyo a la transferencia de tecnología en las áreas agroindustrial, así como forestal y de fauna. Adicionalmente se recomienda dotar a todas las direcciones, fundamentalmente a las recientemente incorporadas al INIAA, de los recursos humanos, financieros, tierras e infraestructura necesarios para el cumplimiento de los proyectos prioritarios identifiados en las áreas de influencia de las estaciones experimentales.

7) Con relación a los mecanismos empleados para vincular a la Sede Central del INIAA con las estaciones experimentales se recomienda:

a) Que las oficinas del nivel central del INIAA coordinen primero entre ellas, para luego definir los mecanismos de relación con las Estaciones Experimentales, evitando la duplicidad de canales.

b) Programar, ejecutar y evaluar reuniones, seminarios y otros eventos entre estaciones experimentales y de ellas con el nivel central.

c) Reducir al mínimo necesario las solicitudes de información y el llenado de formularios remitidos por las dependencias del nivel central a las estaciones.

d) Que los directores, supervisores y otros técnicos de las unidades centrales, programen sus visitas a las estaciones experimentales y avisen oportunamente sobre objetivos, tareas a cumplir e informaciones requeridas. Además se recomienda dejar escritas las sugerencia y recomendaciones resultantes de sus visitas.

e) Dotar a las estaciones experimentales que carecen de equipo de comunicación con los instrumentos a adecuados para asegurar el vínculo entre ellas y con el nivel central.

2. Conclusiones y recomendaciones relacionadas con el taller, "Análisis y propuesta para un programa de proyección de la investigación articulado con los demás programas a nivel de las estaciones experimentales y con el medio ambiente institucional".

a. Conclusiones

1) Las estrategias de proyección de la investigación planteadas en el Seminario Taller, fueron consideradas adecuadas, reconociéndose la necesidad de continuar con los esfuerzos tendientes a proveer los recursos para los proyectos a ser desarrollados en esta materia a nivel de las estaciones experimentales.

2) Con relación a la instrumentación de los programas de proyección de la investigación se concluyó:

a) Que los programas de semillas mejoradas son instrumentos estratégicos muy adecuados para proyectar los resultados de la investigación generados en las estaciones experimentales y la transferencia de tecnología a los productores.

b) Que la aprobación del Reglamento para la Administración del Fondo Rotatorio Especial para Semillas (FRES), mediante Resolución Jefatural No. 235-88-INIAA- del 24 de junio de 1988 y su correspondiente Manual de Procedimientos, constituyen pasos importantes para asegurar la flexibilidd financiera requerida por los programas de producción y distribución de semillas básicas y registradas bajo la responsabilidad de las estaciones experimentales.

3) Que el documento "La proyección de la investigación y su estrategia de operación a nivel de estaciones experimentales", presentado por la Dirección General de Proyección de la Investigación y Servicios Técnicos (DGPIST) del INIAA en este Seminario Taller brinda la base para orientar el desarrollo de futuras acciones articuladas con

los Coordinadores de Investigación, Proyección de la Investigación y Servicios Técnicos y los Proveedores de Asistencia Técnica (PAT), en el ámbito de responsabilidad de las estaciones experimentales.

4) La investigación en campos de productores es una estrategia adecuada para la identificación, programación, ejecución y comprobación de resultados de proyectos orientados a generar tecnologías mejoradas. Permite por lo tanto una mejor identificación de los objetivos y necesidades de los productores, posibilitando la generación de alternativas tecnológicas más adecuadas a sus sistemas de producción.

b. Recomendaciones

1) Que los responsables de coordinar los proyectos de proyección de la investigación y servicios técnicos a nivel de las estaciones experimentales promuevan la preparación y ejecución de proyectos tendientes a: a) Identificar y organizar la oferta tecnológica en las áreas de influencia de las Estaciones Experimentales. b) Caracterizar y sistematizar la demanda tecnológica planteada por los usuarios de los ámbitos mencionados en el punto anterior. c) Investigar las estrategias de comunicación y transferencia de tecnología para adecuarlas a cada zona. d) Apoyar y desarrollar los vínculos con los productores por intermedio de Proveedores de Asistencia Técnica (PAT) y mediante proyectos de investigación en predios de agricultores.

2) Con relación a los programas de proyección de la investigación, fundamentalmente de semillas básicas y registradas se recomienda:

a) Desarrollar bajo la responsabilidad de las estaciones experimentales proyectos de producción de semillas básicas y registradas, convenientemente justificados, para contribuir a la transferencia de tecnología generada.

b) Que en el reglamento del Fondo Rotatorio Especial para Semillas (FRES), se contemple la instalación de comités locales para su manejo en todas las estaciones experimentales, siempre que ellas cuenten con infraestructura adecuada para los proyectos de producción y distribución de semillas básicas y registradas.

c) Que los precios de las semillas básicas y registradas sean fijados por las estaciones experimentales, dando cuenta a la Gerencia del FRES a nivel central.

3) Con relación al documento "La proyección de la investigación y su estrategia de operación a nivel de estaciones experimentales", se recomienda:

a) Continuar con las tareas de enriquecimiento del documento mencionado, definiedo con mayor precisión las actividades y responsabilidades de cada una de las dependencias de la Dirección General de Proyección de la Investigación y Servicios Técnicos (DGPIST) del INIAA, así como las relaciones institucionales en la programación y ejecución de proyectos de responsabilidad compartida con los: (i) Programas de investigación, (ii) Programas de Extensión y Transferencia de Tecnología Agropecuaria del Ministerio de Agricultura. (iii) Proveedores de Asistencia Técnica (PAT) (iv) Organizaciones de Productores.

b) Encomendar a los coordinadores de los programas de proyección de la investigación y servicios técnicos de las estaciones experimentales la identificación, preparación y ejecución de proyectos en esta especialidad.

c) Coordinar la ejecución de los proyectos de proyección de la investigación con los investigadores, proveedores de asistencia técnica y productores involucrados en las respectivas áreas de influencia, procurando su financiamiento adecuado.

4) Poner mayor énfasis en los proyectos de investigación en predios de agricultores,propiciando la participación de ellos desde la identificación de necesidades tecnológicas, hasta la comprobación de resultados de acuerdo con las orientaciones preliminares suministradas durante el Seminario Taller.

3. Conclusiones y recomendaciones relacionadas con las "Funciones específicas y de coordinación entre directores, superintendentes, personal administrativo y técnico de las estaciones experimentales."

a. Conclusiones

1) Con respecto a las funciones específicas de los niveles directivos, de investigadores y de administradores:

a) Las nuevas funciones de los directores y superintendentes son suficientemente conocidas en la mayoría de las estaciones experimentales, habiendo sido más clarificadas aún durante el Seminario Taller.

b) Falta definir las funciones de los administradores e investigadores, dentro de las estructuras de los diferentes tipos de estaciones experimentales (Zonales, A y B).

c) Con relación a la Estación Experimental Agroindustrial, no se ha reglamentado su nueva organización y funciones, careciéndose de las especificaciones de cargos para el personal técnico, administrativo y de servicios, hasta la fecha de finalización de este Seminario Taller.

2) Sobre las relaciones entre las diferentes categorías de personal técnico a nivel de estaciones experimentales.

a) Entre Directores y Superintendentes

El corto tiempo de funcionamiento de la nueva estructura institucional del INIAA, en especial de las estaciones experimentales, no ha permitido obtener experiencias definitivas sobre los aspectos positivos y negativos en las relaciones entre Directores y Superintendentes. Sin embargo, durante la primera fase de implementación de la nueva organización se han presentado algunos problemas entre Directores y Superintendentes, derivados de la falta de conocimiento y de la diversidad de interpretaciones de las funciones establecidas por la Jefatura del INIAA, por los responsables de esos cargos ejecutivos.

b) Entre Superintendentes y Administradores

Entre los responsables de estos cargos se han originado algunas dificultades por falta de definición de las funciones de los administradores y de las relaciones entre ellos y los superintendentes. Adicionalmente, han sido poco claros para los nuevos directivos los canales a seguir para los trámites administrativos, dentro de la nueva organización y estrategia financiera de las estaciones experimentales

c) Entre Superintendentes e Investigadores

En algunas estaciones experimentales han existido problemas administrativos y de gestión entre superintendentes e investigadores como consecuencia de la falta de recursos financieros para atender oportunamente los requerimientos de los proyectos de investigación. En otras estaciones experimentales se han detectado problemas por falta de conocimientos de los investigadores de las funciones de los superintendentes y administradores dentro de la nueva estructura institucional del INIAA.

d) Entre Directores y Administradores

Entre los responsables de estos cargos no se han registrado problemas.

e) Entre Directores e Investigadores

En la mayoría de los casos no han existido problemas entre los responsables de estos cargos. Sin embargo, en algunas estaciones experimentales se ha constatado la existencia de proyectos, bajo la responsabilidad de investigadores de esas unidades, financiados con recursos externos, que no son de conocimiento de los directores. Estas situaciones han determinado programas operativos incompletos a nivel de las estaciones experimentales y dificultades en la administración y control de los recursos humanos, materiales y financieros.

Dentro de este contexto se han registrado casos de algunos investigadores que no se han responsabilizado por ningún proyecto dentro de los programas operativos formulados en algunas estaciones experimentales.

f) Entre Administradores e Investigadores

En la mayoría de los casos, se han suscitado problemas, debido a la falta de celeridad para la atención oportuna de requerimientos financieros y de insumos para los proyectos de investigación.

3) Es necesario mejorar los mecanismos para lograr una adecuada articulación entre directores, superintendentes, administradores, investigadoers y el resto de personal de las estaciones experimentales.

4) No existen muchas experiencias con respecto a la aplicación de sistemas de seguimiento, supervisión y evaluación a nivel de estaciones experimentales. En los casos en que éstos se han aplicado, se han observado algunos problemas como por ejemplo:

a) La falta de información adecuada de las misiones de seguimiento, supervisión y evaluación, con respecto a la problemática tecnológica de las zonas y de los programas y proyectos a ser supervisados y evaluados.

b) El insuficiente liderazgo y en algunos casos la experiencia técnica incompleta de los supervisores.

c) Las dificultades en la formación de equipos interdisciplinarios de alto nivel.

d) El predomino de actitudes poco constructivas para cooperar con los responsables de los programas y proyectos de las estaciones experimentales de parte de las misiones de seguimiennto, supervisión y evaluación.

b. Recomendaciones

1) Referente a las relaciones entre niveles directivos, investigadores y administradores.

a) Elaborar un Manual de Organización y Funciones para los diferentes tipos de Estaciones Experimentales (nacionales, zonales y de tipo A y B), indicando claramente, mediante guías específicas los pasos a seguir por los directivos técnicos y administrativos en el proceso de planificación, programación, administración y gestión.

b) Elaborar un Manual sobre Procedimientos Administrativos, de conocimiento compartido y de fácil uso por parte de los directivos, administrativos, investigadores y personal de las estaciones experimentales.

c) Realizar reuniones de coordinación en las estaciones experimentales a dos niveles:

i. Internamente entre director, superintendente, administrador e investigadores de cada unidad, a los efectos de mejorar la articulación entre los proyectos y facilitar el uso más eficiente de los escasos recursos.

ii. Con el medio ambiente institucional para inducir y programar conjuntamente con las instituciones del sector privado y público, reuniones tendientes a identificar problemas tecnológicos, planteados por productores y sus organizaciones, así como para difundir los resultados de los proyectos de investigación, ejecutados por las estaciones experimentales.

2) Con relación al sistema de seguimiento, supervisión y evaluación de estaciones experimentales se recomienda:

a) Que este sistema sea parte integrante del proceso de planificación y programación del INIAA.

b) Que sea de diseño sencillo y que permita comunicar en forma ordenada y oportuna la información sobre la evolución técnica y financiera de actividades, proyectos y programas a nivel de estaciones experimentales y de las unidades centrales, consideradas como un conjunto.

c) Que este sistema sea implementado con la participación de personal idóneo en los contenidos técnicos de los proyectos a ser supervisados y evaluados, integrándose en la medida de lo posible equipos multidisciplinarios, con actitud constructiva y estimuladora hacia el personal que labora a nivel de campo.

d) Que los supervisores, al término de su cometido dejen las recomendaciones escritas, con la finalidad de que los directores de las estaciones experimentales puedan tomar las medidas correctivas oportunamente.

e) Realizar los máximos esfuerzos para que los responsables de proyectos a ser evaluados preparen, con suficiente anticipación, la información necesaria con respecto a la problemática tecnológica existente en la zona, los documentos de los programa y proyectos a ser evaluados, así como la información generada a partir de ellos.

f) Establecer un equipo de supervisión a nivel de las zonas agroecológicas, aparte de las facilidades conferidas al director de las estaciones experimentales zonales.

4. Conclusiones y recomendaciones relacionadas con la "Administracion y gestión en las estaciones experimentales."

a. Conclusiones

1) Con relación a los aspectos de organización.

La creación de la Oficina General de Apoyo Institucional dentro de la nueva organización del INIAA ha permitido agrupar a las Oficinas de Investigaciones Agroeconómicas, Métodos y Análisis Cuantitativos, Recursos Humanos y Gestión de Estaciones Experimentales, sin embargo, no se ha registrado hasta el momento una programación y ejecución coordinada de sus actividades en beneficio de las estaciones.

2) Con relación al Manual de administración de estaciones experimentales.

La primera versión del Manual de administracion de estaciones experimentales, constituye un instrumento de utilidad para orientar la toma de decisiones operativas a nivel de cada unidad. A pesar de ello no se han considerado orientaciones adecuadas para la administración de los proyectos de investigación agroindustrial, forestales y de fauna, habiéndose planteado además problemas en la aplicación del Manual por algunos usuarios.

3)Con relación a la capacitación de recursos humanos.

La nueva organización del sistema de las estaciones experimentales del INIAA, su estrategia de funcionamiento y la incorporación de nuevos técnicos a los cargos de director y superintendente requiere de la actualización de conocimientos teóricos y practicos del personal para mejorar la administración de estas unidades.

4) Con relación al sistema de administración pública aplicada a la gestión en estaciones experimentales:

El sistema de administración gubernamental ha mostrado ser poco adecuado para el ágil manejo administrativo de las estaciones experimentales por ser sumamente normativo, burocrático y controlista.

5) Con relación a aspectos legales:

Los problemas legales enfrentados más frecuentemente por los directores y superintendentes de las estaciones experimentales son los derivados de la tenencia y uso de la tierra, así como los relacionados con la legislación laboral.

6) Con relación a los créditos del Banco Agrario del Perú:

a) Las fórmulas de crédito del Banco Agrario del Perú para el desarrollo de las Estaciones Experimentales son alternativas convenientes para contribuir al financiamiento directo e indirecto de las actividades de investigación y proyección de la investigación.

b) Los procesos de tramitación de créditos ante el Banco Agrario del Perú no son conocidos por la totalidad de los directores y superintendentes de las estaciones experimentales.

c) La "Guía para la gestión de créditos para las Estaciones Experimentales del INIAA ante el Banco Agrario del Perú" aporta información suficiente sobre los procedimientos a seguir por los directores y superintendentes de esas unidades para la obtención de esos recursos financieros.

b. Recomendaciones

1) Con relación a los aspectos de organización.

Que la Oficina de Apoyo Institucional sea implementada adecuadamente en aquellas estaciones experimentales que no cuentan con el personal necesario y que los técnicos participen en equipos multidisciplinarios para ejecutar los proyectos de investigación y los planes de producción, en concordancia con las normas dictadas por el INIAA.

2) Con relación al Manual de Administración

Adecuar el Manual de Administración de Estaciones Experimentales a la realidad de estas unidades, considerando en especial los aspectos agroindustriales, forestales y de fauna, complementándolo con ejemplos prácticos, que sirvan de orientación para los usuarios.

3) Con relación a la capacitación de los recursos humanos.

Programar, ejecutar y evaluar cursos sobre planificación, gestión empresarial, análisis de costos, formulación y evaluación de proyectos dirigidos a los directores y superintendentes.

4) Con relación al sistema de administración pública, aplicado a la gestión en estaciones experimentales:

Simplificar las normas y procedimientos administrativos, dentro de la autonomía interna del Instituto, estudiando al mismo tiempo una estrategia de operación que permita atender los requerimientos planteados por los proyectos de investigación y apoyo a la transferencia de tecnología.

5) Con relación a aspectos legales

Considerar a la Guía sobre aspectos legales de tenencia y uso de predios en estaciones experimentales y sus ámbitos de influencia, distribuida en el Seminario, como un instrumento orientador para encarar los problemas de tenencia de la tierra, que afectan a esas unidades. Dada la diversidad, complejidad y dinamismo de los regímenes legales vinculados con la administración de estaciones experimentales se recomienda recurrir a asesorías especializadas en derecho agrario y en derecho laboral para apoyar la toma de decisiones de los directores y superintendentes de esas unidades.

6) Con relación a los créditos del Banco Agrario del Perú

a) Se recomienda que el Banco Agrario del Perú difunda entre sus Agencias localizadas en las áreas de influencia de las estaciones experimentales las fórmulas de crédito diseñadas para promover el desarrollo de estas unidades.

b) Difundir y adiestrar a los directores y superintendentes de todas las estaciones experimentales, sobre los procesos de tramitación de crédito ante el Banco Agrario del Perú, así como sobre las normas administrativas del INIAA para el manejo más adecuado de estos recursos.

c) Incorporar a la Guía para gestión de créditos ante el Banco Agrario del Perú, los formularios empleados durante el proceso de tramitación de recursos financieros ante esa institución bancaria.

d) Complementar la Guía distribuida en el Seminario Taller con un glosario de términos y conceptos crediticios.

III. DESARROLLO DEL SEMINARIO TALLER

La inauguración del Seminario Taller sobre Organización y Administración de Estaciones Experimentales fue realizada por el Ing. Mario Peláez Bardales, Jefe del INIAA, quien desarrolló el tema "Organización y lineamientos de la política del INIAA".

En su exposición mencionó los aspectos salientes del marco legal, definiendo los objetivos y políticas específicas para el desarrollo institucional, la organización territorial de la investigación, así como las prioridades para identificación y proyección de la investigación.

El Jefe del INIAA prestó especial atención a la política de concertación y participación con el Sector Público y Privado, destacando el papel asignado al Consejo Nacional de Investigación como articulador de las universidades, los productores agrarios, los comités de productores y los proveedores de asistencia técnica estatales y privados.

El Ing. Peláez presentó los lineamientos de la política laboral de INIAA, la política de capacitación y la estrategia de financiamiento que será dearrollada.

Finalizó su exposición agradeciendo al IICA, en la persona del Ing. Israel Tineo, por el apoye brindado a través del Proyecto "Cooperación para el desarrollo del sistema de estaciones experimentales del INIAA".

El programa continuó con la presentación del Ing. Antonio Chávez, Director Técnico del INIAA, quien desarrolló el tema "Marco Institucional del INIAA y su implicación a nivel de las Estaciones Experimentales".

Con base en la nueva organización y funciones del INIAA, el Ing. Chávez detalló los vínculos normativos entre las unidades centrales, constituidas por el nivel jefatural, los órganos de control, de asesoramiento, de apoyo y de línea, profundizando en el papel que

jugarán las estaciones experimentales como órganos de ejecución de proyectos de investigación, proyección y producción.

El Director Técnico identificó y caracterizó los diferentes tipos de estaciones experimentales, destacando el papel de las unidades zonales como responsables de la articulación de la investigación en cada una de las once zonas agroecológicas, así como de la relación de dependencia con respecto a las estaciones de tipo A y B que tendrán alcance departamental.

El Ing. Chávez destacó los aspectos doctrinarios y el liderazgo de los directivos de las estaciones experimentales como aspectos importantes para la efectiva conducción de esas unidades. Resaltó el papel de la planificación y programación para priorizar proyectos y realizar la óptima asignación de los recursos escasos para la investigación y apoyo a la transferencia de tecnología. Destacó finalmente, las relaciones de las estaciones experimentales con el medio ambiente institucional.

A continuación fueron distribuidos entre los directores y superintendentes participantes en el Seminario Taller, ejemplares, del "Método para evaluar el desarrollo institucional de estaciones experimentales agropecuarias" del Dr. Eduardo Bello, publicado en 1975, a los efectos de diagnosticar el desarrollo alcanzado por cada una de las unidades representadas en el Seminario Taller. El diagnóstico de cada estación experimental fue realizado en forma compartida por los directores y superintendentes de cada unidad, y entregado a los organizadores al finalizar el Seminario Taller.

Las variables institucionales evaluadas en cada caso fueron: la doctrina y el liderazgo, los programas y recursos disponibles, así como la estructura interna y las relaciones con el medio ambiente.

Los resultados obtenidos del diagnóstico serán destinados a orientar la cooperación de la Oficina de Gestión de Estaciones

Experimentales del INIAA (DGEE) a cada estación, durante los próximos años. Adicionalmente, la realización periódica de este diagnóstico permitirá constatar la evolución del desarrollo institucional de cada unidad , según la opinión de sus directores y superintendentes.

El Seminario-Taller fue continuado con la exposición del Ing. Luis Alvarado, quien dearrolló el tema "El Sistema de Planificación del INIAA y sus relaciones con la planificación del desarrollo de las estaciones experimentales". En esta oportunidad se presentaron los aspectos normativos de la planificación de la investigación, proyección y producción dentro del nuevo marco institucional del INIAA y se distribuyó una guía a cada directivo para la elaboración de planes de desarrollo de las estaciones experimentales.

Una vez planteado el marco general del INIAA los directores de línea fueron presentando sus orientaciones para la investigación y proyección de la investigación de acuerdo con el nuevo marco institucional.

El Dr.Tommy Fairlie, Director de Investigación Agrícola, expuso los nuevos "Lineamientos de la Investigación Agrícola a nivel de estaciones experimentales", destacando la importancia de estas unidades para vincular a los programas de investigación y transferencia de tecnología con los proveedores de asistencia técnica estatales y privados y con los productores. Resaltó el enfoque de sistemas en la programación, ejecución y evaluación de la investigación, desarrollando los conceptos de investigación en redes, así como la convenencia de tender hacia la especialización de las estaciones experimentales. El proceso de programación, así como los mecanismos a ser utilizados para el seguimiento, supervisión y evaluación de la investigación agrícola completaron la presentación del Director de Investigación Agrícola.

A continuación el Ing. Oscar Arroyo Barreto, Director de Investigación Pecuaria, presentó los "Lineamientos de la Investigación Pecuaria a nivel de estaciones experimentales", relacionandolos con las políticas nacionales y regionales de desarrollo de la producción animal y con las orientaciones de la política de investigación asignadas al INIAA. Definió la problemática y estrategias para la investigación en pastos y forrajes y para el componente animal incluyendo vacunos, ovinos, camélidos y crianzas de pequeños animales. La estrategia de concentración de recursos humanos, científicos, financieros y de cooperación técnica internacional fue presentada por el expositor, destacando a las estaciones experimentales de: Vista Florida en Chiclayo, San Camilo en Arequipa, Baños del Inca en Cajamarca, Santa Ana en Huancayo, Illpa en Puno, Andenes en Cusco, El Porvenir en Tarapoto y Pucallpa en el Departamento de Ucayali, las seleccionadas para desarrollar proyectos de investigación pecuaria durante el período 1988-90.

El Ing. Juan C. Roessl, Director de Investigación Agroindustrial presentó los "Lineamientos para la Investigación Agroindustrial a nivel de las estaciones experimentales". Expuso los objetivos y la estrategia de la investigación agroindustrial dentro del nuevo marco institucional del INIAA, señalando tres áreas de acción como prioritarias: primero la identificación y desarrollo de técnicas agroindustriales artesanales y especializadas destinadas a mejorar la comercializaicion y los ingresos de los productores y procesadores de materias primas agropecuarias; en segundo término, la capacitación y apoyo a los programas de investigación agraria (cultivos y crianzas) en el proceso de evaluación de los proyectos de: mejoramiento fitogenético, prácticas agronómicas y prácticas de cosecha y poscosecha y finalmente, el apoyo a los programas de proyección de la investigación mediante la incorporación de técnicas agroindustriales validadas, cualquiera que sea su origen, para ponerlas al alcance de los productores, ya sea directamente o mediante los proveedores de asistencia técnica (PAT).

Los "Lineamientos de la Investigación Forestal y de Vida Silvestre a nivel de Estaciones Experimentales" fueron expuestos por el Ing. Luis Cueto, Director de Investigación Forestal y de Fauna, quien presentó las bases para la investigación forestal y de vida silvestre en la sierra, costa y selva. Destacó el papel de los proyectos de investigación en forestería aplicados al desarrollo rural, aquellos orientados al incremento de la producción de madera y energía de la biomasa, así como a la conservación de los ecosistemas forestales y de vida silvestre. Un resumen de los proyectos prioritarios de investigacion forestal y de vida silvestre fue presentado al finalizar esta exposición.

El primer día del Seminario concluyó con la organización del primer taller sobr el tema: "Organización institucional, planificación y programación a nivel de las Estaciones Experimentales". Para su desarrollo se formaron 6 grupos de 12 técnicos cada uno, que centraron sus discusiones mediante un cuestionario que permitió concretar las conclusiones y recomendaciones ya presentadas en la sección anterior.

El segundo día del Seminario fue dedicado a la presentación de dos temas vinculados con la transfrencia de tecnología.

Primeramente, el Ing. José Arizola, Director de Proyección de la Investigación y Servicios Técnicos del INIAA, desarrolló el tema "La Proyección de Investigación y su Estrategia de Operación a nivel de las Estaciones Experimentales". La exposición incluyó la presentación de los objetivos y funciones de la recientemente creada Dirección General de Proyección de la Investigación y Servicios Técnicos (DGPIST), definiendo el contenido y los alcances de la asistencia técnica, transferencia de tecnología, extensión agrícola y proyección de la investigación.

La estrategia de proyección de la investigación y servicios técnicos del INIAA fue presentada a los participantes en el seminario, cubriendo las fases de organización de la oferta tecnológica, análisis de la demanda tecnológica y las investigaciones en aspectos de comunicación y transferencia de tecnología. El expositor dio particular atención a las parcelas de comprobación en campos de agricultores, a los servicios de producción de semillas básicas y a otros servicios técnicos como los ofrecidos por los centros de documentación, difusión técnica, laboratorios, así como a la participación de los técnicos de la DGPIST en los equipos de evaluación de la adopción de tecnologías. Un capitulo especial dedicó el Ing. Arizola a la organización, así como a la mecánica operativa del Fondo Rotatorio Especial para Semillas (FRES) establecido por el INIAA a fines de junio de 1988,con la finalidad de promover la producción de semillas básicas y registradas como una de las actividades principales para proyectar los resultados de la investigación.

El Ing. Luis Núñez Fernández, Director de Extensión Agrícola del Ministerio de Agricultura, desarrolló el tema: "Bases para la articulación entre la investigación y los programas de extensión y transferencia de tecnología agropecuaria". El expositor planteó la estructura orgánica del Ministerio de Agricultura dedicada a la extensión agraria, desarrollando los objetivos, estrategias y programas del servicio de extensión. Especial atención brindó a la articulación de la investigación y extensión, estableciendo los lineamientos para la coordinación interinstitucional, la realización de diagnósticos compartidos en áreas prioritarias de desarrollo rural y la preparación de propuestas conjuntas entre el INIAA y el Ministerio de Agricultura para ejecutar tareas de proyección de la investigación, transferencia de tecnología, comunicación y capacitación técnica de agentes de desarrollo y productores, así como las evaluaciones de la adopción de tecnología.

Como síntesis de las dos últimas exposiciones se desarrolló un segundo taller sobre el tema "Análisis y propuestas para un programa

de proyección de la investigación articulado con los demas programas a nivel de las estaciones experimentales y con el medio ambiente institucional". Los grupos formados para el primer taller fueron mantenidos para analizar los temas del segundo taller, tomándose como base para las discusiones las presentaciones de los expositores, las experiencias y expectativas de los participantes, así como un cuestionario que permitió llegar a las conclusiones y recomendaciones que figuran en la sección anterior.

El Ing. Luis Salinas Barreto del IICA, inició la tercera jornada del Seminario Taller realizando una exposición sobre el tema: "Comunicación institucional" que comenzó con definiciones de comunicación según diversos autores, para luego presentar los elementos básicos de los sistemas de comunicación institucional, sus componentes, niveles y canales formales e informales. Las barreras que afectan a la comunicación institucional, así como un conjunto de técnicas para superar las restricciones identificadas complementaron la presentacion del Ing. Salinas.

A continuación el Ing. Miguel Cetrángolo,del IICA, desarrolló el tema: "Aspectos a ser considerados para un sistema de seguimiento, supervisión y evaluación de estaciones experimentales". El expositor partió de la tesis que un sistema de seguimiento, supervisión y evaluación (SSSE) de estaciones experimentales es parte integral del sistema de planificación y ejecución de un organismo de generación y transferencia de tecnología agropecuaria. Resaltó que el propósito del SSSE es sistematizar la generación de información de los proyectos de las estaciones experimentales para su adecuado análisis y evaluación a nivel de esas unidades y de la institución como un todo. Continuó su exposición presentando las acciones y niveles participantes para el adecuado funcionamiento de un SSSE, identificando finalmente los productos esperados de su aplicación.

Seguidamente, el Ing. Roger Quevedo, del INIAA, desarrolló el tema: "Propuesta de bases para el sistema de seguimiento, supervisión y evaluación del INIAA", definiendo los objetivos, organización y mecánica operativa de cada componente de acuerdo con la nueva organización del Instituto y planteando dos alternativas para aplicar el sistema: (a) consideando todas las actividades técnicas y administrativas que se realizan en las estaciones experimentales; (b) tomando en cuenta solamente las actividades vinculadas directamente con el proceso de investigación, transferencia de tecnología y con el plan de producción.

Los "Lineamientos de la Oficina General de Apoyo Institucional a nivel de las estaciones experimentales" fueron presentados por el Ing. Rodolfo Masuda, Director de esa Oficina, quien expuso los objetivos y funciones de la dependencia a su cargo, así como aspectos generales de su organización interna. Definió las relaciones normativas y de apoyo correspondientes a sus dependencias: la Oficina de Investigaciones Agroeconómicas (OIA), la Oficina de Métodos y Análisis Cuantitativos (OMAC), la Oficina de Recursos Humanos (ORH) y finalmente la Oficina de Gestión de Estaciones Experimentales (OGEE).

A continuación el Ing. Víctor Torres Cornejo, Director de la OGEE presentó el tema: "Enfoque empresarial de las estaciones experimentales". El espositor manifestó que sin perder de vista la prioridad institucional relacionada con la generación y transferencia de tecnología, el nuevo marco institucional del INIAA introduce el criterio de manejo empresarial en la administración de esas unidades. De acuerdo con los criterios expuestos, los recursos destinados a la investigación, a su proyección y a la producción deben ser manejados buscando optimizar el desarrollo de las estaciones experimentales. Esto supone considerar los componentes físicos, económicos, sociales, administrativos, de información y jurídicos en el ámbito interno a las estaciones experimentales, así como las relaciones con el medio externo demandante

de los productos y servicios científicos y tecnológicos generados por esas unidades.

Dando continuidad al desarrollo del Seminario el Ing. José Gil presentó el tema: "Procedimientos para la administración y gestión de estaciones experimentales". A partir de la planificación del desarrollo de las estaciones experimentales y de los correspondientes programas operativos anuales, el expositor presentó el "Manual de Administración de Estaciones Experimentales" como un instrumento adecuado para la preparación de programas ejecutivos. Destacó el empleo de los programas ejecutivos como modelos para evaluar decisiones en el corto plazo, permitiendo estimar beneficios y costos más detallados, los flujos mensuales de ingresos y gastos, los requerimientos de recursos e insumos disponibles o a gestionar y el control y evaluación de los resultados obtenidos. Con la colaboración del Ing. Carlos Hernán Díaz fue desarrollado un ejemplo de programación simplificada, técnica sugerida para definir la cédula de producción y su composición por rubros en las estaciones experimentales. Mediante la aplicación de esta técnica es posible optimizar el empleo de los recursos e insumos disponibles en esas unidades, luego de atender los requerimientos de los proyectos de investigación y apoyo a la transferencia de tecnología.

A continuación, El CPC Alberto Huby, Director General de la Oficina de Administración, con el apoyo de un destacado grupo de colaboradores de esta dependencia del INIAA desarrolló el tema: "Aspectos administrativos de las estaciones experimentales del INIAA". Planteó como tema principal los mecanismos administrativos que deben seguir las estaciones experimentales, los pasos seguidos para identificar los problemas administrativos que se presentan con mayor frecuencia en esas unidades y las tareas encaradas para la formulación de guías administrativas de fácil uso para el desarrollo de los sistemas de contabilidad y tesorería, de abastecimientos y de personal.

La tercera jornada fue concluida por el Dr. Edward Clarke quien presentó el tema: "Aspectos legales relacionados con estaciones experimentales".

Los problemas legales más frecuentes enfrentados por los directivos de las estaciones experimentales fueron identificados y desarrollados por el expositor. Especial atención brindó a la regularización de títulos de propiedad de esas unidades del INIAA, a los eventuales problemas de carácter judicial, extrajudicial y administrativos derivados de invasiones a predios de las estaciones experimentales y finalmente, a las orientaciones para uniformizar y sistematizar la utilización de tierras de terceros con fines de investigación. El Dr. Clarke concluyó su presentación entregando y explicando una guía para directivos de las estaciones, relacionada con "Aspectos legales de tenencia y uso de predios en estaciones experimentales y sus ámbitos de influencia".

El cuarto día del Seminario Taller comenzó con la presentación del Ing. Jaime Jordán, Gerente de la Oficina Central de Promoción y Desarrollo del Banco Agrario del Perú, BAP, quien desarrolló el tema: "Gestión de créditos para la estaciones experimentales del INIAA ante el Banco Agrario del Perú". Tras introducir los conceptos fundamentales del crédito agropecuario como instrumento para promover el desarrollo rural, el Ing. Jordán presentó el contenido de la primera versión de la guía para orientar a los directivos de las estaciones experimentales en la tramitación de créditos para esas unidades. Enunció los diferentes tipos de préstamos según las características de tramitación (ordinarios, especiales y por cuenta ajena) y expuso las clases de préstamos segun finaliad (de sostenimiento, capitalización y comercialización).

Dada la importancia inmediata para el financiamiento de las operaciones de las estaciones experimentales explicó detenidamente los créditos de sostenimiento empleados para proporcionar capital de trabajo

a estas unidades a los efectos de atender los gastos que demande la explotación de los cultivos temporales, el sostenimiento anual de las plantaciones permanentes en producción y los costos anuales de las actividades ganaderas, forestales y de trasformación primaria de productos agrarios. Seguidamente, el Ing. Jordán desarrolló los pasos para la tramitación de créditos especiales del BAP tales como los atendidos con el Fondo de Apoyo a la Investigación Agraria Aplicada, el de reactivación de maquinaria agrícola y el de preinversión para el financiamiento de proyectos de inversión. Al concluir, el expositor presentó las tasas de interés y otras condiciones para los préstamos a las estaciones experimentales, vigentes en la fecha del Seminario, así como los formularios destinados a la cuantificación de los requerimientos de crédito en esas unidades.

El Econ. Víctor Merino , del INIAA, presentó el último tema del Seminario titulado: "Consideraciones para el desarrollo de un programa de recursos humanos para las estaciones experimentales". El expositor desarrolló un modelo general de administración de recursos humanos en términos de la teoría general de sistemas, brindando especial atención a las características de los recursos humanos destinados a la investigación y transferencia de tecnología y especificando los requerimientos de personal técnico y administrativo derivados de la nueva estrategia institucional del INIAA. Propuso la formulación de planes de desarrollo a nivel de las estaciones experimentales a los efectos de definir los requerimientos de recursos humanos de cada unidad, los programas de especialización y perfeccionamiento, así como la evaluación del desempeño de los recursos humanos a nivel de las estaciones y de la Institución de investigación como un todo. Especial atención fue brindada por el expositor al establecimiento de una carrera profesional en la investigación y transferencia de tecnología, estimulada por un sistema salarial adecuado. Finalmente propuso el desarrollo de un sistema de información para la administración de los recursos humanos que permita la realización de estudios e investigaciones tendientes al mejoramiento institucional.

Con dos talleres culminó la penúltima jornada del Seminario.

En el tercer taller se analizó y discutió el tema: "Funciones específicas y de coordinación entre directores, superintendentes, personal administrativo y técnico de las estaciones experimentales", mientras que el cuarto taller permitió capitalizar las experiencias de los participantes en aspectos de "Administración y gestión de estaciones experimentales".

Cada uno de los seis grupos de trabajo integrados por directores y superintendentes presentaron las conclusiones y recomendaciones correspondientes a los cuatro talleres realizados, preparándose síntesis escritas que fueron expuestas en la Reunión Plenaria.

Durante la mañana del último día del Seminario, el Coordinador General, Ing. Víctor Torres Cornejo, presentó a los participantes en la Reunión Plenaria las conclusiones y recomendaciones finales de los cuatro talleres realizados, las que fueron analizadas y aprobadas por la mayoría de los participantes.

IV EVALUACION DEL SEMINARIO-TALLER POR LOS PARTICIPANTES

A. INTRODUCCION

A los efectos de que los participantes evaluaran el Seminario-Taller, se preparó un cuestionario con dos secciones:

La primera titulada "Consideraciones Previas" en la que se indicaron aspectos generales, tales como el carácter confidencial de las respuestas, y el uso que será dado a la evaluación del Seminario-Taller para mejorar futuras actividades de capacitacion a ser programadas por la Oficina de Gestión de Estaciones Experimentales (OGEE), con la colaboración de los directivos, investigadores y personal administrativo y de servicios de esas unidades.

La segunda sección titulada "Variables a ser Evaluadas" abarcó las facilidades de locales y alimentación; el desarrollo del Seminario-Taller, incluyendo la actuación de los expositores, los temas de mayor interés y las áreas técnicas prioritarias para la capacitación de personal de las estaciones experimentales en el futuro.

B. VARIABLES EVALUADAS

Las variables evaluadas por los directores y superintendentes de estaciones experimentales participantes en el Seminario-Taller, se describen a continuación:

1. Facilidades locales durante el Seminario-Taller

a. ¿Cómo califica el alojamiento recibido?

	Cifras Absolutas	Porcentajes
Muy bueno	3	5
Bueno	25	46
Adecuado	15	27
Regular	9	16
Malo	2	4
Sin respuesta	1	2
Total	55	100

b. ¿Cómo califica la alimentación recibida?

	Cifras Absolutas	Porcentajes
1) Cantidad		
Mucha	-	-
Más que suficiente	-	-
Suficiente	37	67
Poca	14	25
Mala	2	4
Sin respuesta	2	4
Total	55	100

	Cifras Absolutas	Porcentaje
2) Calidad		
Muy buena	-	-
Buena	15	27
Adecuada	15	27
Regular	18	33
Mala	5	9
Sin respuesta	2	4
Total	55	100

c) ¿Cómo califica los salones de trabajo?

	Cifras Absolutas	Porcentajes
Muy buenos	9	16
Buenos	29	53
Adecuados	15	27
Regulares	-	-
Malos	2	4
Sin respuesta	-	-
Total	55	100

2. Condiciones previas y desarrollo del Seminario-Taller

a. Antes de este Seminario-Taller ¿qué grado de conocimientos tenía sobre organización y administración de Ests. Exps.?

	Cifras Absolutas	Porcentajes
Muy alto	2	4
Alto	8	14
Medio	37	67
Bajo	6	11
Ninguno	1	2
Otros	1	2
Total	55	100

b. En términos generales, ¿cuál es su opinión sobre el programa y el contenido del Seminario-Taller?

	Cifras Absolutas	Porcentajes
Muy bueno	15	27
Bueno	30	55
Adecuado	10	18
Regular	-	-
Malo	-	-
Total	55	100

c. Indique el nivel de cumplimiento de los objetivos del Seminario-Taller.

	Cifras Absolutas	Porcentajes
Muy alto	5	9
Alto	41	75
Medio	9	16
Regular	-	-
Bajo	-	-
Total	55	100

d. ¿Considera usted que los temas presentados y debatidos en el Seminario-Taller pueden tener alguna influencia y aplicación en su trabajo en el corto plazo?

	Cifras Absolutas	Porcentajes
Mucha	19	34
Bastante	30	55
Regular	6	11
Poco	-	-
Nada	---	---
Total	55	100

e. ¿Cree usted que como consecuencia de los temas presentados y debatidos en el Seminario-Taller modificará alguna de las labores de largo alcance que realiza dentro de la Estación Experimental? Indique el nivel de probabilidad de que esto suceda.

	Cifras Absolutas	Porcentajes
Muy alta	5	9
Alta	28	51
Media	22	40
Baja	-	-
Nula	---	---
Total	55	100

f. El tiempo total asignado a las presentaciones de expositores fue:

	Cifras Absolutas	Porcentajes
Muy prolongado	-	-
Prolongado	3	6
Adecuado	42	76
Poco	10	18
Muy poco	---	---
Total	55	100

g. Indique el grade de participación durante el Seminario-Taller.

	Suya		De los demás participantes	
	Cifras abs.	%	Cifras abs.	%
Muy alto	3	6	2	4
Alto	6	11	13	23
Adecudo	36	65	26	47
Bajo	9	16	12	22
Muy bajo	1	2	2	4
Total	55	100	55	100

h. Indique la cantidad del material didáctico suministrado durante el Seminario-Taller

	Cifras Absolutas	Porcentajes
Mucha	1	2
Bastante	42	76
Regular	12	22
Poco	-	-
Nada	-	-
Total	55	100

i. Indique la calidad de material distribuido durante el Seminario-Taller.

	Cifras Absolutas	Porcentajes
Muy alta	2	4
Alta	37	67
Media	16	29
Regular	-	-
Baja	-	-
Total	55	100

j. Califique las conclusiones y recomendaciones elaboradas al final del Seminario-Taller.

	Cifras Absolutas	Porcentajes
Sobresalientes	-	-
Muy buenas	14	25
Buenas	36	66
Regulares	4	7
Malas	-	-
Sin respuesta	1	2
Total	55	100

3. Calificaciones de la actuación de los expositores

a. Califique la presentación de los trabajos expuestos por los técnicos del INIAA.

	Cifras Absolutas	Porcentajes
Sobresaliente	-	-
Muy bueno	14	25
Buenos	36	66
Regulares	4	7
Malos	-	-
Sin respuesta	1	2
Total	55	100

b. Califique las presentaciones de los trabajos expuestos por los técnicos invitados de otras instituciones vinculadas con los programas de las estaciones experimentales.

	Cifras Absolutas	Porcentajes
Sobresalientes	-	-
Muy buenas	23	42
Buenas	25	45
Regulares	6	11
Malas	1	2
Total	55	100

c. Califique las presentaciones de los trabajos expuestos por los técnicos del IICA.

	Cifras Absolutas	Porcentajes
Sobresalientes	1	2
Muy buenas	25	45
Buenas	26	47
Regulares	3	6
Malas	--	--
	55	100

4. Temas de mayor interés y sugerencias

a. Identifique los temas que fueron de mayor interés

	Cifras Abs.	% (*)
1) Gestión de créditos para E.E. ante el Bco.Agrario del Perú	25	45
2) Marco institucional del INIAA y su relación con Ests.Exps.	19	35
3) Proyección de la investigación a nivel de Ests. Exps.	19	35
4) Organización, Planificación y Programación de Ests.Exps.	16	29
5) Lineamientos de Investigación	14	25
6) Gestión de Ests. Exps.	14	25
7) Comunicación Institucional	14	25
8) Sistema de supervisión, seguimiento y evaluc. de Ests. Exps.	10	18

b. Los 3 temas relacionados con organización y administración de Est.Exp. sobre los que se desea mayores conocimientos fueron:

	Cifras Abs.	% (*)
1) Planif. y Program. de Ests.Exps.	32	58
2) Administración de Ests. Exps	21	38
3) Gestión empresarial de Ests.Exps.	20	36

(*) Obtenidos a partir de 55 formularios respondidos

c. Otros aspectos considerados relevantes por los participantes en el Seminario-Taller sobre organización y administración de estaciones experimentales fueron:

1) En general los participantes en el Seminario-Taller han manifestado su satisfacción por la programación, ejecución y resultados alcanzados.

2) El contenido y la secuencia lógica de los temas presentados fue resaltado por los participantes quienes destacaron el cuidado del moderador de la reunión para presentar al inicio de cada jornada una síntesis del programa cumplido, así como adelantos de los temas que fueron desarrollándose.

3) La presencia de las autoridades del INIAA durante el desarrollo del Seminario-Taller, fue considerada como muy importante por la mayoría de los directores y superintendentes de las estaciones experimentales.

4) La realización de cuatro talleres así como la alternancia de la presidencia y de los relatores de cada grupo permitió, de acuerdo con las manifestaciones de algunos de los informantes, una activa participación de los concurrentes, desarrollar el liderazgo de los directores y superintendentes de las estaciones experimentales y mejorar el conocimiento e intercambio de experiencia en la organizacion y administración de esas unidades.

5) Ha sido opinión unánime de los participantes que en el futuro se organicen en las sedes de las estaciones experimentales zonales prioritarias, reuniones en las que se profundicen temas teóricos y prácticos vinculados con la administración y gestión de estas unidades, completándose con adietramientos en servicio de acuerdo con los problemas reales que enfrentan los directores y superintendentes.

6) Fue considerada, como muy necesaria la incorporacion a las futuras actividades de capacitación de los administradores, investigadores y demás integrantes del personal de las estaciones experimentales. De acuerdo con la opinión de directores y superintendentes de las estaciones experimentales la capacitación conjunta permitiría fortalecer el funcionamiento de estas unidades y colocarlas en mejores condiciones para interaccionar con el medio ambiente institucional, fundamentalmente los productores, de sus áreas de influencia.

V. TITULOS DE LOS DOCUMENTOS GUIAS Y MANUALES DISTRIBUIDOS

A. Documentos:

1. ALVARADO MALCA, L. 1988. El sistema de planificación del INIAA y sus relaciones con la planificación de las estaciones experimentales Lima, agosto, 1988. 12 p.

2. ARIZOLA V., J. 1988. La proyección de la investigación y su estrategia de operación a nivel de las estaciones experimentales. Lima, Perú. 24 p.

3. ARROYO BARRETO, D. 1988. Los lineamientos para la investigación pecuaria a nivel de las estaciones experimentales. Lima, 16-20 de agosto de 1988. 13 p.

4. CETRANGOLO, M. 1988. Aspectos a ser considerados para un sistema de seguimiento, supervisión y evaluación de estaciones experimentales. Chosica, Lima, Perú. 24p.

5. CUETO, L. 1988. Los lineamientos de la investigacion forestal y de vida silvestre a nivel de las estaciones experimentales. Lima, Perú. 16p.

6. FAIRLIE, T.E.. 1988. Lineamientos de la investigación agrícola a nivel de las estaciones experimentales. Lima, Perú. Agosto. 14 p.

7. MASUDA, R. 1988. Lineamientos de la Oficina General de Apoyo Institucional a nivel de las Estaciones Experimentales. Lima, Perú. 11p.

8. MERINO, V.E. 1988. Consideraciones para un programa de desarrollo de recursos humanos. Lima, Perú. 6p.

9. NUÑEZ FERNANDEZ, L. 1988. Bases para la articulación entre la investigación y los programas de extension y transferencia de tecnologia agropecuaria. Lima, Peru. 20 p.

10. PELAEZ BARDALES,M. 1988. Objetivos y lineamientos de la política del INIAA. Lima, Perú, 9 p.

11. QUEVEDO ALVA, R. 1988. Propuesta de bases para el sistema de seguimiento, supervisión y evaluación del INIAA. Lima, Perú. 12p.

12. ROESSL, J. 1988. Dirección General de Investigación Agroindustrial, INIAA. Lima. 4 p.

13. SALINAS BARRETO, L. 1988. Comunicación institucional. Lima, Perú.IICA. 18 p.

14. TORRES CORNEJO, V. 1988. Enfoque empresarial de las estaciones experimentales. Lima,Perú. 11 p.

B. Manuales

1. GIL, J.M. y colaboradores. 1988. Manual de procedimientos para:

Identificación de areas mayores agroecologicas por cuencas ubicadas en áreas de influencia de las estaciones experimentales.

Identificación de la estructura productiva por area mayor agroecológica.

(Primera versión). Lima, Perú. 25 p.

2. GIL, J.M. y Colaboradores. 1988. Manual de procedimientos para:
Identificación de problemas y limitaciones a la producción agropecuaria.

Inventario de oferta tecnológica.

Confrontación de la oferta y demanda tecnológica para planificar la investigación agropecuaria.

(Primera versión). Lima, Perú. 54 p.

3. GIL, J.M y Colaboradores. 1988. Manual de Administración de Estaciones Experimentales. (Primera versión). Lima, Perú. 90 p.

C. GUIAS

1. ALVARADO MALCA, L. 1988. Guía para la elaboración de un plan de desarrollo a nivel de estaciones experimentales (primera versión). Lima, Perú. 35 p.

2. CLARKE, ED. 1988. Guía sobre aspectos legales de tenencia y uso de predios en estaciones experimentales y sus ámbitos de influencia. Lima, Peru. 25 p.

3. JORDAN MASSA, J. y Colaboradores. 1988. Guía para la gestión de créditos para las estaciones experimentales del INIAA ante el Banco Agrario del Perú (Primera versión). Lima, Perú. 56 p.

VI. RELACION DE PARTICIPANTES EN EL SEMINARIO-TALLER

A. Técnicos pertenecientes y vinculados con las oficinas centrales del INIAA.

1. Ing. Mario Peláez Bardales	Jefe del INIAA
2. Ing. Antonio Chávez	Director Técnico Ejecutivo
3. Dr. Tommy Fairlie	Director Gen. de Investigación Agrícola
4. Ing. Oscar Arroyo	Director Gen. de Inv. Pecuaria
5. Ing. José Arizola	Director Gen. de Proyección de la Inv. y Servicios Técnicos.
6. Ing. Juan Carlos Roessl	Director Gen. de Investigación Agroindustrial
7. Ing. Luis Cueto	Director Gen. de Investigación Forestal y de Fauna
8. CPC Alberto Huby	Director Gen. de la Oficina de Administración
9. Ing. Rodolfo Masuda M.	Director Gen. de la Oficina de Apoyo Institucional
10 .Ing. Luis Alvarado Malca	Director de la Oficina de Planificación y Prespupuesto
11. Ing. Víctor Torres C.	Director de la Oficina de Gestión de Estaciones Experimentales
12. Ing. Roger Quevedo	Asesor de Jefatura
13. Ing. Alfredo Llona	Secretario General
14. Ing. Luis Núñez F.	Director de Extensión del Ministerio de Agricultura
15. Dr. Edward Clarke	Asesor Legal
16. Eco. Víctor Chumbe	Director de la Of. de Inves. Agroeconómicas, INIAA
17. Cmdte.EP(R) Dante Castro	Asesor de la Dirección de la Oficina de Recursos Humanos

18. Eco. Víctor Merino	Asesor Oficina de Recursos Humanos
19. Ing. César Monge	Funcionario de la Oficina de Gestión de la Est. Exps. (OGEE)
20 Ing. José Gil D.	Asesor de la OGEE
21. Ing. Carlos H.Díaz	Especialista OGEE
22. Ing. Elsa Meier	Especialista OGEE
23. Ing.Jorge Egusquiza	Especialista OGEE
24. Arq. Carlos Barrena	Especialista OGEE
25. Ing. César Bravo	Funcionario de la Direc. Gen. de Proyección de la Inv. y Servicios Técnicos, DGPIST
26. Ing. Alfonso López A.	Funcionario de la DGPIST
27. Ing. Américo Valdez	Funcionario de la DGPIST
28. Ing. Humberto Tasaico	Func. de la Dirección de Inv. Forestal y de Fauna
29. Sr. Raúl Graham	Func. de la Of. de Proyección de la Investigación
30. Dr. Dale Bandy	Jefe de la Misión N.C.S.U.
31. Dr. Bill Johnson	Asesor de la Misión NCSU
32. Ing. Jaime Jordán	Gerente de la Oficina Central de Promoción y Desarrollo del Banco Agrario del Perú (BAP)
33. Ing. Fabián Erquínigo	Funcionario de la Of. Central de Promoción y Des. del BAP
34. Ing. Israel Tineo Gamboa	Representante del IICA en Perú
35. Ing. Miguel Cetrángolo	Esp. en Generación y Transf. de Tecnología. IICA
36. Ing. Luis Salinas	Esp. en Comunicación Agrícola, IICA

B. Directores y Superintendentes de Estaciones Experimentales del INIAA.

37. Ing. José M. Santisteban S.	Director E.E. Vista Florida, Chiclayo
38. Ing. Jorge Paz Torricelli	Superintendente de E.E. Vista Florida, Chiclayo
39. Ing. Julian Lastra Bravo	Director E.E. Chincha, Ica
40. Ing. Víctor Hurtado V.	Superintendente,E.E. Chincha,Ica
41. Ing. Julio J. Lira Cano	Director, E.E.San Camilo, Arequipa
42. Ing. Eduardo Jiménez Q.	Superintendente E.E. San Camilo, Arequipa
43. Ing. Segundo Taíur S.	Director E.E. Baños del Inca, Cajamarca
44. Ing. Luis A. Becerra D.	Superintendente,E.E. Baños del Inca, Cajamarca
45. Ing. Manuel Herrera R.	Director, E.E. Santa Ana, Huancayo
46. Ing. Raúl Zárate Suazo	Superintendente, E.E. Sta. Ana, Huancayo
47. Ing. William La Torre	Director E.E. Andenes, Cusco
48. Ing. Atilio Carreño M.	Superintendente, E.E. Andenes, Cusco
49 Ing. Jorge Ráméirez T.	Director E.E. Illpa, Puno
50. Ing. Vicente Burgos B.	Superintendente,E.E. Illpa, Puno
51. Ing. Segundo J. Gómez Ch	Director E.E. El Porvenir, Juanjuí, San Martín
52. Ing. Marco A. Vitteri P.	Superintendente de la E.E. El Porvenir, Juanjuí, San Martín
53. Ing. Carlos A. Loayza L.	Director E.E. Pichanaki, La Merced, Junín
54. Ing. Manuel Flores Leiva	Superintendente de la E.E. Pichanaki, La Merced, Junín

55. Ing. Julio R. Benavides P.	Director E.E. San Ramón, Yurimaguas, Alto Amazonas, Loreto
56. Ing. Luis A. Arévalo L.	Superintendente de la E.E. San Ramón, Yurimaguas, Alto Amazonas, Loreto
57. Med.Vet.Juan de Dios Zúñiga	Director,E.E. Pucallpa, Ucayali
58. Ing. Jorge R. García C.	Superintendente de la E.E., Pucallpa, Ucayali
59. Med. Vet. Adolfo Alcantar V.	Director, E.E. La Molina, Lima
60. Ing. Javier Robles C.	Director, E.E. Virú, La Libertad
61. Ing. José P. Millones V.	Superintendente de la E.E. Virú, Trujillo, La Libertad
62. Ing. Aníbal H. Montenegro S.	Director, E.E. El Chira, Piura
63. Ing. William Wong Ato	Superintendente de la E.E. El Chira, Piura
64. Ing. José Huerta T.	Director, E.E. Donoso, Huaral, Lima
65. Ing. Gonzalo Campos D.	Superintendente de la E.E. Donoso, Huaral, Lima
66. Med. Vet. Luis M. Díaz O.	Director, E.E. Ica, Ica
67. Ing. Elquin Silva G.	Superintendente de la E.E. Ica. Ica
68. Ing. José Reinoso G.	Director, E.E. La Agronómica, Tacna
69. Ing. Max Millones P.	Director, E.E. Tingua, Huaraz. Ancash
70. Ing. Ramón M. Espinoza	Superintendente, E.E. Tingua, Huaraz, Ancash
71. Ing. Alejandro Mendoza A.	Director, E.E. Canchán, Huánuco
72. Ing. Luis Fabián R.	Superintendente de la E.E. Canchán, Huánuco
73. Ing. Juan Gálvez A.	Director, E.E. Canaan, Ayacucho

74. Ing. Edmundo Catacora	Superintendente de la E.E. Canaan, Ayacucho
75. Ing. José A. Gonzáles I.	Director,E.E. San Roque,Iquitos, Loreto
76. Ing. Otoniel Mendoza	Superintendente, E.E. San Roque, Iquitos, Loreto
77. Ing. Rodolfo Venegas	Superintendente de la E.E. Jaen, Amazonas
78. Ing. Víctor Manuel Zapata	Director, E.E.Los Cedros, Tumbes
79. Ing. Carlos A. Farja C.	Director, E.E. Moquegua,Moquegua
80. Ing. Oscar Guerra	Director, E.E. Luya,Chachapoyas, Amazonas
81. Ing. Juan F. Chiroque S.	Director, E.E. Huarangopampa, Bagua, Amazonas
82. Biol. Violeta Truyenque	Directora, E.E. Chumbibamba, Andahuaylas, Apurimac
83. Ing. Rolando Yaringaño R.	Director, E.E. La Esperanza, Oxapampa, Pasco
84. Ing. Isaías Merma M.	Director, E.E. Sahuayacu, La Convención, Cusco
85. Med. Vet. Américo Díaz G.	Director, E.E. Tulumayo, Tingo María, Huánuco
86. Ing. Gustavo López R.	Participante alterno, E.E. Tulumayo,Tingo Ma.,Huánuco
87. Ing. Carlos U. Sánchez C.	Director, E.E. Puerto Maldonado, Madre de Dios
88. Ing. Gregorio Ojeda O.	Director, E.E. Forestal, Cajamarca, Cajamarca
89. Ing. José E. Angeles M.	Superintendente de la E.E., Forestal Cajamarca,Cajamarca
90 Ing. Pedro P. Reyes	Director de la E.E. Forestal Pucallpa, Ucayali

91. Ing. Ma.Cristina Zulueta B.	Directora Agroindustrial, La Molina, Lima
92. Ing. José A. López U.	Director E.E. Alto Mayo, Nueva Cajamarca, Rioja, San Martín

C. PERSONAL DE APOYO SECRETARIAL

93. Srta. Elsa Méndez Peláez	Secretaria, Oficina de Gestión de Estaciones Experimentales
94. Srta. Nina Chacón	Secretaria Oficina General de Apoyo Institucional.
95. Srta. María F. Alvarez U.	Secretaria, IICA, Oficina Perú

A n e x o No. 1

PROGRAMA DEL SEMINARIO TALLER SOBRE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE ESTACIONES EXPERIMENTALES

Anexo_1

SEMINARIO TALLER SOBRE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE ESTACIONES EXPERIMENTALES

ANTECEDENTES

Teniendo como marco de referencia el enfoque administrativo gerencial para el desarrollo de las Estaciones Experimentales del Instituto Nacional de Investigacion Agraria y Agroindustrial(INIAA), la Oficina General de Apoyo Institucional, a través de su Oficina de Gestión de Estaciones Experimentales, ha programado el presente Seminario Taller, con la finalidad de proporcionar a los responsables de la conducción técnica y administativa de las Estaciones Experimentales, los lineamietos de gestión institucional, así como los modelos que orientaràn el desarrollo futuro de esas unidades.

La estructura organizativa y funcional del INIAA ha sido definida por el Decreto Legislativo No. 424 del 26 de junio de 1987 y reglamentada por D.S. No. 067-87-Ag del 29 de diciembre de 1987, determinando instancias técnicas y administrativas que deberán cumplirse para la generación de tecnologías de producción agricola, forestal y agroindustrial y su puesta al servicio de la agricultura nacional.

A diferencia de las instituciones estatales de investigación tradicionalas, el INIAA ha sido concebido para operar, en lo fundamental, bajo principios de eficiencia empresarial, debiendo por tanto optimizar las actividades de investigación, proyección de la investigación y la generación de ingresos, dadas las disponibilidades de recursos a nivel de las Estaciones Experimentales.

OBJETIVOS

a. Incrementar los conocimientos de los participantes en aspectos de política institucional del INIAA y, su efecto en el desarrollo de las Estaciones Experimentales.

b. Capitalizar las experiencias de los participantes en materia de planificación, programación, administración y gestión a nivel de Estaciones Experimentales.

c. Mejorar la aplicación de los instrumentos de planificación, programación, administración y gestión a nivel de las Estaciones Experimentales.

METODOLOGIA

Concordante con los objetivos del Seminario Taller se emplearán las metodologías siguientes:

- Exposición y diálogo sobre los temas a ser considerados en el Programa.

Mediante presentaciones realizadas por profesionales de alta formación teórica y experiencia en el manejo de organizaciones y dependencias dedicadas a la investigación y transferencia de tecnología, se desarrollarán temas relacionados con la organización y administración de Estaciones Experimentales y se presentarán guías, manuales y otros documentos orientadores con la finalidad de promover intercambios de opiniones entre los expositores y el resto de los participantes en el Seminario Taller. Como resultado de las exposiciones y discusiones se pretende llegar a conclusiones y recomendaciones que signifiquen compromisos para una acción institucional más integrada.

- Se formarán grupos de trabajo, de alrededor de diez integrantes cada uno para analizar y proponer soluciones alternativas a la problemática derivada del proceso de organización, administracion y gestión empresarial enfrentado por los directivos, superintendentes y técnicos de las Estaciones Experimentales. Mediante la formación de estos grupos se procurará la participación más dinámica de los asistentes al Seminario Taller.

- La evaluación del cumplimiento de los objetivos del Seminario Taller se hará con base en un cuestionario que será respondido por cada uno de los participantes, al clausurar la reunión.

MATERIAL DIDACTICO

El material didáctico a ser empleado en el Seminario Taller estará constituido por dos conjuntos de documentos:

1. Los documentos distribuidos a los directores y superintendentes de las Estaciones Experimentales por las misiones del INIAA que visitaron esas unidades en mayo y junio pasado. Ellos son:

1.1 Enfoque Empresarial de las Estaciones Experimentales

1.2 Manual de Procedimientos para:

- Identificación de Areas Mayores Agroecológicas por cuencas ubicadas en el ámbito de influencia de las Estaciones Experimentales.

- Identificación de la Estructura Productiva por Areas Mayores Agroecológicas.

1.3 Manual de Procedimientos para:

- Identificación de Problemas y Limitaciones a la producción agropecuaria.

- Inventario de Oferta Tecnológica.

- Confrontación de la Oferta y Demanda tecnológica para planificar la investigación agropecuaria.

1.4 Manual de Administración de Estaciones Experimentales.

Los documentos pertenecientes a este grupo, así como los progresos alcanzados mediante la aplicación de cada uno de ellos a nivel de las Estaciones Experimentales, deberán ser traídos por los participantes para uso y eventual presentación durante la fase de taller.

2. Otros documentos a ser distribuidos durante el Seminario Taller serán:

2.1 Guías para la gestión de directores y superintendentes de Estaciones Experimentales sobre los problemas frecuentemente diagnosticados à nivel de esas unidades.

2.2 Guías para orientar la discusión de los Grupos de Trabajo a los efectos de cubrir los temas identificados por la mayoría de los participantes en el Seminario Taller, pero que no hayan sido percibidos a nivel de la gestión de Estaciones Experimentales por las Oficinas especializadas del nivel central.

PARTICIPANTES

Se ha programado la asistencia de 36 Directores y 27 Superintendentes de Estaciones Experimentales, 5 funcionarios de la Oficina de Gestión de Estaciones Experimentales y el correspondiente equipo para apoyo logístico, totalizando alrededor de 90 personas.

LUGAR

El Seminario Taller se desarrollará en Lima bajo la modalidad de internado, en "Villa La Paz", Carretera Central, Km. 39.5.

PUNTO DE REUNION Y TRASLADO

Día: Lunes, 15 de agosto de 1988
Hora: 17 hrs. saldrá un ómnibus de Guzmán Blanco 309 (Sede INIAA), con destino al lugar del Seminario Taller.

Día: Sábado, 20 de agosto de 1988
Hora: Alrededor de las 15:30 h saldrá un ómnibus de la sede del Seminario con destino a Guzmán Blanco 309, Lima.

DURACION

El Seminario ha sido programado con una duración de 5 días (40 horas).

FECHAS

Desde el 15 al 20 de agosto de 1988.

FINANCIAMIENTO

Los gastos de pasaje y dos días de viáticos serán financiados con recursos de las Estaciones Experimentales de origen de cada participante.

Los gastos de alojamiento y alimentación durante el desarrollo del Seminario Taller serán asumidos por el Proyecto de Cooperación Técnica INIAA-IICA.

COORDINACION

Coordinación General: Ing. Víctor Torres Corneja

Coordinación Técnica: Ing. Miguel A. Cetrángolo
Ing. José Gil
Ing. Hugo Yong
Ing. César Monge Victoria

Coordinación de Apoyo Logístico: Ing. Elsa Meier

SEMINARIO TALLER SOBRE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE ESTACIONES EXPERIMENTALES

P r o g r a m a D e t a l l a d o

Martes 16 de agosto de 1988

08:00	09.00	Inauguración a cargo del Ing. Marie Peláez B., Jefe del INIAA.
09:00	10:30	Marco Institucional del INIAA y su implicación a nivel de Estaciones Experimentales. Expositor: Ing. Antonio Chávez
10:30	11:00	Receso
11:00	12:30	El sistema de planificación del INIAA y sus relaciones con la planificación del desarrollo de las Estaciones Experimentales. Expositor: Ing. Luis Alvarado
12:30	14:00	Almuerzo
14:00	14:30	Los lineamientos de la Investigación Agrícola a nivel de las Estaciones Experimentales. Expositor: Dr. Tommy Fairlie
14:30	15:00	Los lineamientos de la Investigación Pecuaria a nivel de las Estaciones Experimentales. Expositor: Ing. Oscar Arroyo.
15:00	15:30	Los lineamientos de la Investigación Agroindustrial a nivel de las Estaciones Experimentales. Expositor: Ing. Juan C. Roessl
15:30	16:00	Receso
16:00	16:30	Los lineamientos de la Investigación Forestal y de Fauna a nivel de las Estaciones Experimentales. Expositor: Ing. Luis Cueto
16:30	19:00	Taller sobre los temas presentados: Organización Institucional, Planificación y programacion a nivel de Estaciones Experimentales.
19:00	20:00	Cena.

Miércoles, 17 de agosto de 1988

08:00	09:30	La proyección de la Investigación y su estrategia de operación a nivel de las Estaciones Experimentales. Expositor: Ing. José Arizola
09:30	10:00	Receso
10:00	11:30	Bases para la articulación entre la Investigación y los programas de Extensión y Transferencia de Tecnología Agropecuaria. Expositor: Ing. Luis Núñez Fernández Prada
11:30	12:30	Taller sobre análisis y propuesta de ejecución de un programa de proyeccion de la investigación articulado con los demás programas a nivel de las Estaciones Experimentales y con el medio ambiente institucional.
12:30	14:00	Almuerzo
14:00	19:00	Continuación del Taller iniciado en la mañana.
19:00	20:00	Cena

Jueves, 18 de agosto de 1988

08:00	09:00	Comunicación Institucional Expositor: Ing. Luis Salinas B.
09:00	09:30	Aspectos a ser considerados para un sistema de seguimiento, supervisión y evaluación de Estaciones Experimentales. Expositor: Ing. Miguel Cetrángolo
09:30	10:30	Bases a considerar para un sistema de supervisión y evaluación de Estaciones Experimentales dentro del INIAA. Expositor: Ing. Roger Quevedo
10:30	11:00	Receso
11:00	12:00	Lineamientos de la Oficina General de Apoyo Institucional a nivel de Estaciones Experimentales. Expositor: Ing. Rodolfo Masuda
12:00	12:30	Enfoque Empresarial de Estaciones Experimentales. Expositor: Ing. Víctor Torres
12:30	14:00	Almuerzo

14:00	15:30	Procedimientos para la Administración y Gestión de Estaciones Experimentales. Expositor: Ing. José Gil
15:30	16:00	Receso
16:00	18:00	Administración Pública a nivel de las Estaciones Experimentales Expositor: Sr. Alberto Huby.
18:00	19:00	Aspectos legales relacionados con Est. Exp. Expositor: Dr. Edward Clarke
19:00	20:00	Cena.

Viernes 19 de agosto de 1988

08:00	09:00	Gestión de créditos para Est. Exp. ante el Banco Agrario. Expositor: Ing. Jaime Jordán.
09:00	10:00	Consideraciones para el desarrollo de un programa de Recursos Humanos para las Est. Exp. Expositor: Econ. Víctor Merino
10:00	10:30	Receso
10:30	12:30	Taller sobre Mecanismos de coordinación entre director, superintendente y personal administrativo y técnico de las Estaciones Experimentales. Grupos de Trabajo que prepararán conclusiones y recomendaciones.
12:30	14:00	Almuerzo
14:00	15:00	Continuación del Taller
15:00	19:00	Taller sobre Programación ejecutiva para la administración de Estaciones Experimentales. Grupos de Trabajo presentarán los avances realizados y prepararán conclusiones y recomendaciones.
19:00	10:00	Cena

Sábado, 20 de agosto de 1988

08:00	10:00	PLENARIO. Los Grupos de Trabajo presentarán las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada uno de los temas desarrollados en las fases de Taller, entregándose una versión escrita de ellas a los coordinadores del Seminario.
10:00	10:30	Receso
10:30	12:45	Continuación del Plenario y aprobación de Conclusiones y Recomendaciones
12:45	13:00	Evaluación del Seminario Taller por los participantes
13:00	14:00	Clausura (Programa Especial)