

# RESUMEN EJECUTIVO

PN-ABF-079  
60050

Informe al Gobierno del Perú  
Ministerio de Agricultura  
Instituto Nacional de Investigación  
y Promoción Agropecuaria (INIPA)

# LA RESPUESTA DEL INIPA A LA DEMANDA DE INVESTIGACION Y EXTENSION AGROPECUARIA EN EL PERU

The logo for ISNAR, featuring the letters 'ISNAR' in a bold, italicized, sans-serif font. The letters are black with a white outline, giving it a three-dimensional appearance.

International Service for National Agricultural Research

El Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR) inició actividades en su sede de La Haya, Países Bajos, el 1.º de setiembre de 1980. Lo estableció el Grupo Consultivo Sobre Investigación Agrícola Internacional, cuya sigla en inglés es CGIAR, basado en las recomendaciones de una comisión internacional de trabajo, con el objetivo de prestar asistencia técnica a los gobiernos nacionales para el fortalecimiento de su investigación agrícola. Es una institución autónoma, sin ánimos de lucro, con carácter internacional, y apolítica en su administración, personal y actividades. La mayor parte de los fondos para su financiación provienen de un consorcio informal de aproximadamente 30 países donantes, bancos de desarrollo, fundaciones, y otras organizaciones internacionales que constituyen el CGIAR.

De los 13 centros que forman la red del CGIAR, el ISNAR es el único que está orientado primordialmente hacia los temas nacionales de investigación agrícola. A solicitud de los diferentes gobiernos les suministra asesoría sobre organización, planificación, desarrollo de potencial humano, requisitos de personal, financieros y de infraestructura, y demás asuntos relacionados con lo anterior; complementando así las actividades de otras entidades que prestan asistencia. Además, el ISNAR cuenta con programas de capacitación y de comunicaciones que colaboran con los programas nacionales de investigación agrícola de los países en desarrollo.

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

El financiamiento para las actividades del ISNAR proviene de un consorcio informal de aproximadamente 30 países donantes, bancos de desarrollo, fundaciones y otras organizaciones internacionales que constituyen el CGIAR. En 1985 el financiamiento del programa del ISNAR provino de:

Australia  
Bélgica  
Canadá  
Comunidad Económica Europea  
República Federal de Alemania  
Fundación Ford  
Francia  
Irlanda  
Italia  
Los Países Bajos  
España  
Suecia  
Suiza  
Reino Unido

United States Agency for International Development  
Banco Mundial

Referencia bibliográfica:

International Service for National Agricultural Research (ISNAR). 1985. Informe al Gobierno del Perú, Ministerio de Agricultura, Instituto Nacional de Investigación y Promoción Agropecuaria (INIPA): La Respuesta del INIPA a la Demanda de Investigación y Extensión Agropecuaria en el Perú.

# RESUMEN EJECUTIVO

Informe al Gobierno del Perú  
Ministerio de Agricultura  
Instituto Nacional de Investigación  
y Promoción Agropecuaria (INIPA)

## LA RESPUESTA DEL INIPA A LA DEMANDA DE INVESTIGACION Y EXTENSION AGROPECUARIA EN EL PERU

Julio de 1985

***ISNAR***

International Service for National Agricultural Research

## RESUMEN EJECUTIVO

### INTRODUCCION

El Instituto Nacional de Investigación y Promoción Agropecuaria (INIPA) - Gobierno del Perú, solicitó la ayuda de ISNAR para revisar, durante los meses de junio y julio, el modelo de investigación, extensión y promoción que viene utilizando el INIPA. Con este propósito, ISNAR tuvo que examinar no solamente el INIPA y sus funciones, sino también el contexto dentro del cual INIPA se desenvuelve. (Ver términos de referencia en Anexo I.) El método de revisión usado por la misión consistió en entrevistas intensivas con varias personas en INIPA, el sistema nacional universitario, el Ministerio de Agricultura y muchas otras agencias que en una forma u otra están relacionadas con la investigación, la extensión y el desarrollo agrícola; así como la revisión y estudio de muchos informes. (Ver Anexos 2 y 3 sobre datos biográficos de los miembros de la misión y su itinerario.) La misión recibió amplia cooperación y generosa asistencia de todas las personas entrevistadas, y encontró interés y apoyo para la labor que realiza el INIPA.

Este informe representa el punto de vista de ISNAR sobre las bondades y los puntos débiles del INIPA, y como puede ser fortalecido para que sirva mejor al Perú en el futuro. El informe consiste de dos secciones. La primera contiene esta introducción y un resumen ejecutivo, el cual incluye las recomendaciones principales. La segunda sección contiene un análisis de la situación general del país; aquellas instituciones relacionadas a la investigación y extensión; los principales programas de investigación; el servicio de extensión; los recursos humanos disponibles; conexiones con organizaciones internacionales; una comparación del INIPA con organizaciones similares en otros países; y da sugerencias sobre como INIPA podría responder mejor a la futura demanda de investigación y extensión. Se presenta recomendaciones específicas con su raciocinio. El informe asume que ya existe un conocimiento comprensivo sobre Perú y su agricultura. Aquellos lectores que necesitasen mayor información encontrarán una abundancia de informes sobre la investigación agrícola en Perú (1).

### Desarrollo de la Agricultura

Parece ser que el desempeño del sector agropecuario peruano no ha sido satisfactorio. La producción agrícola per capita ha disminuído constantemente desde 1974, llegando en 1983 hasta un 20%. La disponibilidad de alimentos per capita decreció aún más, siendo la

(1) La información detallada sobre los programas nacionales de investigación y otras unidades del INIPA se encuentra en informes publicados por el INIPA. El informe titulado "Mid-term evaluation of the USAID research, extension and education project in Peru" (M. D. Whitaker et al, 1984) incluye una revisión concisa de los principales factores que han afectado al INIPA desde 1979 a 1984. El informe "Background paper on the national agricultural research, extension and educational system of Peru" (A. J. Coutu and K. Raven, 1985) presenta gran cantidad de información histórica y actual. Igualmente, el "Estudio sobre la colaboración entre centros internacionales de investigación y el Perú" presenta importantes datos históricos (versión en inglés) (Luis J. Paz, 1985).

producción de cultivos la que encabezó esta disminución. El desarrollo de la agricultura: 1) en términos de un mejoramiento en la calidad de vida de los agricultores y pequeños ganaderos más pobres del Perú; 2) en términos de mayor productividad para la mayoría de los productores, comerciantes y agro-industriales; y 3) en términos de mejor disponibilidad de alimentos para la mayoría de la gente de bajos ingresos en el Perú, será la principal medida del éxito de las instituciones públicas o privadas del Perú en los años venideros. Ese desarrollo dependerá de varios factores, siendo el más importante un mayor apoyo a la generación y difusión de tecnología.

El Perú ha tenido dificultades en iniciar y mantener un flujo de tecnología mejorada, la cual es esencial en una agricultura basada en la ciencia. Las frecuentes reorganizaciones del sistema de investigación y extensión (ocho o más veces en 30 años), así como la inadecuada integración de los dos recursos principales - o sea, fondos del Ministerio de Agricultura e investigadores experimentados del sistema universitario, y la falta de apoyo monetario permanente para la investigación pública - han sido y siguen siendo las razones principales de estas dificultades.

El aumento de la producción agrícola ocurrirá solamente cuando los productores se sientan motivados a aumentar la producción y cuando exista un sistema eficiente de mercadeo que provea los insumos esenciales y comercialice la producción. Los agricultores peruanos aumentarán la producción cuando ellos perciban que existe un ambiente de mercadeo estable, donde los insumos que son esenciales para aumentar la producción estén disponibles cuando se les necesite, y donde los precios recibidos por los productos dejen un margen razonable de utilidad, incluyendo el grado de riesgo, el cual varía entre áreas y productos. Estas condiciones requerirán de un conjunto coherente de medidas políticas que tiendan a reemplazar las importaciones de los principales cultivos alimenticios mediante la producción nacional; poner los alimentos a disposición de todo el pueblo a un precio aceptable (lo que requeriría de un mercadeo de precios controlados para un sector definido); aumentar la exportación de productos agropecuarios de acuerdo con las ventajas comparativas del país; y disponer a precios accesibles de aquellos insumos que son necesarios para aumentar la producción, aun cuando ellos tengan que ser importados.

La mayoría de los aumentos en la producción agrícola que se requieren (especialmente aumentos tan necesarios para los pequeños agricultores de la Sierra y de la Costa) no pueden ser obtenidos mediante el incremento de las áreas, sino que deben provenir de un aumento en la productividad. Esto requiere de un elemento adicional - tecnología mejorada (1). El

(1) El flujo de tecnología mejorada para aumentar la productividad no es una opción. El sistema de producción es dinámico, no estático; si la tecnología es mantenida constante, la productividad del sistema tiende a disminuir, no se mantiene constante. Esto es el resultado de cambios en el sistema, especialmente mayores influencias negativas debido a enfermedades, insectos, y algunas veces condiciones del suelo.

sistema de investigación y extensión existe para desarrollar y difundir tecnologías mejoradas a los productores, comerciantes, agro-industriales, consumidores y a quienes desarrollan la política agrícola. El sistema identifica y soluciona los problemas y aprovecha las oportunidades para aumentar la productividad. El flujo de tecnología mejorada es uno de los tres elementos esenciales para aumentar la productividad agrícola, siendo los otros: motivación para producir más y más eficientemente, y un sistema de mercadeo estable y efectivo. El responsable de la generación y difusión de la tecnología mejorada es el sistema nacional de investigación agrícola, del cual el INIPA es una parte importante.

#### INIPA

El INIPA busca combinar la investigación, la extensión y la promoción para servir a su clientela. En esto se compara favorablemente con instituciones similares en otras naciones de América Latina, y otras partes del mundo. En América Latina, Argentina y Colombia son los otros países que han unido la investigación y la extensión, lo cual debe ser efectuado a nivel de productor para tener éxito.

En una institución descentralizada, la combinación de la investigación con la extensión a nivel de productor ha tenido un éxito substancial y promete mayores beneficios en un futuro próximo. Por ejemplo, el área sembrada con nuevas variedades de arroz ha aumentado continuamente en años recientes, con una declinación progresiva de las variedades tradicionales. Las variedades semi-enanas ocupan el 58% del área cultivada y son responsables del 71% de la producción, mientras que las variedades tradicionales ocupan el 41% del área y producen sólo el 28%. La producción de arroz en la Selva ha aumentado considerablemente de 1980 a 1984, de 96,000 toneladas a 156,000 toneladas. Como un segundo ejemplo se puede dar el mejoramiento substancial en la producción de maíz en la Selva, lo cual representa un éxito de la tecnología. En 1964 la Selva ocupaba el 17% de la producción con 24% del área, mientras que en 1983 la Selva rindió el 46% de la producción con 60% del área. En la Selva se ha obtenido aumentos de rendimientos substanciales de 2.2% por año. Aunque estos aumentos han sido valiosos para el Perú, no han sido suficientes para aumentar la productividad agropecuaria.

La formación de los programas de investigación en base a los cinco cultivos principales, agroeconomía, y dos áreas geográficas, conduce a una alta concentración, muy recomendable, de recursos en los esfuerzos de investigación que indudablemente constituyen las más altas prioridades del Perú. El éxito del INIPA en desarrollar y extender la tecnología mejorada que ya ha conducido a aumentar la producción y los rendimientos; su habilidad ya demostrada para concentrar los recursos en los problemas y oportunidades prioritarias del Perú; y su respuesta a muchos problemas de implementación, son suficiente evidencia que el INIPA como organización es conceptualmente sólida, y debe continuar siendo el foco central para la generación y difusión de la tecnología agropecuaria en Perú.

Como puede esperarse de una organización joven que emerge de una serie de organizaciones con responsabilidades de varios componentes de la investigación, extensión y otros tópicos relacionados, en los últimos 30 años, y teniendo a la vez que formar un personal capaz de desempeñar las funciones de él esperado, existen varias alternativas para que el INIPA pueda ser más efectivo y eficiente.

### Mandato de INIPA

Aun cuando el mandato del INIPA no ha sido descrito consistentemente en todas las publicaciones y no es percibido uniformemente, el INIPA ha visto como su función el asumir la responsabilidad de la investigación y la extensión en cultivos alimenticios para servir al pequeño y mediano agricultor.

La misión de ISNAR (en adelante referida como "la misión") recomienda que los programas y actividades del INIPA reflejen el rol de institución nacional líder para toda la investigación y extensión agropecuaria; y que el INIPA acepte como su mandato la responsabilidad de asegurar que la investigación agropecuaria que el Perú necesita sea identificada, planificada y ejecutada, y los resultados demostrados, publicados y puestos a disposición de sus clientes.

Con la percepción de su rol nacional, el INIPA por lo tanto, tendrá que buscar afuera de la institución, tanto los problemas y oportunidades que requieren investigación y extensión, como los recursos disponibles para realizar el trabajo necesario. Muchos de los programas de investigación podrían entonces ser planificados e implementados por científicos de varias instituciones, en cooperación con INIPA, y los resultados difundidos a través de los canales disponibles, tanto públicos como privados inclusive, pero no limitado, al servicio de extensión de INIPA. INIPA entonces no sólo encabezará el proceso de planificación de la investigación y difusión de la tecnología, pero también apoyará los esfuerzos cooperativos de investigación con otras instituciones cuyos científicos hayan acordado, en el proceso de planificación, realizar determinados trabajos. En algunos casos, como el de caña de azúcar, algodón y vid, el papel del INIPA consistiría en ayudar a los productores y agro-industriales a organizar la investigación y extensión que sea necesaria, y a que ellos la financien con un pequeño autogravamen derivado de la producción

### PROGRAMAS NACIONALES DE CULTIVOS

Los programas de investigación por cultivo son la manera más eficiente de organizar la investigación aplicada y estratégica en los cultivos que están ampliamente distribuidos en el Perú. Los programas de Perú están bien enlazados con la comunidad científica internacional y regularmente se benefician de los componentes tecnológicos disponibles. Cada uno de estos programas ha producido tecnología mejorada que ya está siendo adoptada por los agricultores o está en estado intensivo de prueba a nivel de chacra en espera de ser adoptada en un futuro cercano. Los cinco cultivos que forman actualmente los programas han sido repetidamente identificados como los más importantes para Perú.

La misión recomienda que se mantenga el apoyo a estos programas nacionales, ya que se espera que ellos proporcionen el flujo necesario de tecnología mejorada para estos cultivos en los próximos años.

La participación en la planificación e implementación de cada uno de estos programas necesita ser ampliada, a fin de incluir todo el talento científico disponible y necesario, incluyendo científicos de las

universidades y otras instituciones públicas y privadas. Los fondos para realizar la investigación debe fluir desde el INIPA hacia la institución que se responsabilice por la realización del trabajo. Los planes anuales de investigación necesitan estar basados en problemas y oportunidades de los clientes y en la investigación que ya ha sido efectuada en Perú y otras partes. Se debe dar crédito completo a los científicos que realizan el trabajo, sean ellos del INIPA o de instituciones cooperadoras.

Otros programas nacionales por cultivo serán añadidos en el futuro, conforme la necesidad de cada uno de ellos sea identificada, y de acuerdo con la disponibilidad de recursos, especialmente personal entrenado y fondos de operación.

La ganadería es obviamente la siguiente prioridad para un programa nacional. Sin embargo, la mayoría de los científicos con experiencia y las facilidades físicas para realizar la investigación pecuaria están en otras instituciones, no en INIPA.

Considerando la nueva percepción del rol de INIPA, la misión recomienda que el programa de investigación en ciencia animal sea desarrollado e implementado por una institución líder (instituto o universidad), usando todos los recursos disponibles sean públicos o privados.

El programa será guiado por un pequeño consejo, el cual será presidido por un investigador principal del INIPA. Los investigadores principales de tres o cuatro instituciones importantes, así como representantes de los productores, formarían el consejo; el mismo que determinará las prioridades relativas de los esfuerzos de investigación, asegurará la continuidad de los programas y sugerirá nuevos problemas y oportunidades. INIPA proporcionaría fondos a una institución líder y subcontrataría con otras instituciones para realizar investigación en componentes específicos. El personal de INIPA ejecutaría investigación en tópicos y áreas geográficas que son esenciales, y que de otra manera no sería realizada. INIPA también proporcionará la mayoría del componente agro-económico, y en el programa de extensión reforzará el Manejo de Ganado.

#### AGROECONOMIA

El programa de investigación en agroeconomía del INIPA es muy excepcional, en el sentido que pocos países han reconocido la necesidad de incluir investigación socioeconómica en los programas de investigación y extensión. A nivel de chacra y comunidad este trabajo necesita ser mantenido y extendido, de manera que los agricultores sean informados constantemente sobre los costos y beneficios de cada componente tecnológico que forma parte de cada programa de investigación por cultivo. La misma información necesita ser colectada, resumida, analizada y presentada a las varias entidades encargadas de la política agraria en tal forma que pueda ser usada para formular directrices que estimulen la producción y el desarrollo agrario. INIPA merece felicitaciones por el desarrollo de su programa de investigación en agroeconomía. Este programa debe ser mantenido y el apoyo aumentado, especialmente en términos de capacitación para el personal actual. Como sucede con otros programas, el enlace de este programa con universidades apropiadas y otras instituciones del sector público y privado aportará,



por un lado, más talento al programa y, por otro lado, fortalecerá tanto la calidad de la investigación, como la actualización de los profesores y estudiantes.

### Bases Locales para la Investigación y la Extensión

Usando al departamento, una subdivisión administrativa, como la base para organizar la investigación y la extensión es considerablemente menos eficiente que usar las zonas agroecológicas. La investigación agropecuaria se organiza eficientemente cuando ésta se basa en las principales zonas agroecológicas, que tienen suelos, climas y explotaciones agropecuarias relativamente uniformes. En la medida en que los aspectos culturales sean también uniformes, y a menudo lo son, la extensión también se organiza más eficientemente en las mismas zonas agroecológicas. La estación experimental agropecuaria, con recursos y programas que se acomodan a las zonas que deben ser servidas, se convierte entonces en el centro de trabajo para la investigación y extensión en la zona. Muchas de las actividades de investigación y la mayoría de las de extensión son efectuadas fuera de la estación, pero la estación experimental es el foco central.

Las principales zonas agroecológicas en Perú son bien conocidas por los especialistas peruanos en suelos. La misión recibió la información que cerca de 14 estaciones experimentales serían necesarias si su localización estuviese basada principalmente en zonas agroclimáticas. Muchas de las actuales estaciones y subestaciones podrían ser usadas para producir semilla básica y servicios similares. El personal de investigación y extensión, debería estar conectado con las estaciones experimentales principales, bajo un solo director de investigación y extensión apoyado por un director adjunto. (No se prevee mayores subdivisiones del personal de investigación por algún tiempo, puesto que los programas nacionales por producto, así como el programa de agroeconomía, enfocarán la mayor parte de la planificación de la investigación). El trabajo en red de las estaciones experimentales principales se desarrollará como respuesta a la necesidad y disponibilidad de personal capacitado y de fondos adecuados para la operación. Cada estación será desarrollada, y el personal contratado, de acuerdo a las necesidades de investigación para la zona agroclimática específica. El término "CIPA" podría ser aplicado a la sede de la estación experimental para mantener su identificación funcional con los clientes.

La misión recomienda que Perú se concentre en el desarrollo de una red mínima esencial de estaciones experimentales para servir a las principales zonas agroecológicas, a medida que los recursos se encuentren disponibles, y que esas estaciones sean usadas como el foco central para la investigación y extensión a nivel local.

### Directores de Estaciones Experimentales

Un sistema adecuado de investigación y extensión continuamente busca y responde a las necesidades y oportunidades de sus clientes, o sea, la gente de la región a la que sirve. Procura entender a la gente, sus problemas y oportunidades y su relación con la producción y desarrollo agropecuario. Los programas de investigación responden así a esos problemas y oportunidades y producen la tecnología, siendo el sistema de

extensión el que difundió la nueva tecnología a los clientes. El sistema de investigación y extensión está alerta a las prioridades nacionales, siempre y cuando esté haciendo bien su trabajo, lo que significa que habrá solamente pequeños cambios en su enfoque como respuesta a cambios en el partido político que esté en control del Gobierno. Los procesos de desarrollo y difusión de tecnología son guiados principalmente por los problemas y oportunidades de los clientes. Estos procesos deberían ser realizados en respuesta a las necesidades de la gente, indistintamente al partido político que esté en poder del gobierno. La persona encargada de la investigación y extensión en una región, o nación, necesita ser un científico o extensionista y a la vez administrador competente. En la mayoría de los países, ninguna de las personas que están directamente a cargo de la investigación o extensión están sujetos a nombramientos políticos, ya que estos trabajos son reconocidos como de naturaleza técnica y no política.

La misión recomienda que los directores de las estaciones experimentales, quienes deben ser los directores de investigación y extensión a nivel local, sean seleccionados a base de su capacidad técnica y administrativa, y sean nombrados como servidores públicos de carrera para la investigación agrícola, no sujetos a nombramientos políticos.

#### ORGANIZACION DEL INIPA

A nivel nacional, la presente dirección del INIPA, bajo una jefatura de tres personas, se permite transmitir la opinión de los directores ejecutivos de investigación y extensión al jefe del INIPA, pero deja al jefe la autoridad para tomar todas las decisiones. Además, las tres posiciones están sujetas a ser nombramientos políticos. Dada la naturaleza técnica de la investigación y la extensión, el director nacional de investigación y extensión debe ser un servidor público de carrera técnico/científico. Tomando en consideración la necesidad que tiene INIPA de cooperar con varias organizaciones externas e integrar actividades, así como la necesidad de unificar la investigación con la extensión, el INIPA debe reestructurar su cuerpo directivo. El jefe del INIPA debe mirar hacia el mundo fuera del INIPA y traer la percepción de ese mundo al director técnico, quien será el responsable del funcionamiento interno del INIPA. Todos los directores de las estaciones experimentales estarán bajo la conducción directa del director técnico, quien contará con una unidad administrativa mínima y con un director adjunto quien se encargará de los programas horizontales, la investigación por contrato y el enlace con organizaciones de investigación fuera del INIPA. (Ver Figura 1.)

La misión recomienda que el liderazgo del INIPA a nivel nacional sea investido en un jefe y solamente un director técnico.

#### PERSONAL DEL INIPA

Al formarse, el INIPA heredó personal proveniente de varias organizaciones, del cual una parte no tiene la experiencia ni la capacitación necesaria para los programas del INIPA. Es aparente que INIPA tiene en ciertas áreas exceso de personal que el requerido por los

programas, mientras que en otras áreas INIPA necesita personal altamente capacitado y calificado. Juzgamos que la actual circunstancia es el resultado de la transferencia de personal de diferentes organizaciones existentes previamente, de cambios en respuesta a procedimientos burocráticos y a la sobreposición de excesivas unidades de organización. Después que se haya tomado la decisión de organizar la investigación y la extensión, tomando como bases unas pocas estaciones experimentales designadas para servir a las principales zonas agroecológicas, INIPA necesita hacer un análisis detallado del personal que tiene y el que necesita. Se necesita hacer un estudio de todo el personal disponible con experiencia en investigación y extensión. Este esfuerzo ha sido iniciado en INIPA, pero necesita ser ampliado para incluir al personal de otras instituciones del sector público, especialmente las universidades. El resultado será una lista del personal, su capacitación, experiencia y áreas de investigación.

Se necesita tomar como base los objetivos de cada programa de investigación para estimar el número mínimo de personal de investigación, así como la experiencia que se necesita para realizar el trabajo con una proyección para los próximos 5-10 años. Esta proyección debe ser hecha tomando en consideración la disponibilidad actual y a breve plazo de personal capacitado. Aun cuando INIPA tiene muchos investigadores eficientes, la mayoría de los investigadores con experiencia disponibles probablemente se encuentren en otras instituciones, no en INIPA. Un enfoque similar debe ser usado para identificar las necesidades de personal para extensión así como su experiencia. Si estos análisis sobre los requerimientos de personal son realizados, la misión espera que se necesitará menos gente pero mejor preparada para la investigación y la extensión. Probablemente INIPA no pueda hacer el segundo análisis objetivamente.

La misión recomienda que INIPA debe completar el estudio de su personal y extender este estudio a otras instituciones peruanas. Se recomienda además que INIPA haga uso de los servicios de una entidad externa para definir el personal mínimo esencial para realizar la investigación y la extensión (y su experiencia) que se necesitará en los próximos 5-10 años. Para este fin se toma como punto de partida los programas de investigación y sus objetivos, así como las funciones de extensión en cada área.

Los siguientes pasos son obvios, o sea, coincidir las necesidades de personal con aquellos que están disponibles; ajustar los programas inmediatos al personal calificado disponible; entrenar al personal de acuerdo con la necesidad y la posibilidad; y deshacerse del personal que no es necesario o no es productivo. Al concentrarse el INIPA en sus verdaderas funciones, la mayoría del personal bien calificado que actualmente se encuentra en puestos administrativos quedará libre para dedicarse a la investigación y a la extensión, lo que conllevaría un aumento marcado del rendimiento del INIPA.

#### Movimiento de Fondos Operativos

La misión fue informada de muchos casos en que los fondos de operación no llegaban a tiempo a las unidades locales. El INIPA necesita preparar su presupuesto con tiempo y solicitar del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) su aprobación oportuna antes que se inicie el año fiscal, y proveer de un adelanto de fondos por 60-90 días.

Si el MEF no está de acuerdo, o si no puede implementar este procedimiento, la misión recomienda que el INIPA sea autorizado a contratar los servicios de un banco que tenga cobertura nacional para recibir, hacer pagos y llevar la contabilidad de los fondos de operación del INIPA de acuerdo a un presupuesto aprobado por el MEF.

Si la opción del Banco fuese usada, entonces él podría recibir fondos del MEF e informar de los gastos al mismo. Los fondos serían adelantados por el banco de acuerdo con el presupuesto aprobado y recobrados del MEF cobrando intereses si fuera lo apropiado. El INIPA necesitará mantener una alta credibilidad con el MEF mediante una operación eficiente y la demostración de su habilidad para desarrollar y difundir tecnologías que aumenten la productividad.

#### Cambios esenciales que faciliten la operación

Según lo entendido por la misión, bajo la política de estabilidad laboral, el INIPA no puede separar al personal improductivo o el que no tiene la suficiente capacitación para los puestos que ocupa. También se entiende que no puede transferir personal cuando sea necesario o pagar y promover personal en base a su desempeño. El número reducido de personal del INIPA (que se espera como resultado de los análisis sobre el personal necesario y su disponibilidad) requerirá facilidades adecuadas, incentivos, descripciones de trabajo detalladas, evaluaciones regulares, oportunidades de promoción y una escala apropiada de salarios.

El INIPA tiene una oportunidad para mejorar la definición de sus necesidades de personal para la investigación y extensión; conocer el personal que se encuentra disponible para la investigación y la extensión, tanto dentro del INIPA como en otras instituciones relevantes; ajustar su fuerza de trabajo al número mínimo de personal requerido; y ajustar sus líneas de mando y procedimientos administrativos de acuerdo con las varias recomendaciones anteriormente mencionadas.

La misión recomienda que se le de al INIPA las facilidades legales necesarias para efectuar los ajustes propuestos, durante un período de 3-4 meses en 1985.

Durante ese período los ajustes recomendados en este informe pueden ser implementados por los directores de INIPA, asistidos por un equipo externo de alto nivel especialista en aspectos gerenciales para guiar al inventario de personal, la definición del personal mínimo necesario, y los ajustes administrativos esenciales.

Cuando lo anterior se haya logrado, la misión recomienda que se le dé al INIPA el status legal (régimen laboral de empresa pública) bajo el cual el manejo de personal requerido, los procedimientos administrativos, las escalas de salarios y los métodos operativos puedan ser implementados.

A largo plazo, el Perú debe reemplazar la financiación de los donantes al INIPA con financiación interna. A corto plazo, INIPA necesita preocuparse de la complejidad de sus operaciones diarias y de sus prioridades en relación a los cuatro proyectos principales de donantes.

Cada proyecto tiene un objetivo que desarrollar, un conjunto de enfoques y medios para lograrlo, un conjunto de directrices y procedimientos y un concepto propio de lo que constituye el éxito de su proyecto.

Los proyectos han afectado la forma y la función del INIPA, tanto positiva como negativamente. Cada uno de estos proyectos tiende a desviar los programas del INIPA en direcciones particulares. INIPA ha obrado bien al dejar que los proyectos sean apoyados mutuamente, pero como estos proyectos son extendidos y renegociados, INIPA tiene oportunidad de proponer un nuevo nivel de integración de esfuerzos. La misión sugiere que el INIPA haga un renovado esfuerzo de reforzar los conceptos que intenta aplicar en el desarrollo de la tecnología y difusión que intenta desarrollar, y formar los proyectos de ayuda esenciales de manera que ellos apoyen dicho concepto. El plan de trabajo debe ser más del INIPA, y menos una amalgama de cuatro proyectos.

Figura 1

PROPUESTA DE LA ORGANIZACION DE INIPA

