

25183

61296

AUTOEVALUACION
INFORMES
EJECUCION DE ACTIVIDADES 1994

Tibaitatá, mayo de 1995

25183



Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria
CORPOICA

AUTOEVALUACION INFORMES EJECUCION DE ACTIVIDADES 1994

OFICINA ASESORA DE PLANEACION
Tibaitatá, mayo de 1995

Ok Diana



ANTECEDENTES

El Subsistema de Seguimiento y Evaluación de la Investigación Agropecuaria definido por CORPOICA forma parte integrante del Sistema de Planificación, Seguimiento y Evaluación de la Investigación. Por ello, todas las actividades que se enmarquen y respondan a los procesos de seguimiento y evaluación, retroalimentan las acciones de Planificación y Programación, permitiendo una verdadera dinámica que estos procesos planificadores deben tener.

Dentro del Subsistema de seguimiento y evaluación, se han identificado diferentes niveles programáticos a los cuales es necesario realizar acciones de evaluación, entre ellos se encuentran: el de Evaluación Institucional, el de Evaluación de Programas, el de Evaluación de Proyectos y el de Evaluación de Investigadores (Evaluación de Personal).

Así mismo, se diferencian varios Tipos de Evaluación: según el momento en que se realiza (evaluación ex-ante, evaluación sobre la marcha y evaluación ex-post), según el origen de los evaluadores que la realizan (evaluación interna o evaluación externa) y según el objeto de la evaluación (evaluación del desempeño administrativo, evaluación de logros científicos y tecnológicos, evaluación del grado de difusión y de adopción y evaluación de impacto socio-económico).

Teniendo en cuenta el anterior marco, el ejercicio de evaluación objeto de este documento intenta responder a una evaluación ex-post de los Programas, realizado por evaluadores internos (investigadores de los Programas Nacionales y Regionales de CORPOICA), con el fin de determinar si se alcanzaron los resultados esperados, programados para las actividades a realizar en 1994.

Sin embargo, hay que reconocer que por diferentes razones, este ejercicio no alcanza a cumplir con los objetivos planteados para este tipo de evaluaciones, pero permite obtener algunos resultados importantes dentro de este marco estratégico de Planificación.

Dentro de las principales limitantes identificadas, para que la realización del ejercicio de evaluación fuera más eficaz y de mayor alcance de los objetivos planteados a nivel del sub-sistema de seguimiento y evaluación, se pueden relacionar las siguientes:

- Por primera vez la Corporación realizaba una programación, sin disponer de instrumentos y procesos suficientemente claros.

¹ Ver Sub-Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Investigación. CORPOICA. Santafé de Bogotá, Agosto de 1994.



Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria CORPOICA

- Se presentaron diferencias significativas en el desarrollo conceptual y metodológico de los diferentes Programas. Mientras los Programa Regionales se basaron en buena parte sobre los proyectos que estaban en ejecución en el ICA, los Programas Nacionales partieron de una base teórica conceptual y una discusión amplia y documentos sobre sus objetivos y funciones.

Por otra parte, se identificaron otras limitantes más puntuales, que también influyeron en el ejercicio de evaluación:

- El tipo de información solicitada para la elaboración de los informes de ejecución
- La información consignada en los informes de ejecución
- La documentación de referencia requerida para comparar si verdaderamente se cumplió con lo esperado (documentos de Programación, Fichas EBI)
- La incipiente cultura institucional con que actualmente cuenta la Corporación para la realización de actividades de seguimiento y evaluación

Por lo anterior, **lo que se buscó a nivel del ejercicio fue realizar una evaluación de los informes de ejecución de los Programas, en el sentido de revisar el instructivo utilizado para la elaboración de los informes, de identificar algunos aspectos indicativos de los avances alcanzados en cuanto a la interiorización y consolidación del nuevo modelo investigativo, más que a una evaluación de los logros científicos o tecnológicos como resultado de los procesos investigativos o del impacto socioeconómico alcanzado**, ya que esto requiere del análisis de otros aspectos que, por las limitaciones anteriormente señaladas, no se podría realizar.

Además, hay que tener en cuenta, que la mayoría de los proyectos formulados dentro del nuevo modelo investigativo, no han terminado su proceso de ejecución, por lo cual los informes más que presentar resultados definitivos, relacionan son los avances logrados durante las actividades desarrolladas en 1994.

INTRODUCCION

Este documento presenta un resumen analítico del ejercicio de evaluación de los Informes semestrales de ejecución de las actividades realizadas en 1994, por los Programas Nacionales y por las Regionales.

Como se indicó en los términos de referencia elaborados para la evaluación de los informes, el ejercicio tenía como objetivo general "Generar información básica para la retroalimentación del proceso de Planificación, Programación y Evaluación de la Investigación y Transferencia de Tecnología realizada por CORPOICA".



Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria CORPOICA

Entre los objetivos específicos, se destacan:

- **Avanzar en la cultura institucional para la realización de las actividades de seguimiento y evaluación.**
- Identificar las fortalezas y debilidades de los informes, tanto en la manera de solicitarlos, como en su elaboración y/o en su presentación.
- Conocer el avance de la interiorización de la misión, objetivos, principios y estrategias del nuevo modelo de Investigación, en cada una de las Regionales y en los Programas Nacionales.

Para la realización del ejercicio se conformó un Grupo Evaluador, integrado por Investigadores de los Programas Nacionales y de los Programas Regionales, quienes tuvieron a su cargo la revisión y análisis de los informes de ejecución, con base en los siguientes documentos: instructivos de elaboración de los informes, documentos de programación regional o del programa nacional, Ficha EBI, informes semestrales de ejecución de actividades de 1994 y términos de referencia para la evaluación de los informes de ejecución.

Como resultado de esta evaluación, cada uno de los investigadores integrantes del grupo, generó un documento entre tres y cinco páginas, en donde consignaron las observaciones respectivas, según los parámetros de evaluación establecidos. Observaciones que se consolidan en el presente documento.

En la primera parte de este documento, se hace una presentación general de las observaciones de los evaluadores en cuanto a: 1. Estructura General del Informe, analizando variables de coherencia interna de los documentos y coherencia entre los diferentes documentos, interiorización conceptual y metodológica de la misión, los objetivos y estrategias perseguidas por la Corporación y presentación de resultados en función de líneas de investigación, y 2. Componentes del Informe sobre los aspectos de Planeación y Programación, actividades y resultados por línea de investigación y Otras Actividades.

En la segunda parte del documento se presentan las fortalezas y debilidades identificadas a través del ejercicio de evaluación en cuanto a: 1. La forma y el contenido de los instructivos por medio de los cuales se solicitaron los Informes de Ejecución a las Regionales y a los Programas Nacionales, 2. La forma y el contenido del instructivo para la realización de la evaluación, y 3. La presentación y análisis de los resultados de las evaluaciones de los Informes de Ejecución, elaboradas por cada uno de los evaluadores.

En la tercera parte se señalan las conclusiones arrojadas por el ejercicio de evaluación, tanto del proceso metodológico establecido como de los resultados alcanzados por éste.



I. OBSERVACIONES GENERALES DE LOS EVALUADORES

Según los comentarios y observaciones presentadas por los evaluadores de los informes de ejecución de 1994 se infiere, que los procesos requeridos para la consolidación del nuevo modelo investigativo, han presentado avances, que en algunos aspectos son bastante significativos, y en otros aún falta un gran esfuerzo para la aplicabilidad operativa del nuevo marco conceptual.

Esto se puede apreciar a través de la lectura realizada a los documentos de programación y a los informes de ejecución, encontrándose en estos últimos, avances en la conceptualización y operativización del nuevo modelo de investigación, principalmente, en el informe del segundo semestre.

A continuación se presentan las principales debilidades anotadas por los evaluadores, con el fin de que se tengan en cuenta para la elaboración de los próximos informes y en general para la retroalimentación del proceso de planificación y programación de las futuras actividades.

1.1 EVALUACION DE LOS INFORMES REGIONALES

1.1.1 ESTRUCTURA GENERAL DE LOS INFORMES

a. Coherencia interna y entre los documentos

Tal y como se observa en el Cuadro No. 1, en general, se encuentra bastante coherencia INTERNA en los documentos, pero esta es menor ENTRE los diferentes documentos. En varias regionales no coincide lo ejecutado con lo programado o lo programado en los diferentes documentos, es decir se presenta una información diferente en la Ficha EBI a la presentada en el documento de Programación, sin que los cambios o modificaciones cuenten con justificaciones escritas. Esto se puede explicar, en gran parte, por la forma en que se ha venido relacionando la información en cada uno de estos instrumentos. Es decir, mientras que en la Ficha EBI no se ha identificado una programación por líneas de investigación y proyectos, sino por actividades y metas, en el documento de Programación se han definido las líneas de investigación y dentro de estas los proyectos a realizar.

Por otra parte, muchas de las diferencias encontradas entre los documentos de Programación y los informes de ejecución, para varios casos, son positivas, en el sentido en que se encuentra mayor coherencia en los informes de ejecución (principalmente en el del semestre B) que en los de programación, debido al proceso de aprendizaje e interiorización desarrollado para la consolidación del nuevo modelo investigativo e institucional.

En donde mayor debilidad se observa, es en la formulación de las Líneas de Investigación; algunas regionales identifican demasiadas líneas, mientras que otras las definen en forma general. Así



mismo, la formulación de los objetivos y metas por línea de investigación aún presentan debilidades, ya que estas son generales y ambiciosas.

En algunos casos, los proyectos y metas identificados dentro de cada línea, no guardan relación con los objetivos propuestos para la línea. Así mismo, se observa, en algunas regionales, la confusión existente para la definición de las estrategias de cada línea de investigación y para la conceptualización del proyecto como unidad programática de la Corporación. En general, se siguen programando actividades o experimentos como proyectos, reflejándose una falta de concertación para la formulación de los proyectos y por consiguiente para la integralidad de las actividades bajo la unidad de programación..

Para los programas de Sistemas de Producción y Transferencia de Tecnología fue más difícil realizar la evaluación, pues en gran parte de las Regionales no se presentaba una claridad programática sobre estos temas.

Teniendo en cuenta que los documentos de programación se elaboran para uno o más años y no por semestre, es necesario aclarar que el informe de ejecución del primer semestre corresponde a los AVANCES alcanzados a la fecha y no a los RESULTADOS obtenidos por lo ejecutado en el primer semestre. Por ello, en muchos casos, el informe del segundo semestre recoge los resultados del año y no solamente los del segundo semestre.

b. Interiorización conceptual de la misión, los objetivos y estrategias institucionales

En general, en los planteamientos conceptuales de los documentos de programación y de los informes de ejecución, existe una buena aproximación hacia la misión y los objetivos Corporativos, sin embargo en la práctica, a través de la formulación de las líneas y de los proyectos, no se refleja esa interiorización conceptual. Aunque, esto se puede explicar porque gran parte de los proyectos del año de 1994 se habían formulado bajo el anterior esquema investigativo o eran proyectos que se venían realizando de acuerdo a los compromisos anteriormente adquiridos por el ICA y que su ejecución estaba en proceso.

Uno de los principales vacíos identificados por la mayoría de los evaluadores, es la falta de integración entre los Programas Nacionales, Regionales y Locales y la relación horizontal que debe existir entre éstos.

Otros aspectos débiles están relacionados con la operativización del enfoque sistémico y de la identificación de la programación de la investigación con base en los sistemas de producción, pues en la mayoría de los casos se sigue programando por especies, sin hacer relación al sistema en el cual esta inmersa la especie.

Así mismo, se nota debilidad en la conceptualización del nuevo enfoque de transferencia de tecnología, por lo que la programación y por ende la ejecución de estos Programas Regionales no es clara y su evaluación se dificulta, ya que en la mayoría de los documentos de Programación no



se identificaron las líneas y los proyectos a desarrollar por este Programa. Además, se nota una continuación del esquema desarrollado por el ICA, sin observarse claramente la investigación a nivel de metodologías de transferencia de tecnología, ni la incorporación de estas actividades dentro de la formulación de los proyectos de investigación.

c. Presentación de resultados en función de líneas de investigación

Como se anotaba anteriormente, se encuentran varios comentarios sobre la dificultad que ha existido para agrupar la problemática bajo las áreas o líneas de investigación. Esto repercute en la complejidad para establecer los objetivos y metas por línea de investigación, lo que se traduce más en una enumeración de los proyectos a realizar bajo cada una de las líneas.

Así, los resultados son presentados en función de los proyectos específicos y no como un resultado integral de un área específica de investigación. Por otra parte, se realiza más que todo una enumeración o descripción de dichos resultados, que un análisis crítico dentro del contexto y sobre el impacto generado por dichos resultados, sin observarse la integración y cohesión necesaria que deberían tener bajo el área o línea de investigación. Esto puede ser resultado de la forma como se solicitaron los informes de ejecución.

1.1.2 COMPONENTES DEL INFORME

a. Planeación y Programación

En la mayoría de los informes se presentan las actividades realizadas sobre estos aspectos, sin embargo no son muy específicas ni claro el papel que han jugado en los procesos de planificación y programación. Por ejemplo, en varios informes se menciona la creación de la Oficina de Planeación Regional pero no se sabe cómo ésta ha incidido en el desarrollo de estos procesos. Se comentan las reuniones realizadas con las Juntas Regionales, pero por lo que se aprecia en los comentarios de los evaluadores, la actividad de la Junta fue más un formalismo que una discusión, análisis y orientación de los procesos investigativos.

Sobre éste último punto, del papel de las Juntas Regionales, hay que aclarar que en el segundo semestre de 1994 se conformaron y por lo tanto, el proceso que se dio en esos meses fue el de acercamiento e información por parte de las Regionales a los miembros de las Juntas Regionales, justificándose de este modo la aparente formalidad que tuvieron dentro de los procesos de investigación realizados en 1994. Sin embargo, para los procesos de planificación y programación de 1995 si se debe apreciar la intervención y participación de las Juntas dentro de estos procesos.

En cuanto a los instrumentos y mecanismos utilizados para la priorización y concertación de la programación, en varias regionales se mencionan como actividades desarrolladas la utilización y aplicación de metodologías, pero no se conocen las variables ni el proceso para dicha priorización. También se comenta de las reuniones realizadas para la concertación de la programación pero no



queda claro cuáles fueron sus resultados (en términos de estrategias de alianzas para la ejecución de las actividades).

Por otra parte, y a pesar de la aplicación de metodologías, aún se observa una necesaria priorización de sistemas de producción (y especies) y de los problemas, pues en cada una de las regionales se presentan demasiados "proyectos" y especies a trabajar.

b. Ejecución de Actividades y Resultados

En general todas las Regionales siguieron la estructura definida para la presentación de los informes de ejecución de las actividades de 1994, enviadas por el nivel central. Se tuvo en cuenta la presentación de los informes por Programa y por Línea de Investigación y dentro de estas, la programación por Proyecto.

Sin embargo, y teniendo en cuenta lo expuesto en los anteriores puntos, se observaron algunas inconsistencias y vacíos que es necesario comentar para mejorar los procesos futuros:

La estructura de elaboración de la ficha EBI no es consistente con la de los documentos de Programación y de los Informes de Ejecución de Actividades, ya que en la primera no se relacionan las líneas de investigación, ni los proyectos, sino las actividades específicas enmarcadas dentro de los Programas. Lo anterior se justifica, en el sentido en que las instrucciones impartidas por el nivel central, con respecto a la elaboración de la Ficha EBI, no mencionaba la necesidad de elaborarla por línea de investigación.

Nuevamente, al analizar los resultados de la ejecución por líneas de investigación, se observa la dificultad para la definición de éstas líneas, al encontrarse diferencias entre las líneas identificadas en los documentos de Programación y en los dos informes de ejecución.

En cuanto a la información de los resultados alcanzados por los Programas Regionales de Sistemas de Producción y Transferencia de Tecnología, se menciona la dificultad de establecer si existe concordancia entre lo programado y lo ejecutado, debido a que en general, los documentos de Programación no presentan información sobre estos programas. Por otra parte, los resultados obtenidos en los Programas de Transferencia de Tecnología no son muy claros, ni consistentes y los alcanzados en los Programas de Sistemas de Producción, no se relacionan con la interacción o apoyo aportado a los otros Programas Regionales y Locales.

Con respecto a la evaluación sobre la validez científica o técnica de los resultados de la investigación, los evaluadores hacen referencia a la dificultad presentada por estos tipos de informes para dicha evaluación, ya que la información reportada se hace más en función de carácter inventarial que de análisis crítico. En algunas regionales parece que los informes se elaboran y estructuran más por requisito y cumplimiento con los formatos establecidos por el nivel central, sin que se observe mayor interés por el contenido de los mismos. Algunos evaluadores



justifican esto, por la forma como se solicitan los informes y la restricción de páginas que se da para su presentación.

c. Otras Actividades Realizadas

Para el caso de la información sobre las publicaciones realizadas, existe bastante heterogeneidad para su presentación, no se sabe a que tipo de publicación se refiere y en la mayoría de los casos no se identifica ni el autor, ni la fecha. Por otra parte, en algunos casos se presenta la dirección de tesis como una publicación realizada por el investigador, lo cual es preocupante si se tiene en cuenta las consecuencias que se pueden generar con esta situación.

La información sobre los convenios es similar al caso de las publicaciones, ya que tampoco se especifican los objetivos de éstos, ni su vigencia, haciéndose imposible la validez y/o pertinencia de los mismos.

d. Conclusiones y Recomendaciones de los evaluadores

Aunque se ha presentado un esfuerzo por parte de las regionales para la priorización de los proyectos, aún se nota una dilución de recursos en una multitud de especies, problemas y por consiguiente de proyectos. Falta un enfoque más sistémico, integral y multidisciplinario para la definición de la programación.

Para la priorización de los sistemas de producción, problemas y proyectos, se deben retomar actividades de discusión y análisis amplio y participativo, entre Programas Regionales y Locales, analizando el papel y la función de la Corporación dentro del contexto del desarrollo regional y las ventajas comparativas de CORPOICA, logrando de esta forma una Programación y ejecución de las actividades de investigación y transferencia de tecnología, más integral y efectiva.

En la mayoría de los casos no se justificaron los cambios presentados en lo ejecutado con relación a lo programado o en la información relacionada en el informe del segundo semestre con respecto al primero.

La falta de discusión, análisis y concertación de la problemática y de la definición de los proyectos, conlleva a que estos se definan con cierto sesgo, de acuerdo a la especialización y a la experiencia de los investigadores, sin que muchas veces, responda a la problemática y necesidades de las regiones.

Otro problema identificado para lograr una efectiva evaluación de las actividades realizadas en investigación y transferencia de tecnología, es una clara identificación de los indicadores que permitan determinar los avances y resultados logrados en el desarrollo de la ejecución de las líneas y de los proyectos.



1.2 EVALUACION DE LOS INFORMES DE LOS PROGRAMAS DE LA SUBDIRECCION DE INVESTIGACION ESTRATEGICA

1.2.1 ESTRUCTURA GENERAL DE LOS INFORMES

a. Coherencia interna de los documentos y entre los documentos

Al igual que los Programas Regionales, estos Programas presentan en general, una coherencia, aunque se observan ciertas variaciones o cambios en algunos documentos, que no son justificados.

Las observaciones que se presentan son más de tipo conceptual y marco estructural de los Programas Nacionales, que en sí de la coherencia de los documentos, ya que se mencionan aspectos como la dificultad de separar en dos Programas Nacionales los temas de Salud Animal y Epidemiología Veterinaria, cuyos temas están muy relacionados y se dificulta su diferenciación.

Así mismo, se cuestiona la conceptualización de lo que se entiende como Programa "Nacional", en el sentido de que debería abarcar una problemática presentada dentro de todo el territorio nacional, es decir, una problemática presentada a nivel espacial en las diferentes regiones territoriales.

b. Interiorización conceptual de la misión, los objetivos y estrategias institucionales

De los diez programas evaluados, en seis de ellos los evaluadores no hacen alusión al tema. Para los otros cuatro Programas se dice en dos de ellos, que si existe una interiorización conceptual y metodológica, y en los otros dos se hace la observación que a pesar de mencionarse los objetivos corporativos, estos no se ven reflejados en los proyectos específicos, ni se observa la integración con los diferentes programas.

Por otra parte, se hace una sugerencia en el sentido de la necesidad de justificar la importancia económica o la importancia de la estrategia metodológica de los modelos objeto de investigación seleccionados.

c. Presentación de resultados en función de líneas de investigación

Solamente cuatro de los evaluadores son explícitos en su presentación con respecto a este punto, coincidiendo en que los resultados sí se presentan por línea, pero dos de ellos hacen la salvedad de que esos resultados no son coherentes con los objetivos y metas programadas dentro de las líneas o que es difícil el análisis de la contribución de dichos resultados a los objetivos de las líneas.



1.2.2 COMPONENTES DEL INFORME

a. Planeación y Programación

En general este punto presenta grandes deficiencias en los informes de ejecución, ya que en la mayoría de los casos en que se hace alusión a este punto, no queda muy claro que instrumentos, mecanismos o procedimientos se utilizaron para la elaboración de la programación.

Algunos evaluadores identifican que hubo falta de implementación de instrumentos y mecanismos en los procesos de planificación y programación, debido al sesgo que se observa en la identificación de las líneas y en el enfoque disciplinario o por especie que se presenta en los proyectos.

Dentro de este punto se recomienda diseñar y utilizar instrumentos que permitan realizar un análisis de la capacidad institucional, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades institucionales en cuanto a recursos humanos, físicos y financieros.

b. Ejecución de Actividades y Resultados

Con relación a este punto, uno de los diez evaluadores no hace referencia explícita sobre este tema y solamente dos, de los nueve restantes, emiten su concepto general sobre lo satisfactorio de los resultados obtenidos, sin dar una mayor explicación de las fortalezas encontradas en dichos informes.

Las otras siete evaluaciones, al igual que para los informes de las Regionales, hacen referencia a los cambios encontrados entre las líneas definidas en los documentos de Programación y las reportadas en los informes de ejecución, sin que se presente su justificación. En muchos casos se conceptúa que los resultados obtenidos durante el año, no son claros, pues incluso la gran mayoría de ellos no fueron cuantificables, lo cual dificulta los procesos de evaluación de la ejecución de las actividades.

En el caso de los Programas Pecuarios, se anota que sigue existiendo un sesgo de la investigación hacia la especie bovina, sin considerarse de importancia algunas especies silvestres o nativas que son potenciales para los procesos de producción y comercialización y que contribuirían a la preservación y biodiversidad de las especies.

c. Otras actividades realizadas

La evaluación realizada con respecto a este punto es demasiado débil, ya que solamente tres de los evaluadores hacen alguna referencia a él. De estos tres evaluadores, dos comentan sobre las actividades relacionadas con la asistencia a cursos y eventos, pero no hacen alusión a los convenios y uno de ellos solo menciona que se realizaron 11 publicaciones, sin hacer comentarios sobre ellas.



El otro evaluador hace una crítica en el sentido en que dice no ver esfuerzos realizados por parte del Programa, para la consecución de los convenios. Por otro lado hace alusión a que las publicaciones reportadas se realizaron con anterioridad a la creación de la Corporación.

d. Conclusiones y Recomendaciones de los evaluadores

En general las conclusiones y/o recomendaciones efectuadas son específicas para cada uno de los programas evaluados, tal y como se puede ver en el Cuadro No. 2. Sin embargo, se observa que algunas de ellas son presentadas por más de dos de los evaluadores, por lo cual vale la pena resaltar y que tienen que ver con:

La falta de integración de los Programas Nacionales con los Regionales, para la ejecución de los proyectos y/o establecimiento de convenios cooperativos.

No obstante de no disponerse de elementos para evaluar la consolidación de los grupos de trabajo, dos de los evaluadores, hacen referencia a la falta de discusión y baja participación crítica y constructiva de los grupos de investigación, que permitan alcanzar mejores niveles de conceptualización y dimensionamiento para cada uno de los Programas y dentro del contexto del nuevo modelo investigativo.

**1.3 EVALUACION DE LOS INFORMES DE LOS PROGRAMAS DE LA
SUBDIRECCION DE SISTEMAS DE PRODUCCION**

De los ocho Programas Nacionales perteneciente a esta Subdirección, solamente se presenta la evaluación para 7 de ellos, debido a que el Programa de Red de Información Tecnológica no fue evaluado, ya que la Regional a la cual le fue asignada la evaluación de este Programa, consideró no tener elementos ni conocimientos técnicos suficientes para llevar a cabo el ejercicio.

1.3.1 ESTRUCTURA GENERAL DE LOS INFORMES

a. Coherencia interna de los documentos y entre los documentos

En todos los Programas evaluados, se reporta que existe coherencia al interior de los documentos y entre ellos.

Aunque, para los casos de los Programas de Epidemiología Vegetal y Epidemiología Animal, se hacen observaciones en el sentido de que existen diferencias entre lo Programado y lo ejecutado, pero que estas son justificadas debido al cambio de la política de manejo de los Centros de Diagnóstico, lo cual ha presentado influencia en la misma formulación del programa, en sus líneas de investigación y por ende en los proyectos programados.



b. Interiorización conceptual de la misión, los objetivos y estrategias institucionales

Para cinco de los siete evaluadores, el enfoque dado a los Programas y su estructura, se ha desarrollado de acuerdo a las políticas, objetivos y estrategias de la Corporación. Los otros dos evaluadores no hace alusión a este punto.

c. Presentación de resultados en función de líneas de investigación

Solamente tres evaluadores hacen referencia a este aspecto, dos de ellos conceptúan que los resultados si son presentados por línea de investigación y que existe interacción entre los proyectos establecidos para cada línea y entre las diferentes líneas definidas.

El otro evaluador que hace referencia al tema, considera que el Programa presenta los resultados en función de los proyectos ejecutados y no en función a los objetivos de la línea de investigación.

1.3.2 COMPONENTES DEL INFORME

a. Planeación y Programación

Cuatro de los evaluadores hacen mención a este punto, uno de ellos presenta la observación de que en los informes no se indica nada al respecto. Para los otros tres evaluadores, hay acuerdo en que los Programas revisados utilizaron eficientes mecanismos para la discusión y concertación de la problemática, destacándose la participación de investigadores de las regionales y de los programas locales de CORPOICA, así como la participación de personas externas a la Corporación.

En general todos los evaluadores coinciden en que en ninguno de los Programas se reporta o indica el papel que ha jugado el Comité Nacional de Investigación, para la orientación de la investigación.

b. Ejecución de Actividades y Resultados

En general todas las líneas identificadas en los documentos de Programación, son las mismas reportadas en los informes de ejecución. En algunos casos en que se realizaron cambios estos fueron justificados.

Dos de los evaluadores afirman que los resultados obtenidos tienen validez técnica y/o científica. Otros dos consideran que los avances alcanzados por la ejecución de los proyectos aún son muy parciales, considerando que la duración de los proyectos es de cuatro o más años, por lo cual se hace imposible predecir si dichos resultados son técnicos o científicamente válidos.



c. Otras actividades realizadas

La mitad de los evaluadores se refieren al tema. Sus comentarios están dirigidos a la realización de cursos y eventos de capacitación realizados y a publicaciones producidas, para lo cual comentan que se encuentran acordes con los objetivos del Programa.

Dos de los evaluadores hacen referencia a los convenios celebrados por los Programas, sugiriendo que estas actividades se deben intensificar con otras instituciones, aprovechando las ventajas comparativas que pueden presentar cada una de ellas dentro de los temas específicos desarrollados por los Programas.

d. Conclusiones y Recomendaciones de los evaluadores

Al igual que lo presentado para los Programas de la Subdirección de Investigación Estratégica, las conclusiones y recomendaciones relacionadas por los evaluadores son específicas para cada uno de los programas analizados, las cuales se pueden observar para cada programa. en el cuadro No. 3.

II. FORTALEZAS Y DEBILIDADES IDENTIFICADAS A TRAVES DEL EJERCICIO DE EVALUACION

En este punto se pretende relacionar algunas observaciones con respecto a los aspectos más destacados dentro del proceso desarrollado para la realización del ejercicio de evaluación, con el fin de que sirvan como insumos a los próximos ejercicios y como puntos de reflexión para los análisis y discusiones generadas al interior y entre los Programas Nacionales, Regionales y Locales.

Se han identificado tres temas centrales para el análisis: las orientaciones dadas para la elaboración de los informes de ejecución, la orientación impartida para el ejercicio de evaluación y como tercer tema, los análisis y resultados de las evaluaciones, los cuales se relacionan a continuación.

2.1 Forma y contenido de los instructivos por medio de los cuales se solicitaron los informes de ejecución

Uno de los principales aspectos relacionados con este tipo de informes, es la conceptualización que tradicionalmente se le ha dado a la elaboración de estos, ya que siempre se muestran como el "requisito" a cumplir con alguna entidad u organismo externo a la Corporación.

Así, las comunicaciones enviadas a las Direcciones Regionales y a los Programas Nacionales, en las que se imparten las instrucciones para la elaboración de los informes, siempre comienzan haciendo alusión a que el objetivo de los informes es el de "cumplir" con los compromisos adquiridos con otra entidad, generalmente la financiadora (ICA y/o Ministerio).



Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria CORPOICA

Los dos instructivos enviados a las Regionales y a los Programas Nacionales para la solicitud de la elaboración de los informes de ejecución, contenían variables diferentes, las cuales hacían referencia al seguimiento y evaluación de instrumentos y mecanismos internos a la institución, sin considerar la pertinencia y relevancia de la investigación con respecto al entorno externo, al efecto e impacto de sus resultados.

Lo anterior se hace evidente en el punto referente a la Planeación y Programación donde se solicita hacer énfasis en la utilización de mecanismos de priorización, apoyo de las Juntas Regionales y de las Oficinas de Planeación, sin recalcar la importancia y necesidad de presentar cómo las líneas y proyectos de investigación están respondiendo a una problemática regional o nacional (según lo relacionado en los documentos de diagnósticos regionales), y cuál fue la ventaja comparativa que se identificó para la definición de los proyectos (documentos del Estado del Arte).

Por otra parte, se identifican algunos puntos solicitados en los informes, para los cuales se exige su presentación en determinada cantidad de espacio (tantas páginas o renglones por tema, etc), sin dar razones justificadas del porqué se requiere de cada uno de los temas y de las causas y consecuencias que cada uno de ellos implica dentro de los procesos de gestión y, en este momento, de consolidación de la institución.

En algunos de los puntos solicitados para la elaboración de los informes de ejecución de actividades, como por ejemplo en el punto c) del numeral 3. del instructivo enviado para el informe del semestre B, no se es muy claro sobre que se solicita y para qué o cómo se debe relacionar esta información. Así, en este punto, se dice que se deben identificar otras actividades referentes a i) Investigación y ii) Subproductos, Transferencia, etc, temas estos que ya se habían identificado en el punto b) del mismo instructivo. Por otra parte, solicita relacionar las publicaciones realizadas pero "sólo el título", sin indicar los datos básicos de dichas publicaciones.

Otro aspecto a tener en cuenta, principalmente para la realización del informe del semestre A, es que generalmente la programación se efectúa mínimo para un año de duración, sin formular, a nivel programático, indicadores que permitan medir los avances efectuados durante los tiempos de duración de los proyectos, presentándose solamente la meta final del proyecto o la línea. Esto conlleva a la dificultad que existe para conocer realmente si los proyectos o las líneas de investigación se desarrollan de acuerdo a lo esperado o presentan algún nivel de retraso o de inconsistencia.

Por último, es importante tener en cuenta el tiempo asignado a las Regionales y a los Programas Nacionales para la elaboración de estos informes. Para el primero, se enviaron la comunicación de solicitud el 7 de julio (jueves), con el fin de que los informes se enviará a más tardar el 11 del mismo mes (lunes siguiente). El segundo informe se solicitó el viernes 9 de diciembre para que lo enviaran el 20 del mismo mes (tiempo en que muchas personas se encuentran en vacaciones).

Estos tiempos tan reducidos, conllevan a que nuevamente por "cumplir", se presente una serie de información, que en la mayoría de los casos presenta poco análisis y carece de discusión y



concertación, dando por resultado todo lo contrario a lo perseguido; es decir, informes que son la unión de partes realizadas por diferentes personas y que se agregan para completar lo solicitado.

2.2 Forma y contenido del instructivo por medio del cual se solicitaron los informes de evaluación

Aunque en este instructivo se trató de presentar los antecedentes y objetivos del ejercicio de evaluación, los cuales se enmarcaron dentro del proceso de Planificación, Seguimiento y Evaluación de la Investigación que CORPOICA viene implementando, y que deben ser la base contextual que explique claramente y justifique la importancia y necesidad de este tipo de ejercicios, en varios aspectos se cometieron los mismos errores identificados en los instructivos para la elaboración de los informes de ejecución.

Por ejemplo, dentro de la evaluación de la Estructura General de los informes se indica establecer la coherencia interna y entre los documentos, sin dar algunas variables que permitan identificar dicha coherencia, además que en el punto relacionado con la ejecución de las actividades y resultados, se vuelve a pedir éste tipo de análisis.

Así mismo, se solicita determinar si los resultados de las líneas de investigación tienen validez técnica o científica, sin relacionar los aspectos que podrían determinar dicha validez.

Por otra parte, se menciona como uno de los objetivos específicos del ejercicio, el "Detectar las fallas existentes en los informes de resultados de los diferentes Programas de investigación y transferencia, originadas en la manera de solicitar esos informes...", sin embargo, dentro de los parámetros para la evaluación, no se relaciona ningún tipo de pregunta que permita a los evaluadores hacer este análisis.

Al igual que para la elaboración de los informes de ejecución, parece que el tiempo definido para la realización del ejercicio fue insuficiente, pues los mecanismos del flujo de información, principalmente la enviada a las Regionales, es demasiado lento, por lo cual la realización del ejercicio se hizo con restricción de tiempo.

2.3 Presentación y análisis de los resultados de las evaluaciones

Aunque se presentaron varios casos en los cuales los evaluadores no siguieron los parámetros definidos para la realización del ejercicio, la mayoría de ellos si lo hicieron, generando valiosos aportes que conllevan a la consecución de los objetivos perseguido por el ejercicio de evaluación.

La razón que podría explicar el porque varios evaluadores no siguieron los parámetros establecidos, puede ser que los términos de referencia para la realización del ejercicio no fueron lo suficientemente explícitos, en el sentido de presentar con mayor claridad lo que se perseguía, teniendo en cuenta la incipiente cultura de evaluación institucional a nivel interno.



Dentro de las fortalezas alcanzadas por el ejercicio, se puede identificar que en varios casos los evaluadores presentaron recomendaciones para mejorar las actividades de evaluación y en general los procesos de planificación y programación.

III. CONCLUSIONES GENERALES DEL EJERCICIO DE EVALUACION

Los aspectos relevantes, identificados dentro de la realización del presente ejercicio de evaluación se pueden agrupar en dos grandes áreas: una general, que tiene que ver con el proceso de Planificación, Seguimiento y Evaluación de la investigación agropecuaria y una segunda área, relacionada con los aspectos conceptuales y metodológicos del nuevo modelo investigativo:

3.1 Aspectos Relacionados con los Procesos de Planificación, Programación, Seguimiento y Evaluación de la Investigación

3.1.1 Relación de las actividades de planificación, programación con las de seguimiento y evaluación.

Dentro del Sistema de Planificación, Seguimiento y Evaluación es necesario la interacción e integralidad de los procesos de Planificación y programación con los de Seguimiento y Evaluación, que permita la retroalimentación de estas actividades. Lo anterior se logra con unos documentos de planificación y programación que identifiquen claramente y en forma cuantitativa o cualitativa, los objetivos y metas perseguidas dentro de cada línea y proyectos a desarrollar, de tal forma, que se pueda realizar un efectivo seguimiento de los avances o evaluación de los resultados obtenidos por su ejecución.

En la medida en que se mejoren los procesos planificadores y programáticos de las actividades de investigación y transferencia de tecnología, se podrá contar con herramientas más eficaces que permitan determinar si en verdad se están alcanzando los objetivos corporativos y se está cumpliendo con el compromiso social a nivel nacional que se le ha definido a la Corporación.

Por último, las observaciones y comentarios obtenidos por el resultado del ejercicio, queda como información importante y necesaria para mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión investigativa, la cual se debe incorporar a los actuales y futuros procesos de planificación y programación.

3.1.2 Contribución a la iniciación de actividades que consoliden una cultura institucional de seguimiento y evaluación de las actividades de investigación y transferencia de tecnología.

A pesar de las fallas detectadas dentro del proceso metodológico definido para la realización del ejercicio, se tuvo una respuesta muy positiva en el sentido de avanzar en todos los niveles institucionales, tanto horizontal como verticalmente en las actividades de evaluación.



En este sentido, la evaluación de los Programas Nacionales y de las Regionales aporta elementos al rompimiento del viejo concepto de la verticalidad institucional, entendida como la de que los Programas Regionales y Locales serían evaluados por los investigadores de los programas Nacionales, sin darse en los dos sentidos.

A su vez, tanto los investigadores de los Programas Nacionales como de las Regionales, a través de su participación en este tipo de ejercicios, adquieren un conocimiento de lo que viene sucediendo al interior de cada Programa o Regional, información que les permitirá contar con una mayor integralidad institucional.

3.1.3 Operativización e Implementación necesaria de otros niveles y tipos de evaluación que complementen y mejoren los procesos planificadores de la investigación y transferencia de tecnología

Tal y como lo mencionan varios de los evaluadores, es necesario realizar otros tipos de evaluación que permitan establecer la validez técnica y/o científica de los resultados alcanzados por la ejecución de los proyectos de investigación, así como el impacto socioeconómico, entre otros.

Por tanto, se hace necesaria la realización de diferentes tipos de evaluación, en diferentes momentos, por investigadores internos y externos a la corporación y, bajo diferentes objetivos, de tal forma que nos permita ir contando con información relevante y básica para la retroalimentación necesaria de cada uno de los procesos de planificación.

3.1.4 Papel Jugado por las Juntas Regionales y el Comité Nacional de Investigación dentro del Proceso de Planificación de la Investigación

Uno de los aspectos más destacados del nuevo modelo de investigación, es la participación social dentro de la gobernabilidad de la institución, la cual se ha diseñado para ser ejecutada a través de las Juntas Regionales y en cierta forma el Comité Nacional de Investigación. Por ello, se creyó necesario analizar la participación que han tenido estas instancias dentro de las acciones de investigación realizadas por la Corporación.

Así, se observa que a nivel de las Regionales se menciona la participación de las Juntas Regionales, pero no se profundiza sobre cual fue realmente el papel jugado por ella dentro de la orientación que debe dar a las acciones de investigación y transferencia de tecnología.

Esto seguramente, como se mencionó anteriormente, se debió al momento por el cual pasaban estas Juntas, es decir, a un tiempo en que apenas se venían conformando y conociendo el modelo, la entidad y las funciones o acciones que ellas deberían ejercer.

Sin embargo, es necesario impulsar estos procesos participativos, de tal forma que las acciones de la Corporación, respondan a las demandas y necesidades tecnológicas de las regiones.



A nivel de los Programas Nacionales no se pudo establecer la relación que estos han tenido con las orientaciones impartidas por el Comité Nacional de Investigación. Es importante analizar este punto con mayor profundidad, teniendo en cuenta que esta instancia es la que debe asesorar a la Junta Directiva para la aprobación de la Programación y en general de la orientación de la investigación y transferencia de tecnología.

3.2 Aspectos Conceptuales y Metodológicos del Nuevo Modelo de Investigación Agropecuaria

3.2.1 Definición de Líneas y Proyectos de Investigación y Priorización.

Un aspecto débil que se identificó en la mayoría de los casos, es la gran confusión que existe para la identificación de las líneas de investigación así, aunque en algunos casos parece que son positivos en el sentido que reflejan un mayor acercamiento a lo que se debe entender por línea de investigación, es preocupante el que aún se tenga esa gran variabilidad en su definición y por ende en su identificación.

Lo anterior, es causa para que los objetivos y metas establecidos a nivel de las líneas de investigación sean demasiado generales y ambiciosos, impidiendo la identificación de su verdadero alcance.

Por otra parte, la definición de proyectos dentro de la institución, como la unidad básica de programación, debe tener una cierta unicidad institucional, que permita contar con proyectos integrales, multidisciplinarios y pertinentes según la problemática identificada.

Para ello también es importante la interacción que debe existir entre los diferentes Programas Nacionales, Regionales y Locales, tanto en forma vertical como horizontal, traspasando las barreras administrativas y formulando proyectos colaborativos que conlleven a la utilización óptima de los recursos humanos, físicos y financieros. Esta interacción se ha visto reflejada entre algunos CRECED y Programas Regionales, aunque se plantea que aún debe consolidarse y generalizarse y sobre todo efectuarse con los Programas Nacionales y en forma horizontal es decir, entre los diferentes CRECED, diferentes Programas Regionales y Programas Nacionales.

3.2.2 Sistemas de Producción

Algunos de los evaluadores señalan la dispersión de esfuerzos y recursos en muchas especies o sistemas de producción y demasiados proyectos, por lo tanto se requiere concentrar esfuerzos técnicos y económicos en las Regionales para identificar, caracterizar y priorizar los sistemas de producción.