



Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria
FONTAGRO

Evaluación de los Mecanismos de Gestión de FONTAGRO

Informe Final

Antonio Flavio Días Ávila
Sergio Monteiro Salles Filho
Cecilia Gianoni
Juan Ernesto O.S. Alonso

Septiembre de 2010

Sumario

1. Resumen Ejecutivo	3
2. Introducción	6
2.1 Objetivos.....	8
2.2 Sobre el Fondo.....	8
3. Metodología.....	12
3.1 Eje Metodológico.....	12
3.2 La muestra.....	16
3.3 Momentos e Instrumentos de colecta de datos	16
4. Resultados.....	17
4.1 Caracterización de las respuestas	18
4.1.1 Perfil de los encuestados.....	18
4.1.2 Perfil de los proyectos.....	19
4.2 Temas evaluados	20
4.2.1 Tema 1 - Convocatorias	20
4.2.2 Tema 2 - Preparación de las propuestas.....	22
4.2.3 Tema 3 – Ejecución de los proyectos	25
4.2.4 Tema 4 - Seguimiento de los proyectos.....	26
4.2.5 Tema 5 – Asociaciones / Consorcios	28
4.2.6 Tema 6 – Resultados generados.....	29
4.2.7 Tema 7 – Evaluación de los impactos	32
4.2.8 Tema 8 – Sugerencias y observaciones generales.....	35
5. Conclusiones.....	38
6. Recomendaciones.....	43
7. Referencias bibliográficas.....	46
8. Anexos	47
8.1 Características de las convocatorias 2003 a 2008.....	47
8.2 Listado de entrevistados.....	49
8.3 Guía de entrevistas a investigadores líderes	50
8.4 Formulario encuesta a investigadores	56
8.5 Caracterización de los proyectos y consorcios por convocatoria.....	88

8.6	Número de respuestas por institución y país.....	90
8.7	Frecuencia de respuestas por proyecto y región.....	92
8.8	Perfil de los investigadores que respondieron la encuesta	93
8.9	Resultados de la Encuesta: Tema 1 – Convocatorias	94
8.10	Resultados de la Encuesta: Tema 2 – Preparación de Propuesta.....	109
8.11	Resultados de la Encuesta: Tema 3 – Ejecución de los Proyectos.....	121
8.12	Resultados de la Encuesta: Tema 4 – Seguimiento de los Proyectos	144
8.13	Resultados de la Encuesta: Tema 5 – Asociaciones / consorcios	161
8.14	Resultados de la Encuesta: Tema 7 – Evaluación de los impactos	179

1. Resumen Ejecutivo

Los consorcios regionales constituyen el arreglo institucional utilizado por el Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO) para promover el desarrollo del sector rural y agrícola de América Latina, a través de la financiación de proyectos colaborativos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I). Si bien estos mecanismos han mostrado beneficios para apalancar la región, las ventajas de ejecutar proyectos consorciados requerían un análisis y valoración más profunda. El objetivo general de esta evaluación es revisar y evaluar los mecanismos de gestión del FONTAGRO, particularmente el arreglo institucional denominado “consorcios regionales”, en cuanto a su efectividad y sostenibilidad para la acción conjunta entre actores institucionales.

Para alcanzar los objetivos se evaluaron 28 consorcios pertenecientes a proyectos de las convocatorias 2003 a 2008, a través de un abordaje metodológico que consideró tres momentos y dos instrumentos de colecta de datos: 1) revisión de documentos institucionales; 2) entrevistas presenciales a una muestra de líderes de proyectos; y 3) encuesta electrónica semi-estructurada al universo de investigadores de los proyectos en evaluación (líderes y co-ejecutores). Se realizaron 6 entrevistas a líderes de la región Andina y del Cono Sur y la encuesta fue respondida por 45 investigadores, 19 líderes y 26 co-ejecutores, que representan respuestas de 24 proyectos (86% de los 28 del universo de análisis).

La evaluación permite concluir que el arreglo institucional de “consorcios regionales”, propuesto por el FONTAGRO, contribuye significativamente para el cumplimiento del objetivo del Fondo de constituir una plataforma de cooperación para la integración tecnológica en la región. Los consorcios han sido exitosos en sus aportes para el incremento de las capacidades institucionales y nacionales de los países miembro, en la obtención de mejores resultados, en la rápida difusión de los conocimientos y en la constitución de redes de I+D+I.

Las principales conclusiones de esta evaluación son:

- La creación de los consorcios, así como la formulación del proyecto se ve facilitada cuando existen antecedentes previos de trabajos colaborativos entre las instituciones del consorcio. Sin embargo, cuando las convocatorias han incluido como criterio de elegibilidad la inclusión de organizaciones específicas se han encontrado mayores dificultades para la identificación de los temas y la definición de las responsabilidades.
- La participación del sector privado en la constitución del consorcio es irregular, con proyectos donde el porcentaje es adecuado para proyectos innovativos (25% aproximadamente de las instituciones participantes) y, otros, en los que no existe participación del sector. Incluso, en las dos últimas convocatorias, la participación del sector privado ha disminuido respecto de las anteriores. Esto demuestra que el criterio de inclusión del sector en los consorcios no ha sido priorizado con regularidad por parte del Fondo. Asimismo, la mayoría de las organizaciones privadas son asociaciones de productores. Asumiendo un proceso de apropiación de los resultados exitoso, los principales beneficiarios serán los productores asociados, caracterizando el bien obtenido

como un bien club (no rivales pero apropiados por quienes participaron de su desarrollo o financiación).

- Existe una opinión positiva respecto de los mecanismos de seguimiento técnico utilizados por el Fondo, si bien se recomiendan algunas inclusiones, principalmente en la sistematización de los beneficios de los consorcios regionales para las instituciones socias.
- Trece proyectos FONTAGRO declararon generar resultados tecnológicos innovativos, principalmente en nuevas técnicas y conocimiento para la reducción de pérdidas de producción y comercialización; en creación de nuevas variedades, razas y cepas; y en nuevas prácticas de producción. Complementariamente, once líderes indicaron que se observan impactos económicos, ambientales y sociales de los resultados de sus proyectos. Algunos líderes indicaron que tecnologías nuevas para el mundo fueran generadas. Son 4 tecnologías que se sugiere sean examinadas con atención por el Fondo.
- Considerando la información aportada no es posible concluir si los resultados de los proyectos han sido apropiados de manera amplia y abierta (como bienes públicos), faltaría una investigación a campo. Lo que sí se puede verificar es que una parte de los resultados son mejor clasificados como bienes club, conclusión reforzada por el hecho de que más de un 30% de las tecnologías fueron protegidas por algún mecanismo de protección legal. Esto, desde el punto de vista de los consultores, es un resultado esperado para proyectos de innovación. En estos casos, es absolutamente probable que consorcios y otros arreglos similares produzcan bienes club apropiables por los actores directamente involucrados. Esto acontece en la mayoría de los proyectos que se dirigen a la innovación (uso o comercialización de las tecnologías generadas por la I+D).
- Si bien el mecanismo de consorcios es adecuado para la misión y objetivos del Fondo, su potencialidad está siendo subutilizada ya que el tema de innovación no es sistemático en los proyectos, tanto por el tipo de resultado y de innovación obtenidos como por el grado de participación del sector privado.

Con base en las conclusiones obtenidas, el equipo consultor propone un conjunto de recomendaciones como contribución para el fortalecimiento de los mecanismos de gestión del Fondo. Algunas de ellas tienen un alcance estratégico y sirven para el análisis de la organización actual del Fondo, mientras que otras son más puntuales:

- Ajustar la *Misión* para responder mejor a la realidad de los proyectos FONTAGRO y de la propia dinámica del desarrollo rural en América Latina. Particularmente, el tema de fomento de la investigación para la obtención de bienes públicos no está plenamente alineado con la visión, los objetivos y el MOP del Fondo ni tampoco con los resultados obtenidos en esta evaluación.
- Para promover la implementación de proyectos innovativos se propone adicionar criterios de elegibilidad para que los consorcios y los proyectos enfoquen a la innovación. Para ello la propuesta de proyecto debe explicitar los siguientes aspectos:

- i) que el consorcio necesariamente involucre a los actores que generan y utilizan tecnología, ya sean públicos o privados, incluyendo los que son capaces de transformar conocimiento y tecnología en bienes y servicios;
 - ii) que todos los actores del consorcio tengan participación efectiva en las tres fases de un proyecto de innovación – definición del tema y objetivos, desarrollo y seguimiento, y transferencia de tecnología;
 - iii) que los proyectos tengan explícitamente una estructura de gobierno, que involucre los actores y que tenga una rutina de gobernanza (con recursos financieros previstos dentro de los proyectos); y
 - iv) que se cuente con un modelo de acuerdo de consorcio que contemple políticas de confidencialidad y de división de derechos propiedad intelectual de los resultados del proyecto.
- Los rubros asociados a la transformación de conocimiento y tecnología en bienes y servicios tienen que ser financiados por FONTAGRO. Como la contrapartida sigue siendo necesaria, la participación de las organizaciones en los mecanismos de gobernanza constituye una forma de estímulo.
 - Se propone ampliar los instrumentos de seguimiento y evaluación de los proyectos por medio de la inclusión de indicadores que midan el grado de aprendizaje e internalización del conocimiento generado en el proyecto dentro de las instituciones socias del consorcio, incluso las privadas. Algunos indicadores son:
 - a) incremento del nivel de conocimiento técnico-científico específico en el tema;
 - b) aumento de los recursos materiales para I+D+I;
 - c) aumento de la capacidad de apalancar recursos financieros;
 - d) incremento de las capacidades de gestión de proyectos regionales consorciados público-privados;
 - e) incremento del conocimiento del mercado y aspectos de comercialización;
 - f) incremento en las competencias para la transferencia de conocimiento y tecnología;
 - g) aumento de las capacidades en derechos de propiedad intelectual; y
 - h) aumento de la inserción internacional de la institución.
 - En cuanto a la conformación de los consorcios el Fondo no debería obligar a incluir instituciones, sean centros internacionales o instituciones específicas de regiones, como América Central. La participación de las organizaciones debe darse dentro del proceso de construcción de los consorcios, ya que si es obligada pierde el sentido del consorcio, por lo tanto su inclusión debería ser deseable y no obligatoria.
 - Recomendaciones de carácter más puntual pero no menos importantes son:

- ✓ Dentro de los objetivos generales del Fondo de contribuir al incremento de la competitividad de los sectores agrícola y rural de los países miembros, el FONTAGRO podría promover una participación más equilibrada entre hombres y mujeres en la formación de los consorcios, así como la participación de asociaciones u organizaciones que fomenten el acceso de las mujeres a los procesos productivos y a la toma de decisión.
- ✓ El Fondo podría constituirse en una fuente importante de información sobre las competencias de I+D+I en la región a partir del montaje y disponibilización de un banco de datos creado con base en las informaciones colectadas en las convocatorias.
- ✓ Respecto de los términos de referencia de las convocatorias y de las guías para la formulación de perfiles, si bien, los investigadores declaran que las mismas son claras, el alto porcentaje de no elegibilidad constatado en las convocatorias (el 50%) alerta sobre la necesidad de profundizar las principales causas de esto para reducir el porcentaje.
- ✓ Ampliar la difusión de las convocatorias a más instituciones del sistema de innovación de los países así como centralizar en un punto focal la diseminación de la información dentro de las instituciones.
- ✓ Se propone la inclusión de presupuesto para crear indicadores y realizar estudios sistemáticos de impacto de los resultados de los proyectos y para la capacitación de los investigadores en la construcción de indicadores que faciliten esta medición, con el objetivo, entre otros, de rendir sistemáticamente cuentas a los países socios y aumentar la captación de nuevos colaboradores.

Respecto a la posibilidad de ampliar la acción del Fondo a arreglos alternativos, la definición de consorcios regionales como “*esencialmente una alianza regional para la formulación y ejecución de proyectos en el marco de prioridades establecidas e intereses comunes*”¹, sugiere que el objetivo principal del Fondo es promover proyectos a través de alianzas regionales, por lo que el arreglo institucional de consorcios sería adecuado. Sin embargo, para diferenciarse de otras fuentes internacionales de financiamiento y dar más eficiencia, efectividad y eficacia al modelo, los proyectos de FONTAGRO deberían enfocarse a las etapas de desarrollo experimental, de finalización y de transferencia de tecnologías y no tanto a las etapas iniciales de perfil más científico (de investigación básica o mismo aplicada). Esto daría una identidad al Fondo en un área donde existen vacíos de financiamiento en la región.

¹ Guía para la presentación de perfiles y propuestas de proyectos, 2009:11.

2. Introducción

El Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO) viene trabajando, desde su creación, apoyándose en el arreglo institucional de consorcios regionales para financiar proyectos colaborativos de I+D+I agropecuaria que promuevan la generación de bienes públicos regionales. Estos consorcios han articulado las demandas regionales con las ofertas del Fondo, plasmadas en sus convocatorias anuales. Evaluaciones anteriores de los proyectos financiados por FONTAGRO (Ávila, 2003; 2005; 2007) resaltan los beneficios de estas redes o mecanismos regionales para apalancar la región. Sin embargo, sus ventajas y los costos de transacción de ejecutar proyectos consorciados precisan de un análisis y una valoración más profunda que ayuden a fortalecer sus beneficios en los países miembros del Fondo.

Conceptualmente, un consorcio tecnológico es una alianza de instituciones –en este caso de escala regional– bajo redes formales o en varios casos acuerdos “de hecho”, para la formulación y ejecución de proyectos en el marco de prioridades establecidas e intereses comunes. Pueden involucrar instituciones públicas o alianzas público-privadas entre instituciones y empresas vinculadas a las cadenas agroproductivas. La formación de consorcios regionales conlleva y estimula la división del trabajo y la complementariedad de competencias y habilidades de investigación y coordinación, valiéndose de las economías de escala para obtener resultados con mayor valor agregado y potencialidad de uso regional.

Estos arreglos institucionales pueden formarse, en algunas instancias, espontáneamente alrededor de intereses o prioridades comunes de investigación e innovación constituyendo redes informales o personales de investigadores y/o planificadores, donde se identifican actores con capacidades profesionales e institucionales complementarias. Otras veces, se forman entorno a grupos más formales ya existentes, tales como redes de investigación temáticas (CGIAR y otras) y los Programas Cooperativos de Investigación e Innovación Agropecuaria (PROCI), plataformas apoyadas por el IICA para impulsar la cooperación entre países de una misma región.

En concordancia con lo anterior y considerando las evaluaciones previas, el Fondo se propuso profundizar el análisis del arreglo de consorcios regionales para identificar oportunidades de mejora en sus mecanismos de gestión, a través de una consultoría externa. A continuación, dentro de la introducción, se presentan los objetivos de esta evaluación, así como las principales características del Fondo y su funcionamiento.

Además del resumen ejecutivo y esta introducción, el presente informe se divide en 4 secciones. La tercera sección describe la metodología utilizada para el análisis y evaluación de los mecanismos de gestión del FONTAGRO. La cuarta sección presenta los resultados más significativos de la evaluación, obtenidos a través de la metodología aplicada. La quinta sección resume las principales conclusiones del trabajo y finalmente, en la última sección se realizan recomendaciones para incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad del Fondo y consecuentemente de la I+D+I agropecuaria regional.

2.1 Objetivos

El objetivo general del trabajo es revisar y evaluar los mecanismos de gestión del FONTAGRO, particularmente el arreglo institucional denominado “consorcios regionales”, en cuanto a su efectividad y sostenibilidad para la acción conjunta entre actores institucionales.

El mismo se alcanzará mediante los siguiente objetivos específicos: i) analizar y documentar como se originan y crean los consorcios; ii) su funcionamiento, evolución y las ventajas y desventajas para formular, financiar y ejecutar proyectos colaborativos; iii) cuál es su papel actual y potencial para dar a conocer los resultados de proyectos de investigación e innovación tecnológica; iv) recomendar ajustes o cambios tanto en los procesos como en los mecanismos actuales o propuestos; y v) arreglos alternativos que permitan mejorar la eficiencia y eficacia de la investigación regional.

2.2 Sobre el Fondo

El FONTAGRO fue creado en 1998 con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), quienes proveen el apoyo estratégico, técnico, administrativo y legal, y cuenta con una membresía de 15 países².

Desde su creación hasta el 2008, el FONTAGRO ha llevado a cabo un total de nueve Convocatorias y ha financiado sesenta y cinco proyectos y consorcios de investigación aportando a los mismos una suma cercana a los \$20 millones de dólares, movilizandolos recursos de contrapartida estimados en \$38 millones de dólares.

En el año 2003 el Fondo realizó una primera evaluación externa (Ávila, 2003) que ha servido como herramienta para llevar a cabo ajustes y cambios en la visión y la gestión del mismo, los cuales están plasmados en el Plan de Mediano Plazo (PMP) vigente. Los principales resultados de esta evaluación, respecto a los proyectos destacaron que, en general, los mismos cumplen los objetivos definidos; algunos resultados muestran un mayor interés local que regional; los impactos esperados de los resultados son prometedores; y existe una buena perspectiva para efectos de desborde. En referencia a los mecanismos utilizados por el Fondo, la evaluación concluyó que el manual de operaciones presenta limitaciones; la liberación de recursos es compleja y tardía; se requieren mejoras en los sistemas de seguimiento, información y gestión; y las reglas, en particular las relacionadas a propiedad intelectual, requieren actualización. Finalmente, la evaluación arrojó como principales recomendaciones la financiación de macroproyectos; la priorización de líneas estratégicas de investigación; reforzar los sistemas de seguimiento y evaluación de los resultados; e informatizar los procesos de gestión (PMP 2005 – 2010).

El PMP 2005 – 2010 establece como *Misión* del Fondo, contribuir al incremento de la competitividad de los sectores agrícola y rural, a la reducción de la pobreza y al manejo sostenible de los recursos naturales, mediante el desarrollo de tecnologías e innovaciones con

² Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, España, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

características de bienes públicos regionales³. El Manual de Operaciones (MOP), actualizado en 2008, reconoce que dado el énfasis en innovación tecnológica los proyectos pueden generar resultados factibles de ser apropiados, patentados o comercializados. Por lo tanto, establece que ante resultados de esta naturaleza, el líder del consorcio debe iniciar las gestiones de apropiación, siguiendo criterios específicos de repartición⁴ de los potenciales beneficios económicos. Así es que, a pesar de plantear que los resultados sean bienes públicos regionales, el estímulo a proyectos de innovación, a la participación del sector privado y a la apropiación de tecnologías, conduce a una necesidad de revisión del tema, el cual será tratado en las recomendaciones de este informe.

La *visión* del Fondo es: “*La región cuenta con un mecanismo institucional competitivo, consolidado, sostenible, relevante, de largo plazo y dirigido por los países miembros para contribuir a financiar innovación tecnológica y cuenta también con un foro de discusión sobre innovación para los sectores agrícola y rural de las Américas*”. Se trata de una visión amplia en la cual se revela la intención de FONTAGRO de tener el rol protagónico en el proceso de innovación del sector agrícola y rural de América Latina.

El *objetivo* del Fondo es la consolidación de un mecanismo de financiamiento relevante y sostenible y una plataforma de cooperación para la innovación tecnológica en la región.

Tanto la Visión como el Objetivo del Fondo refuerzan la necesidad de revisar la Misión de FONTAGRO.

En base a estos lineamientos el Fondo ha definido sus prioridades para el período 2005 – 2010, manteniendo sus megadominios originales y ajustando las 11 familias de tecnologías iniciales a un total de 6, a saber: 1) productividad/sostenibilidad de cadenas de valor; 2) sanidad e inocuidad de productos y alimentos; 3) agricultura viable de pequeña escala; 4) manejo de agua y suelos; 5) caracterización, mejoramiento y optimización de recursos genéticos; 5) políticas, actividades sectoriales y fortalecimiento institucional.

En referencia a las convocatorias 2003 a 2008, objeto de esta evaluación, el análisis de sus características en cuanto a las bases de las convocatorias, las etapas de perfil y proyecto y el número de proyectos aprobados (ver Anexo 8.1), permite identificar algunas características evolutivas, a saber:

- Las convocatorias 2003 y 2005 fueron ordinarias, mientras que las restantes fueron extraordinarias, es decir, financiadas con recursos adicionales a los del Fondo provenientes de otras fuentes, siendo su principal contribuyente el CGIAR;

³ A los efectos del FONTAGRO, el término “bienes públicos” se refiere a tecnologías agropecuarias e innovaciones no apropiables, en el sentido de que el innovador/proveedor se encuentra imposibilitado, por la naturaleza misma del bien, o por poder del mercado o por la legislación, de apropiarse de los beneficios potenciales de su disponibilidad (PMP, 2004:5).

⁴ Un tercio será transferido al fondo dotal del FONTAGRO y los otros dos tercios se distribuirán entre las instituciones del consorcio ejecutor en proporción al monto del co-financiamiento que hayan aportado. Los costos que demande la protección, podrán deducirse del tercio que van al fondo dotal del Fondo.

- El CGIAR apoyó todas las convocatorias extraordinarias, adicionando el criterio de elegibilidad de incorporar un centro del CGIAR en el consorcio y definiendo conjuntamente con el Fondo las líneas prioritarias de financiamiento;
- La convocatoria extraordinaria 2004 contó además con el apoyo del BID con el propósito de financiar un único proyecto piloto de alta prioridad en el tema de innovación en el manejo de recursos naturales y el desarrollo de sistemas agropecuarios sostenibles;
- La instancia de perfil se incorporó a partir de la convocatoria del año 2005, elaborándose “Guías para la presentación de perfiles y propuestas de proyecto”;
- A partir de la convocatoria 2006, las familias de tecnologías priorizadas se redujeron a dos: Agricultura viable de pequeña escala y Productividad/Sostenibilidad de Cadenas de Valor. La convocatoria 2008 además focalizó en temáticas de adaptación al cambio climático proponiendo 7 potenciales temas de proyectos.
- A partir de la convocatoria 2006 se detalla la ponderación de cada criterio de evaluación.
- La convocatoria extraordinaria 2007 contó además con el apoyo del BID y de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), incorporando nuevos contribuyentes al Fondo, duplicando la disponibilidad total de recursos.
- En las dos últimas convocatorias (2007 y 2008) se adicionó a los criterios de evaluación, los mecanismos de gestión y presupuesto. Los criterios técnicos de evaluación de perfiles y propuestas fueron ajustados a partir de 2006 para responder a las nuevas realidades y oportunidades de la región.
- El número de proyectos aprobados en las dos últimas convocatorias aumentó casi un 100%, vinculado al incremento de disponibilidad total de recursos, dado por una capacidad del Fondo de apalancar recursos internacionales para la cooperación agrícola.
- En las dos últimas convocatorias el número de proyectos aprobado por región se concentró regionalmente, en 2007 para la región andina y en 2008 en la región de Cono Sur.

Las convocatorias cuentan con documentación de apoyo a la formulación de los perfiles y proyectos. El MOP detalla, entre otras cosas, los criterios de elegibilidad de las propuestas, los criterios técnicos de evaluación de los perfiles y de los proyectos y las pautas para los contratos de ejecución. Adicionalmente, los Términos de Referencia de cada convocatoria establecen las pautas presupuestales que complementan la información del MOP. En el 2005 fueron elaboradas Guías para la preparación de perfiles y propuestas.

En referencia al seguimiento técnico de los proyectos el Fondo viene implementado desde el año 2005 talleres anuales de los cuales participan los líderes de la cartera de proyectos FONTAGRO. El objetivo de los mismos es dar seguimiento y capturar sistemáticamente la información y conocimiento generado por los proyectos activos y por iniciar.

Adicionalmente, a partir de la convocatoria 2005, cada proyecto elabora un Plan Operativo Anual como herramienta para facilitar y organizar la función de seguimiento de los proyectos y consorcios. Complementariamente, cada líder elabora un informe de seguimiento técnico anual que contiene las siguientes informaciones: 1) resumen ejecutivo; 2) logro de los

objetivos del proyecto (objetivos específicos, avance de los resultados esperados, medios de verificación, factores condicionantes para el logro de los objetivos programados y justificación); 3) progreso en la ejecución del proyecto (actividades prioritarias, indicadores de desempeño, modalidad operativa y responsable, supuestos relacionados con las actividades programadas, identificación de problemas y nuevas oportunidades y justificación); 4) articulación del consorcio; y 5) gestión y disseminación del conocimiento.

3. Metodología

A continuación se presenta la metodología utilizada para evaluar los mecanismos de gestión de FONTAGRO. El objeto de evaluación es el modelo de consorcios adoptado por el Fondo en el financiamiento de proyectos de investigación innovadores y cooperativos para el desarrollo de la agricultura de los países de América Latina y el Caribe mediante la creación de bienes públicos regionales. El análisis del modelo se basó en indicadores de eficiencia, efectividad y eficacia de las formas de organización y ejecución de las operaciones del Fondo.

En esta sección se presenta en primer lugar el eje metodológico central, en donde se especifican los distintos métodos aplicados y sus fundamentos. Luego, se detallan algunas especificidades de las dos herramientas de colecta de datos y análisis definidas: entrevistas presenciales y encuestas electrónicas.

3.1 Eje Metodológico

El modelo de consorcios del FONTAGRO se analiza a partir de los cinco objetivos específicos descritos en la introducción. La evaluación se centró en el funcionamiento de los consorcios que se establecen para la implementación y ejecución de los proyectos financiados por el Fondo, desde el punto de vista de su eficacia (instrumento y herramienta de organización colectiva de investigación agrícola para la generación de bienes públicos a los países participantes); de su eficiencia (con relación a la participación y complemento de capacidades); y efectividad (capacidad de generar resultados esperados de los consorcios después del proyecto).

El arreglo en forma de consorcios busca desarrollar resultados de alta calidad en menor tiempo (por cuenta de la participación de competencias múltiples interactuando bajo un mismo desafío) y con menor costo. Adicionalmente, tratándose de arreglos regionales se espera que exista un estímulo a dos aspectos principales. Por un lado, que las competencias desarrolladas en los proyectos se diseminen en los países e instituciones participantes; y por el otro, que los resultados de los proyectos de investigación sean apropiados con mayor facilidad por los países involucrados.

La metodología usada, se basa en una visión donde la actividad de evaluación de programas de I+D+I se apoya, cada vez más, en enfoques que llevan en consideración el hecho de que la apropiación social del conocimiento y/o de la tecnología es el punto central en el proceso de innovación y que esta apropiación no se realiza exclusivamente vía mercado (Bin y Salles Filho, 2008). Fomentar la generación de nuevos bienes y servicios a partir de actividades de investigación colaborativa debe considerar un conjunto amplio y complejo de actores y relaciones que no son comunes en evaluaciones convencionales. La **Figura 3.1.1** presenta la multiplicidad de actividades que, normalmente, están relacionadas con la innovación científica y tecnológica. Varios actores con visiones propias, conforman un contexto complejo de evaluación.



Figura 2.1.1 – Relación entre I&D e innovación y sus actividades principales

Los métodos utilizados permiten identificar indicadores para medir adecuadamente en qué proporción los consorcios están siendo exitosos en el desarrollo colectivo de bienes públicos para la agricultura, entendiéndose por bienes públicos aquellos que no presentan mecanismos obvios de exclusión y de rivalidad, en un contexto multidimensional. El primer método utilizado es el de descomposición, con el cual se construyen los temas de evaluación y los indicadores que serán medidos, mediante los directivos del programa y los especialistas envueltos. Luego, mediante el método de verificación redundante se identifica la causalidad subjetiva de los consorcios en los indicadores evaluados. Ambos métodos son explicados a continuación.

El método de descomposición permite identificar los indicadores para cada objetivo de evaluación y sus métricas. Se sustenta en un abordaje deductivo, por descomposición de los objetivos (general y específicos) del programa en evaluación, para la derivación de los indicadores.

A continuación, son descriptos los pasos principales del método (Salles Filho *et al.*, 2007):

- a) Primera definición de temas e indicadores a partir de la documentación secundaria;
- b) Revisión de temas e indicadores de evaluación con *stakeholders* y *shareholders*;
- c) Preparación de los bancos de datos secundarios;
- d) Preparación de los instrumentos de recopilación de datos;
- e) Aplicación de los instrumentos de colecta de datos; y
- f) Análisis de los datos.

En base a documentación secundaria y a la discusión y análisis entre la STA y el equipo de consultores, fueron propuestos los siguientes temas, que ayudan a responder los objetivos específicos planeados en el trabajo:

- Contribución de los consorcios para complementar las capacidades nacionales que, en algunos casos pueden ser débiles, tanto para la preparación de propuestas de proyectos como para la gestión de los mismos.
- Cambios en las capacidades técnicas de las instituciones nacionales a través de la interacción entre los varios miembros del consorcio o a través de la difusión de los conocimientos generados.
- Impactos que el enfoque regional de la investigación e innovación tiene sobre las competencias creadas en los distintos países.
- Generación de bienes públicos regionales.
- Protección, apropiación y división de beneficios de los resultados de la investigación en consorcios.

- Formas de gestión de los proyectos considerando las diferencias culturales y administrativas locales.
- Definición y desempeño de la coordinación de los proyectos.
- Identificación de obstáculos en la gestión de los proyectos.
- Costos de transacción relacionados a la gestión de los consorcios.
- Relaciones entre las instituciones líderes y las demás instituciones participantes.
- Existencia de barreras técnicas y regulatorias y sus impactos en la gestión de los consorcios y proyectos.
- Continuidad de las actividades del consorcio (o de la cooperación de los participantes) tras el término de los proyectos.
- Lecciones aprendidas.

Por su parte, la aplicación del método de verificación redundante busca construir estimaciones de la percepción de los investigadores sobre la influencia del modelo de consorcios. Este método permite calcular la causalidad subjetiva del objeto evaluado (en este caso, los consorcios) sobre los indicadores en evaluación. Dado que la causalidad es un concepto complejo y difícil de estimar en un contexto social, a continuación se fundamenta porque el método utilizado resultó adecuado para este trabajo.

En su mayoría, las evaluaciones de programas de ciencia, tecnología e innovación (CTI) no han logrado capturar el dinamismo inherente a los procesos de innovación, particularmente, en lo que refiere a las relaciones entre los actores y los múltiples factores que influyen en los impactos. Rogers & Bozeman (2001) propusieron una perspectiva de “valor del conocimiento” (*Knowledge Value Framework*) que consiste en dos conceptos centrales: valor del conocimiento colectivo (*knowledge value collective* – KVC) y valor del conocimiento asociativo (*knowledge value alliance* – KVA).

El KVC representa un grupo de individuos conectados por usos particulares de cierto conjunto de información dirigido a un tipo de aplicación específica. Es en el proceso de aplicación de esa información que los individuos le atribuyen valor a la información original y a sus complementos. El KVA es un abordaje que apunta a la capacidad de creación de valor de los esfuerzos colectivos (Rogers & Bozeman, 2001), lo que tiene correspondencia con el caso de los mecanismos de gestión del FONTAGRO.

Básicamente, cuanto más complejo sea el objeto de evaluación (con diversos factores de decisión que no son posibles controlar), más difícil resultará mantener los grupos de comparación (*contrafactual*). La indeterminación típica de objetos complejos, presente en los programas de desarrollo científico y tecnológico, lleva a que sea muy difícil tener en los grupos de comparación referencias confiables, salvo en los casos en que estos grupos hayan sido acompañados a lo largo del programa, o al menos durante parte de él. En estos casos, el camino es buscar la medición de conjuntos de indicadores concéntricos que sirvan (a partir del cruce estadístico de variables) para confirmar hipótesis previamente definidas sobre determinados fenómenos.

Una de las formas para controlar la imprecisión de la percepción es introducir un factor de verificación de causalidad a partir de la propia percepción del individuo. Así, la redundancia de la atribución subjetiva del objeto evaluado sobre el indicador, adecua la percepción de los cambios evaluados. De esta forma, es el propio individuo quien indica la causalidad atribuida del objeto de evaluación sobre el indicador evaluado. Esto asume, primero, que el individuo

usa la mejor información a partir de su conjunto informacional y, segundo, que mediante un número adecuado de respuestas es posible medir la significancia estadística de la causalidad atribuida (Salles-Filho, 2009).

En las encuestas desarrolladas para la evaluación del FONTAGRO, se aplicaron dos tipos de control de la causalidad, uno sobre categorías semánticas y el otro sobre estimativas cuantitativas.

En la primera estructura de verificación de redundancia se evalúa la atribución sobre el grado de intensidad declarado en el indicador. Primero, se pide al encuestado que indique un grado de intensidad que él observó en el indicador evaluado. En la secuencia, a través de un verificador de redundancia, se le pide al encuestado que indique su percepción sobre la influencia que el objeto de evaluación, en este caso el modelo de consorcios del Fondo, podría tener en el grado de intensidad declarado. La atribución, en este caso, es el resultado de la influencia por el grado de intensidad declarado. Dado que en la encuesta se usaron medidas semánticas para definir el grado de intensidad, la atribución sólo tendrá un resultado conceptual y su medida de causalidad responderá a la influencia percibida sobre el grado de intensidad declarado. Por ejemplo, si el encuestado declara que cierto indicador, digamos transferencia tecnológica, tuvo un grado de utilización alto y percibe que el modelo de consorcios tuvo una influencia de 50%, eso quiere decir que él atribuye al modelo de consorcios una influencia –percibida– de 50% en el grado de intensidad declarado. Note, que es el 50% sobre una observación conceptual, es decir, que el objeto de evaluación influyó la percepción del encuestado en 50%. Por ese motivo, este tipo de estructuras de control de redundancia necesita un número mínimo de respuestas para poder determinar, al menos, una tendencia clara en la elección.

En la segunda estructura de verificación de redundancia, que se aplicó específicamente en la evaluación de los impactos de los proyectos (ver tema 7 en el ítem 3.3), se considera una secuencia más precisa sobre el cambio observado y su atribución. En ese caso, se sigue una secuencia de preguntas en donde se evalúa la percepción del investigador acerca de los cambios observados en el indicador evaluado entre dos momentos de tiempo, antes y después del proyecto (T_0 y T_1 , donde $T_1 > T_0$). En la primera parte de la pregunta utilizada en esta encuesta, el encuestado responde sobre el cambio observado en el resultado generado, precisando, posteriormente, si este corresponde a un aumento o una disminución del indicador evaluado. Luego, se le pide que indique un valor porcentual del cambio declarado. Esta medida será una estimación aproximada, o exacta si es posible, del cambio observado que fue declarado. Por último, el encuestado debe indicar su percepción sobre la influencia que el objeto evaluado tuvo en el cambio observado que fue declarado, a través de una medida porcentual que varía entre 0% y 100%, incluyendo sus límites. Con todas esas informaciones, es posible medir la atribución del objeto evaluado sobre el cambio declarado mediante la multiplicación de la medida estimada y su percepción de la influencia del objeto de evaluado. Esa medida, conocida como Alfa, o verificador de redundancia (Salles, 2009) indica la causalidad subjetiva que el encuestado declaró observar en el indicador debido al objeto evaluado. En esta estructura es posible obtener una medida más precisa de la causalidad subjetiva. De esta forma, si un investigador declaró observar un aumento e indicó que el objeto evaluado habría influido 30%, esto quiere decir que el modelo de consorcios fue responsable en 30% por el aumento declarado.

Nuevamente, es importante resaltar que ambas estructuras de control se sustentan en la hipótesis de que el investigador encuestado tiene el mejor conjunto informacional existente con relación al objeto evaluado. Por lo tanto, se espera que a través de la experiencia y conocimiento práctico de investigadores y de un alto número de respuestas en la encuesta, el nivel de atribución percibido sea un valor aproximado al verdadero impacto de los consorcios en los indicadores evaluados. Finalmente, se esclarece que el método usado permite medir la causalidad de manera aproximada a través del control subjetivo del encuestado, de su grado de información y del número de encuestas respondidas.

3.2 La muestra

La evaluación de los mecanismos de gestión de FONTAGRO consideró los líderes y co-ejecutores de los consorcios de proyectos correspondientes a las convocatorias 2003 a 2008. Fueron excluidos de la muestra 7 proyectos de la convocatoria 2008 que aún no han firmado los contratos y todos los proyectos de las convocatorias 1998-1999 y 2001 que ya fueron evaluados anteriormente. La muestra totalizó 28 proyectos en evaluación.

La colecta, según los términos de referencia de este estudio, fue realizada a través de entrevistas y encuestas semi-estructuradas. Las primeras fueron aplicadas a una sub-muestra de líderes de proyectos y las segundas a todo el universo de investigadores de los 28 proyectos (líderes y co-ejecutores).

3.3 Momentos e Instrumentos de colecta de datos

El abordaje metodológico consideró tres momentos y dos instrumentos de colecta de datos. En el primer momento se realizó una revisión de documentos institucionales de FONTAGRO: Plan de Mediano Plazo vigente (2005-2010); Manual Operativo; Convocatorias de los últimos 5 años; Guías para la preparación de perfiles y propuestas de proyectos; Evaluaciones anteriores del Fondo y documentos relacionados con el modelo de gestión y sus resultados. En un segundo momento, se aplicó el primer instrumento de colecta de datos, la entrevista presencial guiada, aplicada sobre una sub-muestra de 6 líderes⁵ de proyectos seleccionados de las regiones del Cono Sur y Andina (el listado de encuestados así como la guía para las entrevistas se encuentran en los Anexos 8.2 y 8.3). En el tercer momento se aplicó la encuesta electrónica semi-estructurada al universo de consorcios que totalizaron 111 investigadores.

A partir de los temas identificados en conjunto con la STA, citados en el ítem 3.1, los consultores construyeron una guía de 31 preguntas agrupadas según las distintas etapas de construcción y consolidación de los consorcios:

- Convocatoria y Preparación de la propuesta (perfil y proyecto)
- Ejecución del proyecto
- Seguimiento y evaluación
 - Seguimiento de los proyectos
 - Evaluación de los beneficios/costos (incluyendo el impacto del consorcio en la ejecución del proyecto y obtención de resultados)
- Recomendaciones en cada uno de las etapas

⁵ Uno de ellos lidera dos proyectos (convocatorias 2006 y 2007).

Con los primeros resultados y la validación de la STA, se definieron 8 temas principales con subtemas, que fueron evaluados mediante encuesta electrónica.

- Tema 1 – Convocatorias
- Tema 2 – Preparación de las propuestas
- Tema 3 – Ejecución de los proyectos
- Tema 4 – Seguimiento de los proyectos
- Tema 5 – Asociaciones/Consortio
- Tema 6 – Resultados generados
- Tema 7 – Evaluación de los impactos
- Tema 8 – Sugerencias y observaciones generales

Una vez definidos los subtemas, se construyó una encuesta preliminar que fue testeada por una muestra de investigadores y validada por la STA (ver Anexo 8.4). La encuesta final contenía las preguntas necesarias para reunir los indicadores que permitieron a los consultores complementar los resultados cualitativos preliminares y construir estimaciones sobre la percepción de los investigadores, líderes y co-ejecutores, respecto a la influencia del modelo de consorcios.

Al cierre del período de respuesta, al 30 de junio, se alcanzó un total de 45 encuestas respondidas, que representó el 40,3% del universo que fue contactado por correo electrónico.

Tanto los resultados obtenidos en las entrevistas, como mediante la encuesta electrónica fueron utilizados para evaluar, a través de los métodos presentados, el modelo de consorcios de FONTAGRO conforme los términos de referencia.

4. Resultados

A continuación se presentan los resultados alcanzados mediante el análisis documental y los dos instrumentos de investigación aplicados. Como fue mencionado, la estructura de la guía de entrevistas así como la agrupación de temas en la encuesta buscó obtener información cualificada de los investigadores para responder a los primeros tres objetivos específicos del trabajo (origen y evolución de los consorcios; desafíos y ventajas de la investigación colaborativa; y papel de los consorcios para la difusión de los resultados de los proyectos). Asimismo, generaron insumos para el conjunto de recomendaciones y ajustes que se especifican en el ítem 6 y que atienden a los objetivos específicos iv y v.

Dada la similitud en los temas abordados por las entrevistas y las encuestas y el hecho de que 5 de los líderes entrevistados también respondió el cuestionario, los resultados de ambos instrumentos se presentarán conjuntamente, especificando, de ser necesario, el origen del mismo. Adicionalmente, en algunos temas se hará referencia al análisis documental.

Una caracterización de la muestra de proyectos en evaluación se presenta en el Cuadro 4.1. En el mismo se describe el número de proyectos por convocatoria, el número promedio de instituciones que constituyen los consorcios y la participación promedio de instituciones privadas, clasificadas en organizaciones sin fines de lucro (que incluyen asociaciones de

productores o industriales y fundaciones de fomento a la innovación), industria de insumos, industria procesadora y organismos no gubernamentales (ONGs). Finalmente, se describe el promedio de recursos FONTAGRO por proyecto. El Anexo 8.5 presenta la caracterización de los proyectos de cada convocatoria.

Cuadro 4.1 – Características de los proyectos en evaluación

Convocatoria	Nro. de proyectos	Organizaciones por consorcio			Organizaciones del sector privado por proyecto	Número de organizaciones privadas según tipo principal				Recursos promedio por proyecto US\$
		Promedio	Máximo	Mínimo		Promedio	Organizaciones sin fines de lucro	Industria insumos	Industria procesadora	
2003	6	5,2	8	2	0,8	2	1	0	2	253643
2004	1	6	1	0	1	1	0	0	0	500000
2005	5	7,2	14	4	1,8	4	4	1	0	359801
2006	5	6	9	3	1,6	4	2	2	0	426611
2007	9	6,2	8	3	1	8	0	1	0	445143
2008	2*	4	5	3	0	0	0	0	0	435877
Totales	26					19	7	4	2	

* Como fue mencionado solo se consideran dos proyectos de esta convocatoria

Fuente: Elaboración del equipo de consultores

La encuesta fue respondida por 45 investigadores, 19 líderes y 26 co-ejecutores. Un 86% de los proyectos (24 de 28) cuenta con al menos una encuesta respondida. Considerando la regionalización⁶ de los países miembros del FONTAGRO, 20 opiniones pertenecen a investigadores de la región andina (32.2% del total), siendo 8 de líderes (61,5% del total de líderes de la región); 7 de Centroamérica (29% de los investigadores de la región), 5 de las cuales fueron de líderes (71,4% de los líderes de la región). Por su parte, el Cono Sur presentó un porcentaje de respuesta del 61,5% (16 opiniones) y una participación de líderes de 85,7% (6 opiniones de 7 líderes). Finalmente, se obtuvieron dos respuestas de investigadores pertenecientes a instituciones de “otras” regiones, uno de España y otro de México, ambos co-ejecutores. Los Anexos 8.6 y 8.7 muestran el número de respuestas obtenidas por institución y por país y la representación gráfica de las frecuencias de respuesta según proyecto y región.

En una primera parte se presenta el perfil de los encuestados y de los proyectos que respondieron la encuesta, con el propósito de caracterizar el universo de las respuestas. Seguidamente, se presentan los resultados agrupados según los 7 grandes temas, citados en el ítem 3.3, los cuales como se retomará en las conclusiones, atienden los objetivos de este trabajo.

4.1 Caracterización de las respuestas

4.1.1 Perfil de los encuestados

A continuación se resumen algunas de las características del perfil de los investigadores que respondieron la encuesta y que como fue mencionado, incluye casi la totalidad de los entrevistados. Con relación al sexo de los investigadores participantes, 12 son de sexo femenino (60% del total de mujeres), de las cuales 4 son líderes (80% del total). La cartera de

⁶ La región andina incluye los investigadores de instituciones de Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. Centroamérica incluye Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana. El Cono Sur considera Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay.

proyectos en evaluación tiene una alta predominancia de hombres en el liderazgo de proyectos (82%), con un porcentaje de respuesta de 68%. En lo que refiere a la distribución regional no se obtuvieron respuestas del sexo femenino de Centroamérica (ver Anexo 8.8, gráfico 8.8.1). Esta baja participación del sexo femenino en la cartera actual de proyectos y en el liderazgo de los mismos debe ser apuntada, principalmente, en un contexto de desarrollo económico y social donde el papel real y potencial de la mujer en las actividades productivas y sociales está siendo cada vez más reconocido. El Fondo podría adoptar una estrategia destinada a promover la participación equilibrada entre mujeres y hombres, aspecto que se retomará en las recomendaciones de este documento.

La edad media de los investigadores al inicio del proyecto por el cual están respondiendo, es de 48 años, con una mediana de 49 años, siendo la media del sexo femenino de 47 (ver Anexo 8.8, gráfico 8.8.2). La edad mínima en las mujeres es de 39 años con un máximo de 57, mientras que en los hombres el mínimo es de 32 años y el máximo 62 (cinco investigadores hombres no respondieron a esta pregunta).

Finalmente, respecto a su participación anterior en proyectos FONTAGRO, solo tres investigadores declararon haber participado de proyectos en convocatorias precedentes a 2003, dos investigadores son líderes de dos proyectos de la cartera actual y tres co-ejecutores participan en dos proyectos.

La caracterización el perfil de los encuestados, permite validar una de las hipótesis establecidas para las estimaciones de causalidad utilizada por el método de factor de verificador de redundancia, que se refiere a la experiencia de los investigadores en gestión y ejecución de proyectos. Esto se evidencia por la edad media y mediana de los investigadores participantes, aun cuando la mayoría participa por primera vez en el proceso de convocatorias del Fondo.

4.1.2 Perfil de los proyectos

La evaluación cubre respuestas de investigadores de 24 proyectos de los 28 posibles, contemplando proyectos de todas las convocatorias en evaluación. A partir de las datas de inicio del proyecto declaradas por los investigadores se realizó un ejercicio para medir el tiempo medio transcurrido entre que la propuesta es sometida para evaluación y el inicio efectivo del proyecto. La fecha de cierre de las convocatorias se asumió para cada año al 31 de julio. El promedio de tiempo estimado entre la fecha de sometimiento del proyecto al Fondo y el inicio efectivo del mismo fue de casi 15 meses. Durante este período se producen un conjunto de actividades, tales como la evaluación del proyecto, la priorización por parte del Consejo Directivo, la comunicación formal de la aprobación a la institución líder y la firma de los contratos para la transferencia de recursos (entre la fuente de financiamiento y la institución líder y entre ésta y las co-ejecutoras). El tiempo mínimo fue de 7 meses y un máximo de 47 meses. El **Gráfico 4.1.2.1.** muestra el promedio de tiempo por año de convocatoria.

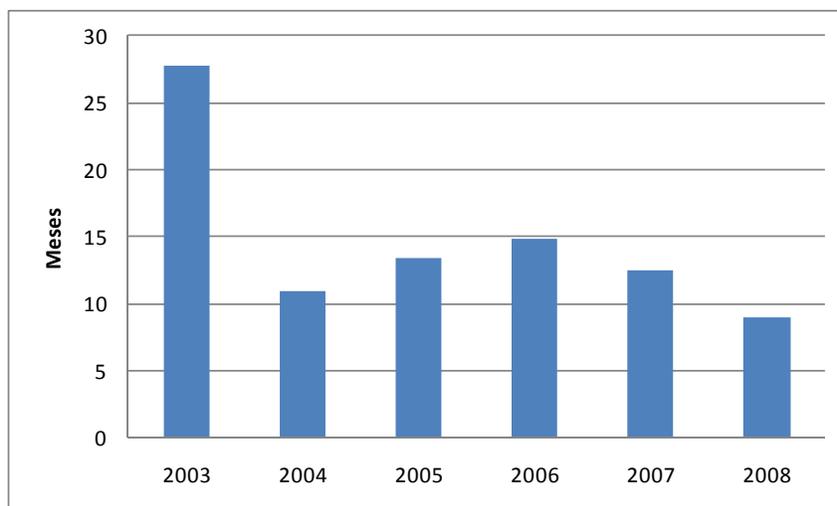


Gráfico 4.1.2.1 - Tiempo promedio entre la presentación del proyecto y la puesta en marcha (en meses)
Fuente: Encuestas

Como se observa en el gráfico hay una tendencia a la disminución del tiempo medio transcurrido entre la presentación de la propuesta y el inicio del proyecto en las últimas dos convocatorias, aspecto positivo para la mejora de la gestión. Estas demoras generan altos costos de oportunidad, no solo en términos financieros sino también en lo que refiere a la propia ejecución de la investigación. Este aspecto ya había sido apuntado en la evaluación anterior (Ávila, 2003) por lo que se recomendará continuar enfatizando esfuerzos para la mejora operativa de la gestión.

Un aspecto importante de señalar es que en algunos proyectos (nueve), las datas de inicio declaradas por sus investigadores difiere significativamente, lo que muestra diferentes percepciones sobre el inicio efectivo del proyecto. Es probable que esa diferencia se deba a las diferencias en las fechas de firma de los contratos entre la institución líder y la co-ejecutora, que como es de conocimiento varía según las instituciones y los países involucrados.

4.2 Temas evaluados

En esta sección se presentan los resultados más destacados para cada uno de los principales temas de evaluación y sus subtemas. El análisis de los datos colectados por los instrumentos de investigación posibilita presentar la percepción del conjunto de investigadores encuestados y de los líderes entrevistados.

4.2.1 Tema 1 - Convocatorias

Este tema evaluó los mecanismos de divulgación de las convocatorias, la claridad de los términos de referencia, el apoyo de FONTAGRO a la internalización de la convocatoria y la importancia de la instancia del perfil en el proceso, a través de la opinión de los entrevistados y la percepción de los encuestados, en relación a la exigencia, elegibilidad, tiempo de respuesta y calidad del parecer técnico. La descripción detallada del análisis de este tema se presenta en el Anexo 8.9.

Existe un amplio consenso entre la mayoría de los investigadores (28 de 41) de que los **mecanismos de divulgación de las convocatorias** presentan altos grados de calidad, con una

influencia promedio del modelo de consorcios de 66%, es decir que la articulación y el trabajo colaborativo favorecen la agilidad y eficiencia del mecanismo. La tendencia positiva entre atribución de la influencia del modelo de consorcios y la calidad de los mecanismos es similar en las respuestas de los investigadores de la región andina y centroamericana, siendo que los investigadores del Cono Sur no muestran esta misma tendencia y atribuyen en promedio un porcentaje menor de influencia. Esto podría explicarse por el rescate de la existencia de buenos mecanismos institucionales propios. De las entrevistas a líderes se destaca la valoración positiva realizada al esfuerzo que el Fondo viene haciendo en los últimos años para ampliar la difusión de sus convocatorias a otras instituciones que actúan en el ámbito de la investigación agropecuaria, más allá de los INIAs.

En cuanto a la **claridad de los términos de referencia (TDR) de los llamados**, la mayoría de los investigadores considera que los mismos son claros, sin ambigüedades y que presentan un formato adecuado. En las encuestas, la atribución al modelo de consorcios de FONTAGRO sobre el grado de claridad declarado es poco más de dos tercios. No existen diferencias marcadas en la percepción de los líderes y co-ejecutores, como tampoco entre regiones. En este punto, sin embargo, el análisis documental de las características de las convocatorias (ítem 2.2, Anexo 8.1) muestra que, en las convocatorias 2007 y 2008, el número de perfiles elegibles respecto del total enviados al Fondo es casi la mitad (47 de 87 y 45 de 83, respectivamente), lo cual sugiere la necesidad de un análisis más profundo sobre las principales causas con el propósito de aumentar ese porcentaje.

Relacionado y complementario a este aspecto, la mayoría de los investigadores (69%) indica que no precisa **utilizar otros documentos de apoyo**⁷ además de los TDRs de la convocatoria para la elaboración de la propuesta. El uso eventual del Manual de Operaciones (MOP), documento de apoyo usado más frecuentemente (principalmente por los investigadores de la región andina), se relaciona con la necesidad de ampliar sus conocimientos en los aspectos financieros y los criterios de formulación. Tanto los documentos recomendados como otros (proyectos de la cartera FONTAGRO; bibliografía y estadísticas; y proyectos “espejo” o similares, presentados a otras agencias de financiamiento) son utilizados por un número muy reducido de los investigadores.

Sobre los **procesos de apoyo del FONTAGRO a la internalización de los llamados en las instituciones**, los líderes entrevistados manifestaron que el mecanismo del Fondo de enviar información a los ámbitos más gerenciales de la institución (sean gerencias de I+D, de cooperación internacional o direcciones nacionales) y/o directamente a los investigadores que están en su base de datos, genera una dispersión de vías de comunicación. Este hecho, para algunos líderes, genera asimetría de información y ciertas distorsiones dentro de las instituciones, si bien se reconocen ciertas debilidades internas. Al respecto, las encuestas muestran una concentración de respuestas en grados de calidad del apoyo del Fondo alto y muy alto (46%), con una atribución de más del 75% al modelo de consorcios, que favorece, muy probablemente, el intercambio de información entre las redes informales o formales existentes. Sin embargo, un cuarto de los investigadores declaró que la calidad del apoyo de

⁷ Además de los TDRs de cada convocatoria, la STA del FONTAGRO sugiere la lectura del PMP, el MOP y las Guías para la preparación de perfiles y proyectos, disponibles en su página web.

FONTAGRO a la internalización de la convocatoria al interior de la institución es baja y muy baja pero con una atribución al mecanismo de consorcios algo inferior a un tercio de la calidad declarada. A pesar de que no hay una tendencia clara y el número de respuestas es bajo, es importante mencionar que existe una percepción dividida con relación al grado de calidad del apoyo del Fondo a la internalización de los llamados al interior de las instituciones, lo que puede estar relacionado a los aspectos identificados por los líderes entrevistados.

Como fue comentado en el análisis de las convocatorias en evaluación, a partir de la convocatoria 2005 se instaló la instancia de elaboración de perfiles. La **existencia de esta instancia previa a la formulación del proyecto** es considerada, por casi la totalidad de los investigadores, de suma importancia. La elaboración del perfil evita el desgaste y la frustración (en recursos humanos y financieros) que significa la elaboración de una propuesta de proyecto que luego no es aprobada, aún más en este tipo de proyecto consorciado y regional. Adicionalmente, el contar con una evaluación del perfil permite recibir comentarios y sugerencias de mejoras de los evaluadores externos que ayudan en la formulación de un proyecto más competitivo, lo que fue rescatado por los líderes entrevistados como otra ventaja⁸. Las encuestas mostraron atribuciones de casi 75% a los mecanismos de consorcios de FONTAGRO sobre la calidad declarada. En las tres últimas convocatorias en evaluación, el porcentaje de proyectos aprobados respecto del total de propuestas presentadas gira en torno de los 30-40%. Si bien el valor parece razonable, esta relación debe ser observada en forma permanente por la STA para no correr el riesgo de perder las ventajas de esta instancia por convidar a elaborar proyectos a un número muy elevado de consorcios.

Finalmente, en cuanto a algunos **mecanismos de FONTAGRO en comparación con otras fuentes internacionales de financiamiento**, los resultados muestran que respecto a las exigencias para la formulación de perfiles y proyectos; a los criterios de elegibilidad aplicados; a los mecanismos de interacción del Fondo para orientar los proponentes y resolver dudas; el tiempo de respuesta del Fondo tras la presentación de la propuesta; y el parecer técnico circunstanciado sobre el mérito científico del proyecto, el FONTAGRO no presenta diferencias significativas con otras fuentes internacionales de financiamiento. Sin embargo, respecto del último indicador, hubo respuestas totalmente opuestas, desde investigadores que consideran los pareceres de los evaluadores de calidad baja, escuetos y muy generales, a otros que los valoran como medios y con aportes importantes para mejorar y aprender. Asimismo, fue colocado que el criterio de elegibilidad de incluir la participación de un centro internacional dificulta la formulación, ya que no es fácil identificar el centro y el investigador más adecuados para la propuesta. En la encuesta, la mayor parte de respuestas indicó que el Fondo es mejor en los indicadores evaluados, con excepción del tiempo de respuesta tras la presentación, donde no se percibió diferencia.

4.2.2 Tema 2 - Preparación de las propuestas

Este tema evalúa el proceso de preparación de la propuesta a través de tres dimensiones. La primera se refiere a la identificación de la temática de investigación y la búsqueda de

⁸ Algunos líderes entrevistados manifestaron que conocer las pautas y criterios de priorización de perfiles también podría contribuir a mejorar la eficiencia de esta instancia.

instituciones para constituir el consorcio (tanto en la etapa de perfil como de proyecto). La segunda busca identificar la participación del sector privado. La tercera evalúa el apoyo de FONTAGRO a la formulación del perfil y del proyecto y al proceso de coordinación de las actividades del consorcio. La representación gráfica y cuadros de referencia a las cifras usadas están en el Anexo 8.10.

En lo que refiere a la primera dimensión, los procesos de **identificación de la temática común y la búsqueda de instituciones para constituir el consorcio durante la elaboración del perfil y posteriormente del proyecto** han sido diferentes en cada caso, pero en general, la participación activa de las instituciones se da vía reuniones presenciales o llamadas telefónicas. Algunos líderes (50%) manifestaron, durante la entrevista, que su trabajo fue facilitado por la existencia previa de trabajos conjuntos y la pertenencia a una misma comunidad científica, ya sea a través de otro proyecto en una temática similar o por la participación en una plataforma tecnológica regional de PROCISUR⁹. En otros casos, la identificación de la temática no resultó difícil pero fue un esfuerzo personal del líder, así como la búsqueda de instituciones para el consorcio. Los resultados de la encuesta confirman la opinión de los líderes, con aproximadamente 66% de las respuestas indicando un alto grado de participación de las diferentes instituciones en la formulación de la propuesta.

Para los indicadores de: a) trabajo compartido para la identificación de la demanda; b) búsqueda conjunta de instituciones para participar del consorcio durante la elaboración del perfil; y c) acciones compartidas para la formulación del perfil y del proyecto; la mayoría de los encuestados percibe que el grado de participación es alto y muy alto. En esta etapa, según lo manifestado por los líderes entrevistados, se define el **liderazgo institucional del proyecto**, proceso que en su mayoría se da naturalmente, ya que los técnicos de dichas instituciones son los que promueven la idea de escribir el proyecto y lideran el proceso de búsqueda de socios.

Asimismo, en lo que se refiere a los **canales de comunicación** más utilizados para la formulación del proyecto, el correo electrónico es el medio de comunicación unánimemente utilizado entre los encuestados, concentrando casi la totalidad de respuestas en el grado de uso muy alto (93%). Entre los medios de comunicación no presenciales, después del correo electrónico se destacan en orden descendente, el teléfono, las conferencias telefónicas o *Skype* y las video-conferencias. Entre los medios de comunicación presenciales, el indicador de participación en eventos en la temática¹⁰ sigue en grado de utilización a las reuniones presenciales.

En lo que refiere a la segunda y tercera dimensión de análisis, es decir **participación del sector privado y del FONTAGRO**, respectivamente, en la formulación de proyectos, se observa un mayor número de respuesta en los grados de participación muy bajo y bajo, siendo que, en este último indicador, la mediana se concentra en el grado de participación muy bajo. La acción del sector privado en los consorcios, tanto del sector industrial como

⁹ Los líderes del Cono Sur hicieron un reconocimiento a la labor de PROCISUR, como facilitador para la formulación de proyectos consorciados, independientemente de la fuente de financiamiento.

¹⁰ Se refiere al aprovechamiento de participación en instancias comunes de los investigadores del consorcio, como seminarios, congresos, reuniones técnicas, entre otros, realizados sobre el tema o área de conocimiento del proyecto.

productivo, se centra mayoritariamente en las etapas iniciales de identificación de la temática y formulación del proyecto, en los procesos de transferencia de la tecnología y en el aporte de insumos para la investigación, tanto de materiales como de áreas físicas para la experimentación, significando un aporte importante de contrapartida valorada. Solo 3 encuestas indicaron que el aporte fue a través de contrapartida financiera y 2 proyectos declararon que, además de las actividades descritas, el sector privado realiza I+D.

En cuanto al **cambio de instituciones entre la instancia de perfil y la de proyecto e incluso una vez aprobado el proyecto**, los líderes entrevistados manifestaron la dificultad para incluir nuevas instituciones una vez aprobado el proyecto o para mantener las inicialmente propuestas, ya que al momento de asumir un compromiso mayor, algunas instituciones se retiran. Dos de los líderes entrevistados resaltaron la dificultad de incluir un socio del cual se desconoce su forma de trabajar y sus capacidades (en recursos humanos, infraestructura, financiera, etc.) ya que la distribución de metas y actividades se hace un poco a “ciegas”, pudiendo requerir una reestructura del proyecto durante su ejecución, la cual no siempre resulta flexible, principalmente en lo que refiere a la parte financiera. Los líderes manifestaron no recibir apoyo de FONTAGRO en esta instancia, la cual podría ser muy útil para mediar ante este tipo de conflictos. El equipo consultor considera que esta no es una función de la STA si bien podría apoyar en algún caso particular.

Respecto del **tiempo que transcurre entre la comunicación de aprobación del proyecto y el primer desembolso** los líderes han señalado que el mismo podría ser más corto, ya que la demora en la disponibilidad del presupuesto complica la ejecución del proyecto. Algunos líderes señalaron que este período llega a ser de casi un año e, incluso más, en algunos proyectos. Un reclamo recurrente entre los líderes es la dificultad y el tiempo que lleva la firma de los contratos entre la institución líder y las demás instituciones del consorcio, donde deben compatibilizarse las exigencias legales de cada país e incluir los compromisos asumidos en el contrato firmado por la institución líder y el BID. En general, esta gestión es realizada por los propios líderes sin apoyo de FONTAGRO. Esta demora en las firmas de los contratos entre instituciones demora la liberación de recursos y altera la ejecución del proyecto. A pesar de ello, se valora el reconocimiento que hace el Fondo de gastos anteriores a la firma del contrato, lo que permite iniciar actividades con recursos propios.

La **realización de reuniones presenciales para la preparación de perfiles y de proyectos**, no parece ser una práctica común entre los consorcios (menos de la mitad de los investigadores declaró haber realizado reuniones preparatorias de perfil y/o proyecto). En términos relativos, la región que más reuniones realizó para la preparación del perfil fue la Andina, seguida de Centroamérica y el Cono Sur. Las mismas fueron financiadas principalmente por la institución líder y su data de realización antecede, en promedio, en 15 meses al inicio del proyecto. Las mismas tendencias fueron observadas en las respuestas donde se confirma la realización de reuniones presenciales para la formulación del proyecto, con la salvedad que para la mayoría de los consorcios del Cono Sur, el PROCISUR aparece, conjuntamente con la institución líder, como las principales fuentes de financiamiento.

Respecto a las **principales dificultades enfrentadas durante la formulación del perfil y del proyecto** los líderes entrevistados manifestaron que no hay diferencias entre estas etapas e

identificaron como las mayores dificultades: i) la definición y distribución de responsabilidades y actividades; ii) la obtención de datos nacionales necesarios; y iii) la obtención de los avales nacionales para la elaboración del presupuesto. A nivel regional, la mayor dificultad relativa para el Cono Sur y Centroamérica se observa en la obtención de datos nacionales, mientras que en la región Andina está en la definición de los presupuestos nacionales. En el Cono Sur y la región Andina se hace evidente la dificultad para la obtención de avales institucionales. En la región de Centroamérica se destacó también como una de las mayores dificultades relativas, la definición de acuerdos legales sobre la propiedad intelectual o para el intercambio de recursos genéticos. Para los investigadores del Cono Sur, a su vez, se destacan las dificultades generadas por las diferencias culturales y por las limitaciones para la identificación de instituciones para conformar.

4.2.3 Tema 3 – Ejecución de los proyectos

Este tema hace referencia a la etapa de ejecución de los proyectos y se evalúa en dos dimensiones. Una primera, analiza los mecanismos de gestión de los proyectos, la forma de administrar las diferencias entre los sistemas de gestión y finanzas de los países participantes del consorcio y los procesos de intercambio de germoplasma, en caso que corresponda. La segunda dimensión se refiere a las principales dificultades identificadas en la ejecución de los proyectos. Para ambas dimensiones se evalúa el apoyo de FONTAGRO en esta etapa.

La gestión de los proyectos fue evaluada a partir de 9 indicadores, a) gestión en una forma general; b) gestión al interior del consorcio; c) gestión de las diferencias entre “culturas” institucionales; d) gestión de la planificación y la ejecución de los proyectos; e) gestión de las diferencias entre los sistemas de administración y finanzas de los participantes del consorcio; f) gestión de las diferencias regulatorias o restricciones en el envío de material genético entre los países del consorcio; g) gestión financiera de los recursos por parte de FONTAGRO; h) ejecución de la contrapartida financiera; e i) ejecución del proyecto en cuanto al cumplimiento de objetivos. Para cada uno de ellos, el encuestado manifestó su grado de satisfacción con la gestión y la influencia del modelo de consorcios en el grado declarado. Los datos descriptivos de los resultados de este tema constituyen el Anexo 8.11.

Sobre los aspectos generales de la gestión de los proyectos, 23 investigadores dieron sus opiniones, en algunos casos, resaltando aspectos que facilitan la misma y en otros, aquellos que la dificultan. Mientras un investigador de la región andina (co-ejecutor) resaltó la importancia del carácter del proyecto (consorciado y regional) para contar con un alto respaldo institucional y, por lo tanto, facilitar la gestión; otro (líder de dos proyectos) de la misma región, apuntó que después de múltiples experiencias, al momento de definir el número de instituciones participantes del consorcio aplicaron la ley del mínimo (4 instituciones en uno de los proyectos y 5 en el otro). Aunque reconoce el mayor impacto de incluir una multiplicidad de socios, manifiesta que esto conlleva a un incremento sustancial en los costos de transacción, de gestión y de administración del proyecto; como ya fue mencionado, el atraso de un socio en la ejecución de sus actividades produce un enlentecimiento global del proyecto, desde el punto de vista técnico y financiero.

Un aspecto señalado reiteradamente es la dificultad que se presenta para articular con algunas instituciones, debido a sus crisis políticas institucionales o a su propia idiosincrasia, que no favorecen la continuidad de los coordinadores y consecuentemente, de las actividades y de la ejecución presupuestaria.

Se destacó también la importancia del mecanismo de gestión adoptado por la institución líder que es responsable del seguimiento técnico y administrativo. En la medida que sus reglas y normas sean claras y flexibles, la gestión se facilita.

Finalmente, a modo de sugerencias para favorecer la gestión de los proyectos, se destacan dos principales. Una que tiene que ver con los mecanismos de seguimiento, donde se plantea la posibilidad de tener instancias intermedias que permitan la identificación y solución de problemas surgidos en los procesos institucionales, administrativos y técnicos y que afectan la ejecución de los proyectos. Estos procedimientos, incluso, podrían ser regionales o por país dependiendo el número de proyectos que se estén ejecutando. Otra sugerencia se refiere a la posibilidad de reconocer gastos tendientes a mejorar la gestión de los proyectos, tales como, reconocimiento al coordinador, mano de obra temporal, costos de administración, estudiantes, mantenimiento de vehículos, recursos disponibles para reuniones de seguimiento (mínimamente de los líderes de cada país), financiamiento de pasantías cortas para aprender sobre metodologías y trabajos desarrollados por las otras partes del consorcio (que en general, por los porcentajes de gastos impuestos como máximos, no pueden incluirse en viajes y viáticos).

4.2.4 Tema 4 - Seguimiento de los proyectos

Este tema evaluó las herramientas utilizadas por los consorcios de FONTAGRO para el seguimiento de los proyectos. Se analiza la opinión de los líderes entrevistados y la percepción de los investigadores encuestados con relación a las fortalezas y debilidades del modelo de consorcios para el seguimiento de los proyectos. Los gráficos y cuadros de referencia a las cifras usadas están en el Anexo 8.12.

Los líderes entrevistados manifestaron usar diversas herramientas para el seguimiento técnico de los proyectos consorciados. **Ninguno** de ellos **solicita informes semestrales, solo informes anuales** que utilizan para preparar los talleres de seguimiento técnico de FONTAGRO y los informes técnicos anuales. Otra **forma eventual** de realizar el seguimiento del proyecto consorciado es **mediante reuniones o congresos** vinculados con el tema del proyecto en donde los investigadores consorciados participaran. Las **comunicaciones telefónicas** son la herramienta de seguimiento periódico más frecuente entre instituciones. En general, los líderes entrevistados han manifestado algunos problemas entre la velocidad de respuesta y la calidad de la información de los otros investigadores consorciados, lo que podría estar más relacionado a la cultura de trabajo de cada institución. Los investigadores encuestados, por otro lado, declararon que las reuniones periódicas internacionales y la comunicación telefónica son las principales herramientas de seguimientos del proyecto consorciado. En la primera herramienta, la mayor parte de los encuestados (20 de 43) declaró que el grado de utilización es alto, y la mayoría (32 de 43) declaró que el grado de utilización es medio y alto, atribuyendo al modelo de consorcios de FONTAGRO el 85% y 77% del grado observado, respectivamente. En la segunda herramienta, poco más de un

tercio de los investigadores encuestados declaró que el grado de uso es alto (16 de 43) y dos tercios (29 de 43) indicó que el grado de uso es medio y alto, atribuyendo al modelo de consorcios de FONTAGRO el 70% y 63% del grado declarado, respectivamente. En esta última herramienta se obtuvo un número alto de respuesta (11 de 43) en el grado de uso muy bajo, con atribución al modelo de consorcios de FONTAGRO de poco más de un quinto del grado observado. Esto se puede deber a la sustitución de la comunicación telefónica por otros medios, como el e-mail, según fue explicitado anteriormente por los investigadores, y se crea una oportunidad para incentivar el uso de medios de comunicación VoIP, por su bajo o nulo costo y la otras facilidades ofrecidas, tales como la posibilidad de realizar videoconferencias y chats.

En relación a los **mecanismos de seguimiento y evaluación del FONTAGRO**, los líderes entrevistados evalúan muy positivamente los talleres de seguimiento técnico que vienen desarrollándose en los últimos años. Dentro de las fortalezas destacan: i) la posibilidad de conocer experiencias de otras instituciones y consorcio, permitiendo construir un mapa de las capacidades regionales; ii) la posibilidad de conocer temas, cultivares y metodologías novedosas que permitan generar nuevas ideas; y iii) el ambiente es propicio para un intercambio de conocimientos que facilita el aprendizaje y las discusiones sobre diferencias y dificultades existente entre los países y las regiones. Con relación a las debilidades de los talleres se destacan: a) la diferencia en los intereses temáticos existente entre regiones no favorece la formación de redes colaborativas; b) falta de más expertos convidados que puedan ofrecer recomendaciones a la ejecución de los proyectos como también de instancias que permitan analizar las complementariedades entre proyectos de una misma región; c) la predominancia de los centros tropicales en la discusión temática; y d) el tiempo reducido del taller de seguimiento.

A partir de la encuesta, en donde se evaluaron indicadores más generales sobre el proceso de seguimiento realizado a través de los mecanismos de consorcios, los investigadores declararon que el intercambio de experiencias, la comunicación y el conocimiento presencial son las principales fortalezas del modelo. Por el contrario, la falta de recursos para organizar reuniones y realizar un seguimiento a campo con un análisis más técnico, son las principales debilidades. El indicador sobre evaluación sistemática de los resultados y los impactos, si bien predomina como una fortaleza tiene una proporción alta de opiniones que lo colocan como una debilidad del modelo de seguimiento del Fondo. Los resultados se presentan en el **Cuadro 4.2.3.1**.

Cuadro 4.2.3.1: Principal fortaleza/debilidad del modelo de seguimiento y evaluación de FONTAGRO

Indicador	Fortalezas				Debilidades			
	Total	Andina	América Central	Cono Sur	Total	Andina	América Central	Cono Sur
Intercambio de Experiencias	15	4	2	9	1	1		
Comunicación presencial	7	3		4	2		1	1
Seguimiento del trabajo de campo					9	2	3	4

Calidad del informe	1	1	1	1
Discusión de los contenidos	1	1	3	2
Evaluaciones sistemáticas de los resultados y los impactos	14	7	4	3
Otras	1	1	7	2
No responde	5	1	3	4
Total	43	15	7	21

Fuente: Encuestas.

Note que los investigadores entrevistados tienen una opinión divergente con relación a las evaluaciones sistemáticas de los resultados y los impactos. Aproximadamente un tercio declaró que el indicador es tanto una debilidad como una fortaleza. Solo en la región de Centroamérica la percepción de los investigadores presentó una tendencia clara de fortaleza.

Los líderes entrevistados realizaron un conjunto de sugerencias y recomendaciones que apuntan a mejorar la eficiencia del seguimiento en el mecanismo de consorcios, tales como, i) crear instancias de discusión y análisis que ayuden a los líderes en los temas técnicos y de calidad de los resultados, permitiendo un mejor conocimiento de los equipos y capacidades institucionales, investigaciones en marcha y principales dificultades en la gestión de los proyectos; ii) designar especialistas específicos para atender un grupo de proyectos (en referencia al mecanismo usado en la Comisión Europea) o crear mecanismos que faciliten un seguimiento a campo de los avances y resultados; iii) crear indicadores de seguimiento que midan el cumplimiento de las metas y su calidad, adicionando a los informes técnicos y financieros una percepción sobre la calidad de los procedimientos; y iv) sistematiza el retorno de opinión y recomendaciones sobre los informes técnicos anuales por parte de los especialistas del Fondo.

4.2.5 Tema 5 – Asociaciones / Consorcios

Este tema se dividió en dos partes, la primera evaluó la participación de los investigadores en consorcios formales o informales, mientras que la segunda abordó la capacidad de las instituciones de desarrollar competencias en diversas áreas directamente relacionadas con el trabajo en consorcios. Una descripción detallada de los resultados se presenta en el Anexo 8.13.

Respecto de la participación de los investigadores en consorcios formales o informales, un alto porcentaje declaró que ya tenían actividades colaborativas con las instituciones miembro del consorcio del proyecto FONTAGRO, lo que indicaría que muchos consorcios son constituidos en base a trabajos previos, ya sea a través de las instancias regionales existentes o de la ejecución de otros proyectos de investigación. Muchos incrementaron el número de consorcios durante el proyecto lo que llevó también a un aumento en el número de consorcios integrados después del término del proyecto.

Al preguntar sobre lecciones aprendidas de la sostenibilidad de los consorcios, se resaltó la importancia del trabajo consorciado para la generación de nuevas ideas y para el desarrollo de nuevos proyectos que permitan avanzar más eficientemente en la resolución de problemas tecnológicos y científicos comunes. Sin embargo, respecto a la sostenibilidad de los consorcios para convertirse en redes más permanentes, los investigadores destacan algunos

factores claves, tales como: i) la participación activa de las autoridades institucionales nacionales que viabilice la continuidad de las acciones más allá de los relacionamientos personales entre los investigadores y grupos de investigación; ii) el compromiso de los socios en el trabajo compartido y en la identificación de temas y fuentes de financiamiento, en este sentido, se destaca que el trabajo en estos proyectos permite conocer más en profundidad los socios para determinar si el consorcio propuesto es sostenible o no y, en al menos 3 respuestas, se menciona la dificultad que ocasiona el requisito formal del Fondo de incluir algunas instituciones o países, en algunas de sus convocatorias; y iii) la disponibilidad de recursos para la ejecución de acciones conjuntas es fundamental para la sostenibilidad de los consorcios.

En lo que refiere a la capacidad de las instituciones de desarrollar competencias en diversas áreas directamente relacionadas con el trabajo en consorcios, se analizaron 6 indicadores: a) gestión de proyectos; b) gestión de consorcios; c) identificación de oportunidades de investigación; d) investigación cooperativa; e) asociaciones con el sector privado para realizar investigación; y f) inserción internacional.

A excepción de la capacidad para asociarse con el sector privado que presentó una frecuencia mayor en el grado de desarrollo de capacidades medio, todos los demás indicadores mostraron frecuencias de desarrollo alto. Esto significa que para los investigadores encuestados el trabajo en consorcio contribuye a generar y desarrollar capacidades y competencias institucionales. Asimismo, en todos los casos (a excepción del indicador de asociación con el sector privado) los porcentajes de influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO sobre el desarrollo de estas competencias mostraron una relación directa con el indicador.

4.2.6 Tema 6 – Resultados generados

Este tema evaluó los resultados (bienes o servicios) generados a partir de proyectos FONTAGRO, considerando tres sub-temas y solamente las respuestas de líderes. El primer subtema se refiere al perfil de los resultados generados según una clasificación por tipo de resultado. El segundo, describe el grado de novedad de los resultados generados y si los mismos están siendo utilizados o comercializados. El tercero, muestra los instrumentos de propiedad intelectual utilizados para proteger los resultados generados. A continuación se presenta la síntesis de las entrevistas y los sub-temas analizados.

4.2.6.1 Perfil de los resultados generados

En el primer sub-tema analizado se describe el perfil de los proyectos de acuerdo a una tipología de resultados para el área agrícola, definida por el equipo consultor, así como el porcentaje promedio en que el modelo de consorcios de FONTAGRO influyó la obtención del resultado generado. Para cada tipo de resultado se calculó el promedio ponderado de la influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO en el tipo de resultado, usando solamente respuestas en que se declaró la influencia entre 0 y 100%. Las informaciones se resumen en el **Cuadro 4.2.6.1.1**.

Cuadro 4.2.6.1.1: Resultados (bienes o servicios) generados a partir del proyecto financiado por FONTAGRO según tipo de resultado y el porcentaje promedio en que el modelo de consorcios influenció la obtención del resultado generado

Tipo resultado	Frecuencia de respuestas por tipo de resultado	Porcentaje de la influencia del modelo de consorcios en el resultado alcanzado
Total de Resultados declarados por lo líderes	35	74%
Nuevas prácticas de producción	6	85%
Nuevas variedades, razas y cepas	8	77%
Nuevos equipos (máquinas e implementos)	0	
Mapeamiento de la biodiversidad	4	45%
Secuenciación genética	0	
Nuevas técnicas y conocimiento para la reducción de pérdidas en la producción y comercialización (post cosecha)	12	83%
Nuevas técnicas y conocimientos para agregar valor por medio de procesamiento industrial	1	20%
Nuevas técnicas y conocimientos para agregar valor por medio de certificación de calidad proceso	1	20%
Nuevas técnicas y conocimientos para agregar valor por medio de certificación de calidad del producto final	0	
Nuevas prácticas de gestión y administración de la producción	2	65%
Nuevas formas de comercialización de la producción	1	

Fuente: Encuestas

Se identificaron 35 tecnologías clasificadas en 8 tipos de resultados, a partir de la respuesta de 13 líderes de proyectos (68%). La mayor frecuencia de tecnologías se agrupó en “nuevas técnicas y conocimiento para la reducción de pérdidas en la producción y comercialización (post cosecha)”, seguido de “nuevas variedades, razas y cepas” y “nuevas prácticas de producción”. Con una frecuencia reducida se identificaron tecnologías dentro de “nuevas prácticas de gestión y administración de la producción” y “nuevas técnicas de conocimiento para agregar valor por medio de certificación de calidad de proceso y del procesamiento industrial. Para el total de resultados declarados se percibe una influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO de 74% en la obtención del resultado generado.

4.2.6.2 Innovación alcanzada con los resultados generados

En el segundo sub-tema se evaluó la innovación generada mediante los resultados generados. Casi la totalidad de los líderes (11 de 13 líderes) declararon que las tecnologías generadas por el proyecto están siendo usadas y/o comercializadas, según lo que se muestra en el **Gráfico 4.2.6.2.1**.

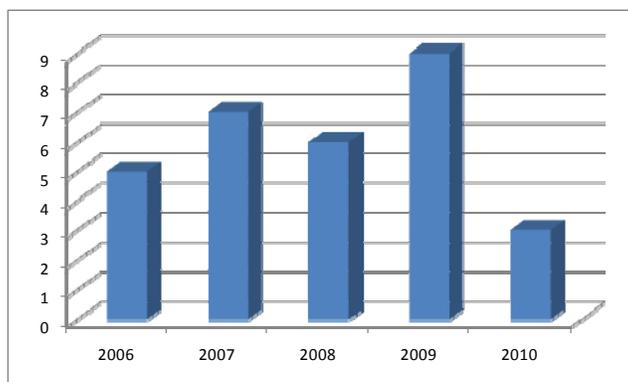


Gráfico 4.2.6.2.1 - Frecuencia de tecnologías en uso y/o comercializadas según año

Fuente: Encuestas

El alto porcentaje declarado demuestra que los proyectos desarrollaron tecnologías innovativas al menos para las instituciones ejecutoras. La mayoría de los resultados generados comenzó a ser utilizado y/o comercializado a partir de 2007, 15 de ellas fueron nuevas para la región, dentro de las cuales, 4 fueron nuevas para el mundo, según lo declarado por el investigador líder. El porcentaje de influencia del modelo de consorcios en esta percepción es alto, varía entre 65% y 80%, incrementándose a niveles de novedad de mayor alcance. Es importante que el Fondo profundice el análisis sobre las tecnologías clasificadas como nuevas para el mundo, declaradas por dos líderes de la región andina y que consisten en nuevas variedades y utilización de injertos de Naranja; y el desarrollo de un software de modelos fenológicos de insectos y de atraccidas para el control de las polillas de la papa.

4.2.6.3 Definición de los DPI entre los participantes del consorcio

En la última dimensión de este tema se evaluó el uso y la definición de los instrumentos de propiedad intelectual (PI). El 80% de los investigadores declararon que las tecnologías generadas en el proyecto cumplen con las características de bien público regional. Sin embargo, por el tipo de apropiación que se hizo de las tecnologías generadas (Gráfico 4.2.6.3.1) y el grado de participación del sector privada (Cuadro 4.1), se puede afirmar que la interpretación de los investigadores sobre el concepto de bien público y privado es muy heterogénea. Considerando la información aportada en el cuestionario no es posible concluir si los resultados de los proyectos han sido apropiados de manera general. Para concluir esto debería irse a campo y ver el grado real de utilización de la tecnología por el sector rural de los países.

En relación a los mecanismos de protección legal utilizados para proteger los resultados tecnológicos, los líderes declararon que el 66% de los mismos, no fue protegido y está disponible para su uso. Se registraron 6 nuevas variedades, razas o cepas, 4 patentes de invención y 1 modelo de utilidad (Gráfico 4.2.6.3.1).

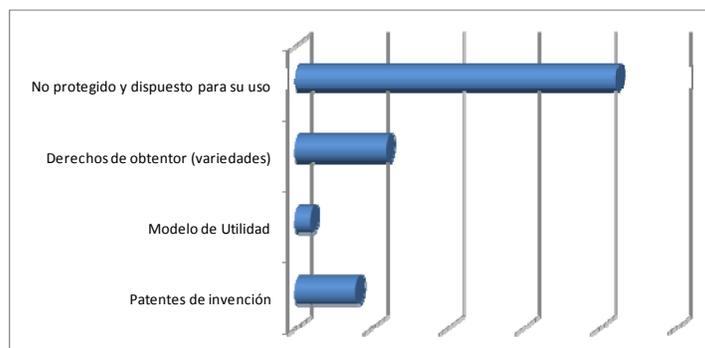


Gráfico 4.2.6.3.1: Frecuencia los instrumentos de propiedad intelectual utilizados en los resultados generados.

Fuente: Encuestas

En referencia a ejemplos sobre los mecanismos de gestión y definición de los derechos de propiedad intelectual (DPI) de los resultados del proyecto, 15 investigadores manifiestan haber tomado algún tipo de precaución al respecto, 9 de la región andina (4 líderes), 3 de Centroamérica y de Cono Sur (2 líderes de cada región), si bien con definiciones variadas. Los mecanismos van desde la distribución equitativa de los DPI entre las instituciones socias, hasta el registro por parte de una única institución responsable de la investigación y desarrollo del resultado protegible. En el medio, existen proyectos donde cada institución protege el producto generado según sus propias reglas.

4.2.7 Tema 7 – Evaluación de los impactos

En este tema fueron evaluados los impactos observados, o potenciales, a nivel de los usuarios adoptantes de la tecnología, así como al interior de los consorcios.

4.2.7.1 Ámbitos del impacto observado

En esta dimensión se evalúa el impacto por consecuencia de la adopción o la comercialización de los resultados alcanzados o potenciales del proyecto para sus usuarios, en el ámbito económico, ambiental y social.

En el ámbito económico, a su vez, los impactos se midieron a través de los cambios observados en los rendimientos, en los costos de producción y en la agregación de valor. Los resultados se resumen en el Cuadro 4.2.7.1.1.

Cuadro 4.2.7.1.1: Evaluación de los impactos económicos observados por consecuencia de la adopción o la comercialización de los resultados generados.

Impactos Económicos	Sentido del cambio	Frecuencia de respuestas	Porcentaje promedio de cambio	Porcentaje promedio de la influencia declarada	Porcentaje promedio del cambio atribuido a FONTAGRO
			(A)	(B)	(C=A*B/100)
Rendimientos	Incremento	26	35,6	66,6	23,7
	Disminución	3	33,3	80,0	26,7
Costos de producción	Incremento	5	35,0	70,0	24,5
	Disminución	20	37,6	69,4	26,1
Agregación de Valor	Incremento	24	31,6	89,7	28,4

Disminución

Fuente: Encuestas

Poco menos de dos tercios declaró que observó cambios en los rendimientos productivos. De estos, la mayoría indicó que observó incremento y solo un pequeño número (3) disminución. En ambos casos se atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia del entorno al 25% de los cambios observados en los rendimientos. En cuanto a los costos de producción, poco más de la mitad de los encuestados declaró que observó cambio en los costos de producción. De estos, la mayoría observó una disminución y el resto un incremento. En ambos casos se atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia de alrededor de un cuarto de los cambios observados en los costos. El 53,3% de los encuestados declaró haber observado cambio en la agregación de valor. Todos ellos indicaron un incremento y atribuyeron al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia de poco más de un cuarto.

En el ámbito ambiental, se evaluaron indicadores de uso de servicios y/o productos con nuevo contenido tecnológico, conservación ambiental y recuperación de ambiental de áreas degradadas. Los resultados se resumen para el total de respuestas en el Cuadro 4.2.7.1.2.

Cuadro 4.2.7.1.2: Evaluación de los impactos ambientales observados por consecuencia de la adopción o la comercialización de los resultados generados

Impactos Ambientales	Sentido del cambio	Frecuencia de respuestas	Porcentaje promedio de cambio	Porcentaje promedio de la influencia declarada	Porcentaje promedio del cambio atribuido a FONTAGRO
			(A)	(B)	(C=A*B/100)
Uso de servicios y/o productos con nuevo contenido tecnológico	Incremento	16	56,7	80,0	45,4
	Disminución	17	42,3	70,7	29,9
Conservación ambiental	Incremento	18	74,6	88,3	65,9
	Disminución	15	41,2	73,3	30,2
Recuperación ambiental de áreas degradadas	Incremento	24	45,0	80,0	36,0
	Disminución	12	40,0	90,0	36,0

Fuente: Encuestas

Poco más de dos tercios de los encuestados que efectivamente respondieron esta pregunta declararon observar cambios en el uso de servicios y/o productos con nuevo contenido tecnológico. De estos, la mitad indicó que observó incremento en el uso y la otra mitad disminución. El grupo que declaró incremento atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia de 45,4% del cambio observado. La otra mitad, que declaró disminución, le atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia de 29,9% en los cambios observados. La misma proporción, que el indicador anterior, respondió haber observado cambios en la conservación ambiental. Un poco más de la mitad de los encuestados declaró que observó incremento y atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia de 65,9% en el incremento declarado. El resto declaró una disminución en el impacto observado y atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia de 30,2% del cambio observado. El 80% declaró cambios observados en la recuperación ambiental de áreas degradadas. Tres cuartos de estos, declaró haber observado un incremento

y el resto una disminución. En ambos casos se atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia de 36% del cambio observado.

En el ámbito social, se describen los indicadores de nivel de empleo agrícola y no-agrícola, calidad del empleo y salud y nutrición. Los resultados se resumen para el total de respuestas en el Cuadro 4.2.7.1.3.

Cuadro 4.2.7.1.3: Evaluación de los impactos sociales observados por consecuencia de la adopción o la comercialización de los resultados generados

Impactos Sociales	Sentido del cambio	Frecuencia de respuestas	Porcentaje promedio de cambio	Porcentaje promedio de la influencia declarada	Porcentaje promedio del cambio atribuido a FONTAGRO
			(A)	(B)	(C=A*B/100)
Nivel de empleo agrícola	Incremento	11	49,0	91,8	45,0
	Disminución	1	33,0	33,0	10,9
Nivel de empleo no-agrícola	Incremento	9	35,0	70,0	24,5
	Disminución				
Calidad del empleo	Incremento	9	49,4	88,9	43,9
	Disminución				
Salud y nutrición	Incremento	12	33,6	78,2	26,3
	Disminución				

Fuente: Encuestas

Poco menos de un cuarto de los encuestados declaró que observó cambios en el nivel de empleo agrícola. De estos, casi la totalidad indicó que observó aumentos y atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia de 45% del cambio observado. Menos de un cuarto declaró incrementos en el nivel de empleo no-agrícola y le atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO un 24,5% del cambio observado. La misma proporción declaró incrementos en la calidad del empleo y le atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia de 43,9%. Poco más de un cuarto de los encuestados declaró un incremento en la salud y nutrición y le atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia de 26,3% del cambio observado.

Es importante destacar que, aun cuando se ha percibido una influencia importante del modelo de consorcios en el impacto observado de los resultados generados mediante los proyectos FONTAGRO, el número reducido de respuestas no permite inferir adecuadamente sobre la causalidad observada. Un destaque especial puede tener el ámbito ambiental, en especial el indicador de recuperación ambiental de áreas degradadas, que presenta un alto número de respuestas con relación al resto.

4.2.7.2 Impacto de los consorcios

Este tema también abordó la evaluación del modelo de consorcios sobre un conjunto de actividades y acciones que se relacionan a los beneficios del modelo para las instituciones socias. Los indicadores definidos para medir el impacto de los consorcios en el incremento de las capacidades institucionales fueron: a) complemento de las capacidades nacionales para la

preparación de las propuestas y gestión de los proyectos; b) mejora de las capacidades técnicas institucionales y nacionales; c) mejora de los resultados alcanzados en el proyecto; d) constitución de redes de I+D+I sostenibles en el tiempo; e) crear nuevas asociaciones durante la ejecución del proyecto; y f) crear bienes públicos regionales. Para cada acción, o indicador, se pide que se declare la influencia del modelo de consorcios en el grado de impacto observado. Un detalle de los resultados obtenidos en este tema se presenta en el Anexo 8.14.

Para casi todos los indicadores la mayoría de las respuestas se concentran en niveles de impacto alto y muy alto, a excepción de los indicadores de constitución de redes de I+D+I sostenibles en el tiempo y creación de nuevas asociaciones durante la ejecución del proyecto, donde la mayor parte de las respuestas fue de impacto medio. El indicador que presenta la mayor frecuencia de respuesta en los grados de intensidad del impacto alto y muy alto es el de mejoría de las capacidades técnicas nacionales, seguido de la mejoría de los resultados técnicos del proyecto y del complemento de las capacidades nacionales para la preparación de las propuestas y de gestión de los proyectos. En todos los casos, el porcentaje de influencia del modelo de consorcios para los impactos observados fue alto, cercano a 100% y su valor tiende a crecer a medida que la intensidad del impacto se incrementa.

4.2.8 Tema 8 – Sugerencias y observaciones generales

Este tema tuvo por objetivo recoger la opinión de los investigadores sobre todo el proceso de gestión de FONTAGRO buscando obtener sugerencia para su mejora en base a la experiencia de los propios encuestados.

Al respecto, se obtuvieron recomendaciones y sugerencias para la mejora de la efectividad, eficiencia y eficacia de la gestión del FONTAGRO de 28 investigadores, 14 de la región andina (5 líderes), 6 de Centroamérica (4 líderes), 7 del Cono Sur (4 líderes) y uno de México. Las mismas hacen referencia a oportunidades de mejora en los procesos de convocatoria y negociación de contratos; en los procesos de seguimiento y evaluación; y en la concepción del fondo.

Respecto a los mecanismos de convocatoria y negociación de contratos las principales recomendaciones son:

- i) ampliación del plazo para la presentación de propuestas (tanto perfiles como propuestas) con el objetivo de tener más posibilidades de intercambio y obtención de información de los países e identificación de los potenciales socios;
- ii) agilizar los canales interinstitucionales para la negociación y firma de los contratos que disminuyan los plazos para el primer desembolso y la ejecución del proyecto;
- iii) flexibilizar la exigencia de incluir organismos internacionales o países específicos en las convocatorias que algunas veces llevan a incluir socios que incrementan los costos y dificultan la ejecución;
- iv) fortalecer instancias de capacitación en formulación y gestión de proyectos FONTAGRO, incluyendo capacitación en administración y finanzas para técnicos de esta área.

Aproximadamente un 30% de las recomendaciones se centran en propuestas para mejorar los procesos de seguimiento de los proyectos. Algunos de ellos ya fueron citados cuando se trató el tema específico (tema 4) y fueron reforzados en esta parte. Las principales sugerencias fueron:

- i) ampliar el número de reuniones de seguimiento e incluso con participación de todos los integrantes del consorcio, para ello se sugiere una regionalización o agrupamiento por temas que amplíe el intercambio y conocimiento entre los participantes y la designación de un especialista de FONTAGRO para el seguimiento de ese conjunto de proyectos. De esta manera el Fondo participaría más activamente en la resolución de problemas que puedan surgir durante la implementación del proyecto;
- ii) adicionar seguimiento en campo de los resultados, en este caso por parte del propio líder o del especialista designado por el Fondo; e
- iii) promover mayores instancias de intercambio y difusión de los proyectos en ejecución y ya finalizados, así como de los investigadores con el fondo, las cuales podrían concretarse a través de herramientas informáticas (foros, videoconferencias, etc.).

Por su parte, el grueso de las recomendaciones (57%) tiene relación con aspectos que hacen a la concepción del Fondo, según se describe a continuación:

- i) En lo que refiere al sistema de aprobación de proyectos para financiación, surge una sugerencia respecto de la claridad de los criterios de evaluación, dado que algunas veces los proyectos técnicamente mejor evaluados no consiguen financiación, respecto de otros menos calificados, e incluso fuera de la temática de la convocatoria específica.
- ii) En la definición de las áreas temáticas de las convocatorias se recomienda acotar la amplitud de las mismas, ya que permiten un abanico muy amplio de opciones que cuestionan la pertinencia de los temas.
- iii) Se sugiere reconsiderar el monto máximo asignado por proyecto o el tiempo de duración de los mismos, ya que el valor actual se diluye demasiado en tres años y en varias instituciones.
- iv) Reconsiderar los rubros actualmente elegibles ya que esto acota las oportunidades de participación de muchas instituciones que no pueden hacer frente a esos costos (como ejemplo, costos de administración, impuestos, etc.).
- v) Continuar realizando esfuerzos para que los países cumplan con sus compromisos anuales y así no se limite su participación en las convocatorias, así como para la inclusión de países no miembros (como Brasil), que en algunas regiones incrementarían sustancialmente los beneficios del arreglo de consorcios.
- vi) Seguir fortaleciendo los mecanismos de difusión de las convocatorias FONTAGRO a nivel nacional, no restringiéndose a aquellas que ya han participado de proyectos.
- vii) Revisar el mecanismo de apertura del proyecto a otras instituciones una vez aprobado. De mantenerse es importante que el Fondo considere esa incorporación en los recursos financieros asignados.

- viii) Analizar nuevamente la participación del IICA para la gestión administrativa de los proyectos.
- ix) Facilitar instancias regionales para facilitar los mecanismos de intercambio de germoplasma.

5. Conclusiones

A partir del análisis de los resultados cuali y cuantitativos presentados anteriormente se extrae un conjunto de conclusiones enfocadas a atender los objetivos específicos del trabajo y brindar información valiosa para el fortalecimiento de los mecanismos de gestión del FONTAGRO. De manera general, el trabajo permite concluir que el arreglo institucional de “consorcios regionales” propuesto por el FONTAGRO contribuye significativamente para el cumplimiento del objetivo del Fondo de constituir una plataforma de cooperación para la integración tecnológica en la región.

Por este motivo, a continuación se agrupan, en base a los objetivos específicos, las principales consideraciones que pueden contribuir para la mejora e inclusive ampliación de los mecanismos de gestión del FONTAGRO.

1. En lo que refiere al primer objetivo específico de **análisis y documentación del origen y creación de los consorcios**, las evidencias del trabajo muestran que la creación de los consorcios se vio facilitada cuando existían previamente antecedentes de trabajos colaborativos entre las instituciones del consorcio (sino todas, al menos algunas de ellas), lo cual era esperado, y/o las mismas pertenecían a la misma comunidad de conocimiento o a plataformas regionales existentes¹¹. El desarrollo de un vínculo de confianza interinstitucional e individual anterior y el conocimiento sobre las capacidades y competencias de las instituciones asociadas, favorece la generación de nuevas ideas para la identificación de la temática de investigación y de los potenciales socios para el proyecto, a su vez, que facilita la definición y distribución de actividades y responsabilidades en el proyecto.

En este sentido, algunos ejemplos de consorcios donde las alianzas se ven inducidas por los criterios de elegibilidad de las convocatorias mostraron dificultades para la identificación de la institución y el investigador adecuados para el objetivo y las metas del proyecto, así como para la gestión de las diferencias culturales entre instituciones y regiones. En este último caso, las expectativas de los investigadores sobre la acción del Fondo se relacionan con la posible mediación que la STA puede realizar para solucionar los conflictos potenciales y apoyar la estructuración del proyecto para el cumplimiento de los objetivos iniciales. El equipo de consultores considera que esta es una función de las instituciones líderes a pesar que el FONTAGRO pueda bajo demanda intermediar algo, pero no es una función de la STA.

Respecto a los mecanismos de FONTAGRO para la inducción de los consorcios, en general, son considerados adecuados, si bien algunos líderes sugieren optar por una única vía institucional de comunicación y divulgación de las convocatorias para evitar asimetría de información. A pesar de esto no ser un problema mayor actualmente, en las sugerencias de este documento, se propone utilizar una vía institucional única de divulgación para evitar futuros problemas. Se destacó positivamente el esfuerzo que el Fondo viene haciendo para ampliar las instituciones convidadas a presentar propuestas atendiendo al objetivo de ampliar los actores involucrados en los procesos de innovación y desarrollo agropecuario. Asimismo, la inclusión de la etapa de perfil permite una primera evaluación de la propuesta y del

¹¹ En la región del Cono Sur se destacó la acción del PROCISUR como facilitador para la formulación de proyectos.

potencial del consorcio constituido, favoreciendo la elaboración de proyectos más competitivos.

En lo que refiere al apoyo del Fondo a la elaboración del proyecto, a través de documentos institucionales disponibles, la mayoría de los encuestados declaró que no es necesario el uso de documentos adicionales a los TDRs de la convocatoria para la elaboración de perfiles y proyectos, dada la claridad de los mismos. El MOP y el PMP son otros documentos usados por los investigadores.

Si bien la participación de las instituciones en la elaboración de las propuestas fue valorada alta, en general, la obtención de datos nacionales necesarios para la formulación así como la definición de los presupuestos nacionales para la elaboración del presupuesto global fueron las principales dificultades identificadas por los investigadores.

Con el propósito de disminuir los costos de transacción existe coincidencia en señalar que es importante reducir el tiempo que llevan las gestiones administrativas para el inicio efectivo del proyecto. Asimismo, existe una percepción generalizada sobre la dificultad y el tiempo que lleva la firma de los contratos entre la institución líder y las demás instituciones del consorcio, por lo que algunos investigadores sugieren, entre otras posibles acciones, la creación de instrumentos institucionales “modelos” (contratos, acuerdos, etc.) que faciliten la gestión de la institución líder. Para este tipo de sugerencia, a opinión del equipo consultor, la STA podría estimular a las instituciones que tengan sus modelos de cooperación.

La participación del sector privado, a pesar de estimulada en las convocatorias, es irregular, como se muestra en el **Cuadro 5.1**. En los años 2005 y 2006 casi todos los proyectos contaban con participación del sector privado, en el orden de un 25%, porcentaje esperado en proyectos de innovación. En los demás años, la participación fue menor y, principalmente, en las dos últimas convocatorias donde se constata una caída tanto en el número de proyectos con participación privada como en el número de instituciones privadas integrantes del consorcio. Esto demuestra que el criterio de la participación del sector privado no ha sido observado con regularidad y con énfasis por el Fondo.

Cuadro 5.1 – Participación del sector privado en los proyectos según año de convocatoria

Convocatorias	Proyectos con sector privado/Proyectos totales		Instituciones privadas/total de instituciones		
	Año	Nro.	%	Nro.	%
	2003	3/6	50%	5/31	16%
	2004	1/1	100%	1/6	17%
	2005	4/5	80%	9/36	25%
	2006	4/5	80%	8/30	27%
	2007	5/9	56%	9/56	16%
	2008	0/2	0%	0/8	0%

Esta participación se da principalmente por organizaciones sin fines de lucro, en su mayoría representantes de productores, los que realizan una contrapartida valorada, a través de

participación en actividades de planificación y transferencia de tecnología y aportes de insumos para la I+D. Actividades de I+D propiamente dicho, solo se da en casos puntuales. Considerando que el proceso de apropiación de los resultados por parte de las asociaciones de productores es exitoso, esto significa que los productores beneficiados serán prioritariamente los asociados, lo que caracterizaría los resultados como un bien club y no como un bien público (Geuss, 2001; Salles Filho, 2000)¹².

2. Los resultados sobre el funcionamiento, evolución y las ventajas y desventajas para formular, financiar y ejecutar proyectos colaborativos (objetivo específico ii) demuestran que los consorcios contribuyen significativamente en la complementación de las capacidades nacionales, ya sea en la mejora de las capacidades técnicas y de los resultados alcanzados por el proyecto, en la complementación para la preparación y gestión de los proyectos, como en la constitución de redes de I+D+I.

Si bien existe el reconocimiento a la capacidad de los consorcios para constituir redes, la sostenibilidad de las mismas es cuestionada por un número elevado de investigadores, quienes destacan algunos factores claves que son necesarios para favorecer la sostenibilidad: i) la participación activa de las autoridades institucionales nacionales; ii) el compromiso de los socios en el trabajo compartido y en la identificación de temas y fuentes de financiamiento; y iii) la disponibilidad de recursos para la ejecución de acciones conjuntas.

En referencia a los mecanismos de gestión de los proyectos, los resultados muestran un grado de satisfacción alto y con una percepción de que los mecanismos de consorcios facilitan la valoración realizada. Sin embargo, la gestión de las diferencias entre sistemas de administración y finanzas de las instituciones socias y de los mecanismos de intercambio de material genético, muestran un grado de satisfacción más disperso, con valoraciones de grado de calidad muy malo. Adicionalmente, como se mencionó anteriormente, las diferencias culturales entre algunas instituciones participantes del consorcio han interferido en la planificación y ejecución de los proyectos. En general, este tipo de diferencias, así como las de los sistemas de administración y finanzas, es atendido por la institución líder, no existiendo, por tanto, un mecanismo único de resolución de controversias. No existe una opinión generalizada entre los investigadores sobre el papel que el FONTAGRO debe cumplir para apoyar la gestión de la institución líder en estos temas. En opinión del equipo consultor, el FONTAGRO debería colocar en las convocatorias que las instituciones participantes tienen que crear sus estándares formales de cooperación para facilitar la formación de los consorcios, con el propósito de evitar las dificultades en la gestión de las diferencias entre los sistemas de administración y finanzas y culturales.

En referencia a la gestión de mecanismos de intercambio de material genético, tampoco se constatan mecanismos únicos de gestión ya que dependen de las legislaciones nacionales, a pesar de que ese problema tenderá a disminuir en función de las convergencias de dichas legislaciones definidas por la Convención sobre Diversidad Biológica (CDB). Dadas las dificultades para compatibilizar sistemas legales nacionales diferentes gran parte de los proyectos opta por no trabajar con intercambio de germoplasma y si con articulación de

¹² Bienes club son bienes no rivales pero apropiables por los que participaron de su desarrollo y/o financiamiento.

metodologías de trabajo y resultados. En este punto, fue destacada la ventaja de contar con centros internacionales dentro de los consorcios, cuya experiencia acumulada en intercambio facilita enormemente esta actividad, así como apoya una mayor difusión de los resultados a otras instituciones miembros de sus redes internacionales.

En lo que refiere a las herramientas de seguimiento de los proyectos colaborativos al interior de los consorcios, los líderes declararon utilizar los informes anuales del Fondo y, en algunos casos, otros medios de comunicación como páginas web, comunicación telefónica o encuentros en reuniones sobre la temática.

Sobre el mecanismo de seguimiento técnico de FONTAGRO, a través de los talleres anuales, los líderes concordaron en que son muy positivos para el intercambio de información y ampliación de la base de datos institucional, si bien destacan la poca duración de los mismos para poder hacer un análisis más profundo de la calidad de los resultados del proyecto y de las principales dificultades de gestión. En este sentido, algunos líderes realizaron recomendaciones para mejorar la eficiencia de los mecanismos de seguimiento que fueron citadas en el ítem 4.1.4. y que, algunas de ellas, serán retomadas en las recomendaciones de este documento. Por su parte, los informes técnicos anuales utilizados por el Fondo no contemplan la medición del impacto del mecanismo de consorcios para el incremento de las capacidades institucionales, lo cual debería ser medido individualmente. Esto permitiría valorizar sistemáticamente los beneficios de este arreglo institucional para las instituciones socias (el tema será retomado en las recomendaciones).

3. En cuanto al tercer objetivo específico sobre el papel actual y potencial de los consorcios para dar a conocer los resultados de proyectos de I+D+I regionales, los investigadores opinan que, por un lado, los consorcios promueven la obtención de mejores resultados respecto de aquellos provenientes de proyectos individuales y, por otro, favorecen una rápida difusión de los conocimientos generados entre los países participantes, lo cual conjuntamente con la interacción dada entre los varios miembros, genera cambios e impactos positivos en las capacidades técnicas de las instituciones nacionales. Los consorcios son un modelo significativamente valorado por todos los investigadores.

Sobre la ejecución del proyecto en relación al cumplimiento de los objetivos, la mayoría de los investigadores la consideró adecuada, con alta influencia del modelo de consorcios sobre esta percepción, lo que ratifica lo dicho hasta el momento sobre el reconocimiento al modelo para obtener resultados de impactos y ventajas institucionales. Sin embargo, algunos líderes señalaron que la potencialidad de los proyectos consorciados depende mucho de la capacidad de las instituciones para apropiarse de esas ventajas, altamente dependiente de las competencias endógenas. Como se ha mencionado anteriormente, esto podría acompañarse por medio de indicadores específicos a ser medidos sistemáticamente por el Fondo.

La evaluación del tipo de resultados (bienes o servicios) generados a partir de los proyectos FONTAGRO muestra que fueron identificadas 35 tecnologías en 13 proyectos¹³. Estas tecnologías se clasificaron según lo colocado en el **Cuadro 5.2.7.1.1**, concentradas en primer lugar en “nuevas técnicas y conocimiento para la reducción de pérdidas en la producción y

¹³ De los 19 líderes que contestaron la encuesta, 13 declararon resultados tecnológicos.

comercialización (pos-cosecha)”, seguidas de “nuevas variedades, razas y cepas”, en tercer lugar “nuevas prácticas de producción” y en cuarto lugar, “mapeamiento de la biodiversidad”. Es de desatacar, la baja frecuencia de resultados para agregación de valor, tanto por medio de procesamiento industrial, como por medio de certificación de calidad de proceso y producto.

En promedio, la atribución que los líderes de proyecto dieron a la influencia del modelo de consorcios sobre los resultados alcanzados fue de 80%. En este sentido, algunos líderes manifiestan que la participación de instituciones de otros países garantizó la aplicación de técnicas de punta específicas que, de otra forma, no hubiesen sido aplicadas y que la mejora en los resultados por el trabajo colaborativo no se restringe solamente al proyecto en cuestión, sino también a otros proyectos que se están implementando en temáticas similares.

Dentro de los resultados tecnológicos declarados, un 86% de ellos está siendo usado y/o comercializado, dato reforzado por la constatación de impactos económicos, ambientales y sociales observados por 11 de los 13 líderes que contestaron la pregunta. En lo que refiere al nivel de novedad de la innovación, existen 11 resultados considerados novedad para la región y 4, novedad para el mundo. Se recomienda al Fondo analizar en detalle el contenido de estas tecnologías. La atribución de influencia del modelo de consorcios sobre estas características de los resultados es valorada alta por los líderes.

Asimismo, estos declararon que el 80% de los resultados disponibles tienen carácter de bien público regional. Sin embargo, por el tipo de apropiación que se hizo de las tecnologías generadas y el grado de participación del sector privada, se puede afirmar que la interpretación de los investigadores sobre el concepto de bien público y privado es muy heterogénea. Considerando la información aportada en el cuestionario no es posible concluir si los resultados de los proyectos han sido apropiados de manera general. Para concluir esto debería irse a campo y ver el grado real de utilización de la tecnología por el sector rural de los países. Lo que sí se puede verificar es que una parte de los resultados han sido más bienes club que públicos (como fue mencionado anteriormente). Esta conclusión se refuerza con el hecho de que más de un 30% de las tecnologías fueron protegidas por algún mecanismo de protección legal.

Según lo analizado puede concluirse que a pesar del mecanismo de consorcios ser adecuado para la misión y objetivos del Fondo y estar generando un conjunto de innovaciones, los datos encontrados permitirían decir que existe una subutilización del mecanismo. El tema de innovación es aun irregular en los proyectos, tanto por el tipo de resultado y de innovación obtenidos como por el grado de participación del sector privado. Es decir, el mecanismo de consorcio es adecuado pero el Fondo no lo está utilizando sistemáticamente para la innovación.

6. Recomendaciones

En esta sección se presentan las principales recomendaciones del equipo consultor como contribución para el fortalecimiento de los mecanismos de gestión del Fondo y su consolidación como mecanismo institucional competitivo para contribuir a financiar innovación tecnológica para los sectores agrícola y rural de las Américas. Las mismas responden a los objetivos específicos iv y v. Algunas de ellas tienen un alcance estratégico y sirven para el análisis de la organización actual del Fondo, mientras que otras son más puntuales.

Teniendo en cuenta la necesidad de una visión más explícita sobre el fomento a la innovación a través de mecanismos de consorcios públicos-privados en la *Misión* del Fondo, se propone un ajuste en la redacción de la misma. Particularmente, el tema de fomento de la investigación para la obtención de bienes públicos no responde totalmente a la realidad de los proyectos FONTAGRO y de la propia dinámica del desarrollo rural en América Latina. Asimismo, esta modificación llevaría a una misión más coherente con la visión, objetivos y el MOP (ajustado en 2008).

Relacionado con el fomento a la implementación de proyectos innovativos, que como se ha visto no muestran regularidad en la cartera de FONTAGRO, no es suficiente hacer énfasis en la convocatoria sobre la necesidad de que los proyectos sean de innovación, sino que tiene que ser un criterio de elegibilidad que los consorcios y los proyectos enfoquen a la innovación, para lo cual la propuesta de proyecto debe explicitar los siguientes aspectos:

- que el consorcio involucre a los actores que generan y utilizan tecnología, ya sean públicos o privados, incluyendo los que son capaces de transformar conocimiento y tecnología en bienes y servicios;
- que todos los actores del consorcio tengan participación efectiva en las tres fases de un proyecto de innovación: definición del tema y objetivos; desarrollo y seguimiento; y transferencia de tecnología;
- que los proyectos tengan explícitamente una estructura de gobierno, que involucre los actores y que tenga una rutina de gobernanza. Para ello deben ser previstos recursos financieros dentro de los proyectos;
- que se cuente con un modelo de acuerdo entre los miembros del consorcio (acuerdo de consorcio) que contemple políticas de confidencialidad y de división de derechos propiedad intelectual de los resultados del proyecto.

Al respecto, los rubros asociados a la transformación de conocimiento y tecnología en bienes y servicios tienen que ser financiados por FONTAGRO. La exigencia de contrapartida sigue siendo necesaria por lo que la participación de las organizaciones que contribuyen con el proyecto (recursos de contraparte) en los mecanismos de gobernanza, constituye una forma de estímulo, reforzando lo colocado anteriormente.

En referencia a los mecanismos de seguimiento y evaluación de los proyectos, se propone ampliar los instrumentos utilizados por el Fondo. Se sugiere incluir indicadores para medir el grado de aprendizaje e internalización del conocimiento generado en el proyecto dentro de

las instituciones socias del consorcio, incluso las privadas. Para ello se proponen algunos indicadores, como:

- incremento del nivel de conocimiento técnico-científico específico en el tema;
- aumento de los recursos materiales para I+D+I;
- capacidad de apalancar recursos financieros;
- incremento de las capacidades de gestión de proyectos regionales consorciados público-privados;
- incremento del conocimiento del mercado y aspectos de comercialización;
- incremento en las competencias para la transferencia de conocimiento y tecnología;
- aumento de las capacidades en derechos de propiedad intelectual;
- aumento de la inserción internacional de la institución.

En cuanto a la conformación de los consorcios el Fondo no debería obligar a incluir instituciones, sean centros internacionales o instituciones específicas de regiones, como América Central. La participación de los centros internacionales debe darse dentro del proceso de construcción de los consorcios junto con los demás actores, si es obligada pierde el sentido del consorcio, por lo tanto su inclusión debería ser deseable no obligatoria¹⁴.

A continuación se listan otras recomendaciones de carácter más puntual pero no menos importantes:

- Dentro de los objetivos generales del Fondo de contribuir al incremento de la competitividad de los sectores agrícola y rural de los países miembros, el FONTAGRO podría promover una participación más equilibrada entre hombres y mujeres en la formación de los consorcios, así como la participación de asociaciones u organizaciones que fomenten el acceso de las mujeres a los procesos productivos y a la toma de decisión. Estos aspectos pueden ser establecidos en los Términos de Referencia de los llamados.
- El Fondo podría constituirse en una fuente importante de información sobre las competencias de I+D+I en la región a partir de un banco de datos creado en base a las informaciones colectadas en las propuestas sometidas en las convocatorias.
- Respecto de los términos de referencia de las convocatorias y de las guías para la formulación de perfiles, si bien, los investigadores declaran que las mismas son claras, el alto porcentaje de no elegibilidad constatado en las convocatorias alerta sobre la necesidad de profundizar las principales causas de esto para reducir este porcentaje.
- Ampliar la difusión de las convocatorias a más instituciones del sistema de innovación de los países así como centralizar en un punto focal la diseminación de la información dentro de las instituciones.
- Se propone la inclusión de presupuesto para crear indicadores y realizar estudios sistemáticos de impacto de los resultados de los proyectos y para la capacitación de los investigadores en la construcción de indicadores que faciliten esta medición, con el

¹⁴ La participación de los centros internacionales ha mostrado que en regiones más pobres, con menos competencias técnicas, los centros acaban monopolizando y centralizando las actividades. En regiones con más capacidades técnicas, la participación de los centros acaba siendo forzada, con poco interés por parte del centro y una actuación más marginal.

objetivo, entre otros, de rendir cuentas a los países socios y aumentar la captación de nuevos colaboradores.

Respecto al objetivo específico v), el Fondo define los consorcios tecnológicos como “*esencialmente una alianza regional para la formulación y ejecución de proyectos en el marco de prioridades establecidas e intereses comunes*” (Guía para la presentación de perfiles y propuestas de proyectos, 2009: 11).

Esta definición sugiere que el objetivo principal del Fondo es promover proyectos a través de alianzas regionales, por lo que el arreglo institucional de consorcios sería adecuado, pero para diferenciarse de otras fuentes internacionales de financiamiento y dar más eficiencia, efectividad y eficacia al modelo, los proyectos de FONTAGRO deberían enfocarse a las etapas finales del proceso de innovación, de desarrollo experimental, de finalización y de transferencia de tecnologías y no tanto a las etapas iniciales de perfil más científico (de investigación básica o mismo aplicada). Esto daría una identidad al Fondo en un área donde existen vacíos de financiamiento en la región.

7. Referencias bibliográficas

2009. AVILA; A.F.D.; SALLES-FILHO, S. L.; ALONSO, J. E. *Multidimensional assessment of technology and innovation programs: the case of INCAGRO-Perú.* In: Atlanta Conference on Science and Innovation Policy, Atlanta (3rd Atlanta – 2009).
2007. AVILA; A.F.D. & SAIN, G. *Evaluación de los Impactos Potenciales de los Proyectos Financiados por el Fontagro. 2da and 3ra Convocatoria: Final Consolidado.* San José, C. Rica. Mayo 2007. 82p.
2005. AVILA; A.F.D.; SAIN, G. & SALLES FILHO, S. *Evaluación de los Impactos Potenciales de los Proyectos Financiados por el Fontagro. 1^{ra} Convocatoria: Informe Consolidado.* San José, Costa Rica. Junio 2005. 82p.
2003. AVILA, A. F. D. *Evaluación de Proyectos y Mecanismos de FONTAGRO: Informe Final.* New Haven, Julio 2003, 70p.
2008. BIN, A.; SALLES FILHO, S. 2008. *Science, technology and innovation management: specificities and conceptual premises.* In: *International Joseph A. Schumpeter Society Conference - the southern conference*, 2008, Rio de Janeiro.
2004. FONTAGRO. *Plan de Mediano Plazo 2005 – 2010.* 15p.
2008. FONTAGRO. *Manual de Operaciones.* 20p.
2009. FONTAGRO. *Guía para la preparación de perfiles y propuestas de proyectos.* 24p.
2001. GEUS, R. *Public Goods, private goods.* Princeton monographs in philosophy. Princeton University. 145 p.
1990. OCDE. *Manual de Oslo - Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica.*
2000. SALLES-FILHO, S. L. (org.). *Proposta de abordagem conceitual para o estudo dos processos de reorganização institucional.* Capítulo 3. Em: *Ciência, tecnologia e inovação. A reorganização da pesquisa pública no Brasil.* Campinas: Editora Komedi. Pp. 78 – 87.
2007. SALLES-FILHO, S. L.; ZACKIEWICZ, M.; BONACELLI, M. B.; CASTRO, P.F.D.; BIN, A. *Desenvolvimento e aplicação de metodologia de avaliação de programas de fomento de C, T & I: Método de Descomposição.* Seminario Latino-Americano de Gestión Tecnológica – ALTEC, 2007.
2001. ROGERS, J. D. & BOZEMAN, B. *Knowledge Value Alliances: An Alternative to the R&D Project Focus in Evaluation.* Science Technology Human Values v. 26, n. 1, p.23-55, 2001.

8. Anexos

8.1 Características de las convocatorias 2003 a 2008

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Bases de la convocatoria						
Líneas prioritarias	PMP 1998 - 2000	Innovación en el desarrollo de Sistemas Agropecuarios Sostenibles y el Manejo de los Recursos Naturales	PMP 2005 - 2010	Agricultura viable de pequeña escala; Productividad / Sostenibilidad de Cadenas de Valor	Frutas y hortalizas em Agricultura viable de pequeña escala; Productividad / Sostenibilidad de Cadenas de Valor	Agricultura viable de pequeña escala; Productividad / Sostenibilidad de Cadenas de Valor
Tipo de convocatoria	Ordinaria	Extraordinaria (CGIAR, BID, Bco Mundial)	Ordinaria	Extraordinaria (CGIAR)	Extraordinaria (CGIAR, AECI, BID)	Extraordinaria (CGIAR)
Orientaciones adicionales	valor agregado; inclusión del sector privado; inocuidad alimentaria		Proyectos de innovación debidamente articulados en las cadenas productivas y cuentan con la participación activa de otros actores relevantes	Innovación tecnológica y articulación con otros actores relevantes; fortalecer la capacidad regional en CyT; respondan a una demanda sentida en la región	Innovación tecnológica y articulación con otros actores relevantes; fortalecer la capacidad regional en CyT; respondan a una demanda sentida en la región	Adaptación de los sistemas productivos regionales al cambio climático (com 7 ejemplos de potenciales temas)
Tecnologías críticas	11	11	6	2	2	2
Elegibilidad	Mínimo dos países miembros ativos	Mínimo dos países miembros ativos+CGIAR	Mínimo dos países miembros ativos	Mínimo dos países miembros ativos+CGIAR	Mínimo dos países miembros ativos+CGIAR	Mínimo dos países miembros ativos+CGIAR
Etapas de perfiles						
Período presentación perfiles			01/03 - 15/04	01/03 - 14/04	12/02 - 30/03	01/02 - 27/03
Nro. de perfiles presentados	No se aplica	No se aplica			87	83
Nro. de perfiles elegibles					47	45
Nro. de perfiles convidados para formular proyectos	No se aplica	No se aplica		14	28	24
Etapas de Proyectos						
Período presentación proyectos	1/03/2003 - 15/05/2003	Hasta el 15 de junio	15/04 - 31/05	16/05 - 31/07	25/05 - 19/07	23/05 - 17/07
Criterios de evaluación	Impacto económico, calidad técnica, capacidad institucional e impacto ambiental	Impacto económico, financiero y social; calidad técnica; capacidad institucional e impacto ambiental	Impacto económico, financiero y social; calidad técnica; capacidad institucional e impacto ambiental	Impacto económico, financiero y social incluyendo articulación y contribución de la propuesta a la innovación (40%); Calidad técnica (30%); Capacidad Institucional (30%); Impacto ambiental (valorizado en la evaluación final).	Calidad científica y tecnológica (30 pts.); Impacto económico, financiero y social (40 pts.); Capacidad institucional (20 pts.); Mecanismos de gestión y Presupuesto (10 puntos); Impacto ambiental (con apoyo de especialista).	Calidad científica y tecnológica (30 pts.); Impacto económico, financiero y social (40 pts.); Capacidad institucional (20 pts.); Mecanismos de gestión y Presupuesto (10 puntos); Impacto ambiental (con apoyo de especialista).
Nro. de proyectos aprobados	6	1	5	5	9	9
Proyectos Región Andina	3	0	2	2	5	1

Proyectos Región Centroamérica	1	1	2		3	1
Proyectos Región Cono Sur	2	0	1	2	1	5
Proyectos Región Otra	0	0	0	0		2

Fuente: Elaboración del equipo de consultores en base a la documentación de FONTAGRO disponible en la web

8.2 Listado de entrevistados

Nombre	Proyecto	Institución	País	Región
Renato Ripa	FTG 032/2003	INIA	Chile	Cono Sur
Ernesto Labra	FTG-7053/2007	INIA	Chile	Cono Sur
Alonso González	FTG-0616/2006	CIAT	Colombia	Andina
	FTG-7041/2007	CIAT	Colombia	Andina
Mónica Rebuffo	FTG-787/2005	INIA	Uruguay	Cono Sur
Néstor Saldain	FTG-0608/2006	INIA	Uruguay	Cono Sur
Ariel Castro	FTG-0617/2006	FAGRO/UdelaR	Uruguay	Cono Sur

8.3 Guía de entrevistas a investigadores líderes

A. CONVOCATORIAS Y PREPARACIÓN DE PROPUESTAS

Escalas 1 a 5:

1	0 – 20%
2	21 – 40%
3	41 – 60%
4	61 – 80%
5	+ 80%

Convocatorias

1. ¿Considera que la forma de comunicación de los llamados de FONTAGRO son adecuados?
2. ¿Los términos de referencia son claros? ¿Qué otro documento de FONTAGRO utilizan como apoyo para la elaboración de la propuesta?
3. ¿Cómo se internaliza el llamado en el interior de la institución? ¿FONTAGRO apoya esto de alguna manera?
4. En una escala de 1 a 5, ¿cómo evalúa le da importancia de la instancia de perfil antes de formular el proyecto?
5. ¿Considera que la relación entre el número de perfiles aprobados y el número de proyectos es adecuado?
6. ¿Cómo evalúa el modelo de proyecto de FONTAGRO (aisladamente y comparado con otras fuentes internacionales) en cuanto a:

	Escala*	Escala comparativa**
Exigencias para formulación de perfiles y de proyectos		
Criterios de elegibilidad utilizados		
Mecanismo de interacción con el Fondo para orientar los proponentes y resolver dudas		
Tiempo de respuesta del Fondo tras la presentación de respuesta		
Parecer técnico circunstanciado sobre el mérito del proyecto		

* Baja, Media-baja, Media, Media-Alta y Alta

** Más baja; Igual; Más Alta

Preparación de propuestas

La formulación del perfil y del proyecto implica la participación de instituciones y actores que residen en diferentes países:

7. ¿Cómo es el proceso de identificación de la temática común y la búsqueda de instituciones para el consorcio del perfil? ¿Varía en algo para la formulación del proyecto (se mantienen las mismas instituciones)? ¿Cómo apoya FONTAGRO este proceso?
8. ¿Cuál fue la principal dificultad que tuvieron que sortear durante el proceso de formulación del perfil? ¿Y del proyecto?

	Perfil	Proyecto
Definición del tema		
Definición y distribución de responsabilidades y actividades		
Datos nacionales necesarios para la formulación		
Presupuestos nacionales para la elaboración del presupuesto global		
Elaboración del marco lógico		
Avales institucionales		
Identificación de instituciones para conformar el consorcio		
Definición de los arreglos legales sobre PI o intercambio		
Diferencias culturales		
Otros (especifique)		

9. ¿Cómo evalúa el tiempo que transcurre entre la comunicación de aprobación del proyecto y el primer desembolso?

Corto	
Normal (respecto otros proyectos)	
Largo	
Excesivo	

- 9.1. ¿Cuántos meses llevó este proceso?
- 9.2. ¿En qué porcentaje usted evalúa la influencia de los siguientes aspectos influyeron en el plazo entre la aprobación y el primer desembolso?

Reformulación del proyecto según las recomendaciones del Fondo	
Compatibilización de los aspectos legales entre el BID y la institución líder (para la firma del contrato)	

Compatibilización de los aspectos financieros entre el BID y la institución líder (para la firma del contrato)	
Compatibilización de los aspectos legales entre las instituciones del consorcio (firmas de contratos entre la institución líder y las instituciones del consorcio)	
Compatibilización de los aspectos financieros entre las instituciones del consorcio (firmas de contratos entre la institución líder y las instituciones del consorcio)	
Organización de las actividades entre instituciones del consorcio para su inicio	
Otros (especifique)	

9.3. ¿Recibieron algún tipo de apoyo de FONTAGRO durante este proceso? ¿Cuál?

10. ¿Hay participación del sector privado en el proyecto que usted lidera? (nro. de empresas por sector) ¿Qué tipo de empresas y bajo qué modalidad?

	Consortio	Asociado
Sector productivo		
Sector industrial		
Otro		

11. ¿Cuáles actividades realiza principalmente el sector privado?

Actividad	Productivo	Industrial	Servicios
I+D			
Contraparte financiera			
Aporte de insumos para la investigación (tierras, semillas, insumos, recursos humanos)			
Transferencia de Tecnología			
Otro: especifique			

12. ¿Cómo se realiza la formulación del proyecto? ¿Cómo apoya FONTAGRO esta instancia?

Mail	
Conferencias telefónicas	
Teléfono	
Reuniones	
Otro (especifique)	

13. En caso de ser reuniones, ¿quién financia la realización de la misma?

FONTAGRO	
Institución líder	
Institución asociada	
PROCI	
Otros	

13.1.¿Cuánto dura la reunión?

13.2.¿En qué estadio de la formulación se realiza?

14. ¿Cómo se decide el liderazgo o coordinación de las actividades del consorcio?

B. EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS

15. ¿Cómo se ha gestionado, al interior de los consorcios, las diferencias entre “culturas” institucionales y cómo esto ha interferido en la planificación y la ejecución de los proyectos? ¿Cómo FONTAGRO apoya estos temas?

16. ¿Cómo se administran las diferencias entre los sistemas de gestión administrativa y finanzas del proyecto? ¿Cómo FONTAGRO apoya estos temas?

17. En el caso de haber necesidad de intercambio de germoplasma, ¿cómo se solucionan las diferencias regulatorias o restricciones en el envío entre los países miembros de los consorcios? ¿Cómo FONTAGRO apoya estos temas?

18. En una escala de 1 a 5 porcentual ¿cómo evalúa la ejecución del proyecto hasta ahora?

19. ¿Cuáles han sido las principales dificultades encontradas para la ejecución del proyecto?:

Desembolsos del FONTAGRO	
Diferencias en la gestión administrativa y técnica entre las instituciones participantes	
Problemas normativos o legales para el intercambio de germoplasma	
Ejecución técnica diferentes entre instituciones	
Otros (especifique)	

20. ¿El FONTAGRO ha apoyado la gestión del proyecto y resolución de problemas? ¿Cómo?

C. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS PROYECTOS (CONSORCIOS)

Seguimiento de proyectos

21. ¿Cuáles herramientas utiliza para el seguimiento de la ejecución técnica y financiera de los proyectos por ustedes liderados? (No excluyente)

Informes semestrales	
Reuniones periódicas	
Página web	
Foro electrónico	
Comunicación telefónica	
Otros (especifique)	

21.1. ¿Existen diferencias en la respuesta por parte de los demás socios del consorcio?

21.2. ¿Cómo se resuelven esas diferencias?

22. En los últimos años el FONTAGRO realiza reuniones anuales técnicas con el propósito de dar seguimiento a los proyectos y fomentar instancias de intercambio entre las instituciones líderes de los proyectos en ejecución. Cuáles son a su criterio las principales fortalezas y debilidades de este modelo de seguimiento y evaluación del Fondo.

Fortalezas	Debilidades

22.1. ¿Tiene alguna sugerencia de cambio o inclusión de mecanismos de seguimiento y evaluación del Fondo?

Evaluación de los beneficios/costos

23. En su percepción y valoración, ¿en qué porcentaje los consorcios contribuyen a?:

Complementar capacidades nacionales (en algunos casos débiles) para la preparación de las propuestas y gestión de los proyectos	
Mejorar real y sustantivamente la capacidades técnicas nacionales (por interacción o difusión de los conocimientos generados)	
Mejorar los resultados alcanzados en el proyecto (diferencial respecto de proyectos nacionales)	
Constituir redes de I+D+I sostenibles en el tiempo	
Crear nuevas asociadas durante la ejecución del proyecto	
Creación de Bienes Públicos Regionales (para los países pequeños son muy importantes)	

23.1. Respecto a la mejora una mejora real y substantiva en las capacidades técnicas de las instituciones nacionales a través de la interacción entre los varios miembros del consorcio o a través de la difusión de los conocimientos generados, presente evidencias concretas.

24. ¿Cuál es la perspectiva de continuidad de las asociaciones construidas durante el proyecto?
25. ¿Qué nuevas asociaciones fueron generadas durante la ejecución del proyecto y que no estaban previstas en la concepción del consorcio?
26. ¿Qué lecciones aprendidas se pueden extraer de la sostenibilidad de la acción de los consorcios? ¿Han dejado formadas redes, formales o informales, cuyos miembros siguen beneficiándose, y/o siguen beneficiando a otros, luego de concluido el proyecto?
27. ¿Qué resultados del proyecto se transformaron en bienes o servicios que están en uso y quiénes son los beneficiarios? ¿hay producto o tecnologías generadas que ya están siendo adoptadas (pregunta abierta).
28. ¿Se han generado Bienes Públicos Regionales (BPR) factibles de protección o apropiación como resultado de los proyectos FONTAGRO? No serían protegibles.
29. Si estos se han protegido, ¿cómo se ha gestionado la definición de derechos entre los participantes del consorcio y la distribución de los beneficios resultante?
30. ¿Cuáles son los mecanismos de difusión del proyecto utilizados?
31. ¿Qué sugerencias nos podría brindar mirando la efectividad, eficiencia y eficacia de las acciones del Fondo?

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO

8.4 Formulario encuesta a investigadores

EVALUACIÓN DE LOS MECANISMOS DE GESTIÓN DE FONTAGRO

ENCUESTA A INVESTIGADORES

El Fondo ha trabajado durante años apoyándose en los consorcios tecnológicos regionales que han funcionado como mecanismos o plataformas institucionales para el diseño, planificación y ejecución de proyectos de investigación e innovación agropecuaria. Estas plataformas se han formado espontáneamente, en algunas ocasiones, alrededor de intereses o prioridades comunes de investigación e innovación, a través de redes informales o personales de los investigadores y/o los planificadores. Otras veces, en acuerdos formales, tales como redes de investigación temáticas (CGIAR y otras) y los Programas Cooperativos de Investigación e Innovación Agrícola (PROCIAs), plataformas apoyadas por el IICA para impulsar la cooperación entre países de una misma región en investigación e innovación agrícola. En esencia, el consorcio ha tratado de articular las demandas regionales de investigación e innovación, aproximándolas a aquellas ofertas definidas por FONTAGRO y plasmándolas en las convocatorias anuales.

Entre los resultados de las evaluaciones de los proyectos financiados por FONTAGRO (FONTAGRO 2003 e IICA 2005) se resaltan los beneficios de los consorcios como mecanismos de articulación regional. Sin embargo, tanto las ventajas de la “regionalidad apalancada” en las convocatorias FONTAGRO, como los costos de transacción de ejecutar proyectos a través de consorcio, en lugar de instituciones independientes, requieren de un análisis y una valoración detallada.

OBJETIVOS

El objetivo general de esta evaluación es revisar el “arreglo institucional” denominado “consorcios regionales” como plataforma para la identificación, formulación y ejecución de proyectos regionales de investigación, particularmente aquellos promovidos por FONTAGRO, y, evaluar su efectividad y sostenibilidad para la acción conjunta entre actores institucionales.

Los objetivos específicos de la evaluación son: i) analizar y documentar como se origina y crea el consorcio, ii) analizar y documentar su funcionamiento, evolución y las ventajas y desventajas para formular, financiar y ejecutar proyectos colaborativos; iii) identificar el papel actual y potencial de los consorcios de FONTAGRO para dar a conocer los resultados de proyectos de investigación e innovación tecnológica; iv) recomendar ajustes o cambios tanto en los procesos como en los mecanismos actuales o propuestos de los consorcios de FONTAGRO; e v) identificar arreglos alternativos que permitan mejorar la eficiencia y eficacia de la investigación regional.

Esta encuesta tiene como objetivo reunir información relevante para la realización de la evaluación de los mecanismos de gestión de FONTAGRO. El contenido de la encuesta está dividido en 8 temas más una primera introducción de identificación, según se presenta a continuación:

INTRODUCCIÓN - IDENTIFICACIÓN Y PERFIL DEL PROYECTO Y DEL ENCUESTADO	58
TEMA 1 - CONVOCATORIAS	60
TEMA 2 - PREPARACIÓN DE LAS PROPUESTAS	62
TEMA 3 - EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS	67
TEMA 4 - SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS	69
TEMA 5 - ASOCIACIONES/CONSORCIO	71
TEMA 6 - RESULTADOS GENERADOS	74
TEMA 7 - EVALUACIÓN DE LOS IMPACTOS	77
TEMA 8 - SUGERENCIAS Y OBSERVACIONES GENERALES	86

Si enfrenta algún problema que le impide responder la encuesta, le agradecemos que entre en contacto con:

- Sra. Cecilia Gianoni al teléfono +55 (19) 8178.1834 o al correo electrónico cecilia.gianoni@gmail.com.
- Sr. Juan Ernesto Sepúlveda al teléfono +55 (19) 7813.3482, radio Nextel al ID 55*7*911688 o al correo electrónico juan.ernesto@gmail.com

Al recibir esta encuesta por correo electrónico, le agradecemos verificar las fechas de envío de sus respuestas y el correo electrónico de destino, detalladas en el mensaje electrónico.

INTRODUCCIÓN - IDENTIFICACIÓN Y PERFIL DEL PROYECTO Y DEL ENCUESTADO

Este tema tiene como objetivo identificar y definir el perfil del encuestado e identificar el proyecto sobre el cual se realiza esta encuesta.

Proyecto sobre el cual usted será encuestado

Identifique el proyecto sobre el cual usted responderá esta encuesta, completando el siguiente cuadro:

Número o código de la Propuesta FONTAGRO	Nombre del proyecto financiado por FONTAGRO
1.-	

I.1.- Identificación del proyecto

I.1.1.- Fecha de inicio y de término del proyecto:

Número o código de la Propuesta FONTAGRO	Fecha de inicio efectivo (mm/aaaa)	Fecha de término efectivo(mm/aaaa)
1.-		

I.1.2 Recursos financieros (en moneda local a valor corriente) utilizados para la ejecución del proyecto

Fuente de financiamiento	Valor Realizado (recursos efectivamente utilizados para la ejecución del proyecto hasta el término del proyecto)
FONTAGRO	
Otra fuente (especificar)	

1.-	
2.-	

TEMA 1 – CONVOCATORIAS

Este tema se refiere a la forma de comunicación, términos de referencia, internalización y apoyo de FONTAGRO a la convocatoria. Se evalúa también el perfil y el modelo de proyectos usados por FONTAGRO en relación a la exigencia, elegibilidad, tiempo de respuesta y calidad del parecer técnico.

1. En base a su experiencia, evalúe los procedimientos relacionados a la convocatoria de FONTAGRO.

Con base en la escala presentada abajo, evalúe la calidad de los procedimientos adoptados por FONTAGRO en sus convocatorias							
Procedimientos	No se aplica	Muy Baja		Media		Muy Alta	Indique un porcentaje, entre 0 y 100 %, en que el modelo de consorcios de FONTAGRO influenció la calidad de los procedimientos
	0	1	2	3	4	5	
Mecanismos de divulgación de los llamados de proyectos							
Claridad de los términos de referencia							
Apoyo de FONTAGRO a la internalización del llamado al interior de la institución							
Importancia que la instancia de perfil tiene para los formuladores del proyecto							

2. Además de los términos de referencia, ¿utilizó algún otro documento de FONTAGRO como apoyo para la elaboración de la propuesta?

Si

No

- a. En caso afirmativo, indique cuáles.

--

3. Evalúe el modelo de elaboración, análisis y de elección de proyecto de FONTAGRO con relación a otras fuentes internacionales de financiamiento.

Con base en la escala presentada abajo, evalúe el modelo de proyecto de FONTAGRO en comparación con otras fuentes de financiamiento internacional que usted conozca						
Temas	No se aplica/ No Sabe	Mucho Peor		Similar		Mucho Mejor
	0	1	2	3	4	5
Exigencias para formulación de perfiles y de proyectos						
Criterios de elegibilidad utilizados						
Mecanismo de interacción con FONTAGRO para orientar los proponentes y resolver dudas tras la presentación de la propuesta						
Tiempo de respuesta del FONTAGRO tras la presentación de la propuesta						
Parecer técnico que FONTAGRO emite sobre el mérito del proyecto						

TEMA 2 – PREPARACIÓN DE LAS PROPUESTAS

Este tema se refiere al proceso de identificación de la temática de investigación y de la cooperación de FONTAGRO. Se pregunta también sobre la participación del sector privado y el apoyo de FONTAGRO a la formulación del proyecto y al proceso de coordinación de las actividades del consorcio.

4. La formulación del perfil y del proyecto implica la participación de instituciones y actores que residen en diferentes países, evalúe el grado de participación en los siguientes aspectos.

Con base en la escala presentada abajo, evalúe el grado de intensidad en la participación						
Aspectos de participación	No se aplica	Muy Bajo		Medio		Muy Alto
	0	1	2	3	4	5
En qué grado hubo trabajo compartido para la identificación del tema del proyecto						
En qué grado hubo búsqueda conjunta de instituciones para participar del consorcio en la elaboración del perfil						
Evalúe el grado de acción compartida entre las instituciones participantes para la formulación del perfil del proyecto						
Evalúe el grado de acción compartida entre las instituciones participantes para la formulación del proyecto						
Evalúe el grado de participación de FONTAGRO en la formulación de perfiles y proyectos						
Evalúe en qué grado hubo participación del sector privado en la formulación del proyecto						

5. En caso de haber tenido participación del sector privado, describa su rol en las diferentes etapas de formulación de perfiles y proyectos (I+D; contraparte financiera; aporte de insumos para la investigación; transferencia de tecnología; etc.).

--

6. Evalúe el grado de utilización de los siguientes canales de comunicación para la formulación del proyecto.

Con base en la escala presentada abajo, evalúe el grado de utilización						
Canales de comunicación	No se aplica	Muy Bajo		Medio		Muy Alto
	0	1	2	3	4	5
Correo electrónico (e-mail)						
Conferencias telefónicas o por Skype						
Teléfono						
Reuniones presenciales						
Video conferencias						
Eventos en la temática						

7. ¿Hubo reuniones presenciales para la preparación del perfil?

Si

No

- a. En caso afirmativo, especifique las fuentes y los valores utilizados (en moneda local y valor corriente) por fuente, respectivas al financiamiento de las reuniones para la preparación del perfil.

Instituciones	¿Apoyó financieramente la realización de la reunión para la preparación del perfil?	Valor utilizado para la realización los recursos financieros utilizados para realizar las reuniones para la preparación del perfil	Fecha de la última reunión presencial para la preparación del perfil
FONTAGRO			

Institución "líder"				
PROCI				
Otro				

8. Evalúe las principales dificultades del proceso de formulación del **perfil**.

Con base en la escala presentada abajo, evalúe el grado de dificultades						
Principales dificultades	No se aplica	Muy Bajo		Medio		Muy Alto
	0	1	2	3	4	5
Definición del tema						
Definición y distribución de responsabilidades y actividades (p.e. coordinación, atribución de responsabilidades, etc.)						
Obtención de datos nacionales necesarios para la formulación						
Definición de presupuestos nacionales para la elaboración del presupuesto global						
Elaboración del marco lógico						
Obtención de avales institucionales						
Identificación de instituciones para conformar el consorcio						
Definición de los arreglos legales sobre Propiedad Intelectual o de intercambio						
Diferencias culturales						
Otros						

9. ¿Hubo reuniones presenciales para la preparación del **proyecto**?

Si

No

- a. En caso afirmativo, especifique las fuentes y los valores utilizados (en moneda local y valor corriente) por fuente, respectivas al financiamiento de las reuniones para la preparación del proyecto.

Instituciones	¿Apoyó financieramente la realización de la reunión para la preparación del proyecto?	Valor utilizado para la realización los recursos financieros utilizados para realizar las reuniones para la preparación del proyecto	Fecha de la última reunión presencial para la preparación del proyecto
FONTAGRO			

Institución "líder"			
PROCI			
Otro			

10. Evalúe las principales dificultades del proceso de formulación del **proyecto**.

Con base en la escala presentada abajo, evalúe el grado de dificultades						
Principales dificultades	No se aplica	Muy Bajo		Medio		Muy Alto
	0	1	2	3	4	5
Definición del tema						
Definición y distribución de responsabilidades y actividades (p.e. coordinación, atribución de responsabilidades, etc.)						
Obtención de datos nacionales necesarios para la formulación						
Definición de presupuestos nacionales para la elaboración del presupuesto global						
Elaboración del marco lógico						
Avales institucionales						
Identificación de instituciones para conformar el consorcio						
Definición de los arreglos legales sobre Propiedad Intelectual o de intercambio						
Diferencias culturales						
Otros						

TEMA 3 – EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS

Este tema se refiere a la gestión de los proyectos, administración de las diferencias de sistemas de gestión y finanzas, intercambio de germoplasma y apoyo de FONTAGRO. Se evalúa también la ejecución del proyecto, sus principales dificultades y apoyo de FONTAGRO a la resolución de problemas.

11. Evalúe la gestión en la ejecución de los proyectos con relación a los siguientes aspectos (si lo cree necesario, haga comentarios en la pregunta 14)

Con base en la escala presentada abajo, evalúe el grado de satisfacción con la gestión							
Aspectos	No se aplica	Muy Mala	Insuficiente	Suficiente	Buena	Muy Buena	Indique un porcentaje, entre 0 y 100 %, en que el modelo de consorcios de FONTAGRO influyó el grado de satisfacción con la gestión
	0	1	2	3	4	5	
Gestión del proyecto, de una forma general							
Gestión al interior del consorcio							
Gestión de las diferencias entre “culturas” institucionales							
Gestión de la planificación y la ejecución de los proyectos							
Gestión de las diferencias entre los sistemas de administración y finanzas de los participantes del consorcio							
Gestión de las diferencias regulatorias o restricciones en el envío de material genético entre los países miembros del consorcio, en el caso de existir necesidad de intercambio de germoplasma							

Gestión financiera de los recursos por parte de FONTAGRO							
Ejecución de la contrapartida financiera							
Ejecución del proyecto (cumplimiento de los objetivos previstos)							
Otro							

12. En el caso de haber necesidad de intercambio de germoplasma, ¿cómo se solucionan las diferencias regulatorias o restricciones con relación al envío de este material entre los países miembros del consorcio? ¿Cómo apoya FONTAGRO en estos temas?

13. Si lo cree necesario, haga comentarios sobre problemas en la ejecución financiera y/o en la contrapartida (desembolso, rendición de cuenta).

14. Si lo cree necesario, haga comentarios sobre alguno de los aspectos en relación a la gestión de la ejecución del proyecto.

TEMA 4 – SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS

Este tema se refiere a las herramientas utilizadas en el seguimiento, fortalezas y debilidades del actual proceso. Se pide también sugerencias de cambio o inclusión en dicho proceso.

15. ¿Cuáles herramientas son usadas por el consorcio para el seguimiento de la ejecución técnica y financiera de los proyectos?

Con base en la escala presentada abajo, evalúe la intensidad de uso de herramientas en el proyecto							
Herramienta	No uso	Muy Bajo		Medio		Muy Alto	Indique un porcentaje, entre 0 y 100 %, en que el modelo de consorcios de FONTAGRO influenció el uso de herramientas para el seguimiento de la ejecución técnica
	0	1	2	3	4	5	
Informes semestrales							
Reuniones periódicas Nacionales							
Reuniones periódicas Internacionales							
Página web							
Foro electrónico							
Comunicación telefónica							
Eventos en la temática							
Otro							

16. En la segunda mitad de la década FONTAGRO ha realizado reuniones técnicas anuales con el propósito de dar seguimiento a los proyectos y fomentar las instancias de intercambio entre las instituciones líderes de los proyectos en ejecución. ¿Cuál es, a su criterio, la principal fortaleza y la principal debilidad de este modelo de seguimiento y evaluación del fondo?

Principal Fortaleza	
---------------------	--

Si otro, especifique,

--

Principal Debilidad	
---------------------	--

Si otro, especifique,

--

17. ¿Tiene alguna sugerencia de modificación o inclusión de mecanismos para el seguimiento y la evaluación de los proyectos de FONTAGRO?

--

TEMA 5 – ASOCIACIONES/CONSORCIO

Este tema se refiere a la asociación o consorcio creado con el proyecto, o durante su ejecución, y sus perspectivas. Se pide también información sobre redes formadas a partir del proyecto y su sustentabilidad.

18. ¿Cuál es la perspectiva de continuidad de las asociaciones constituidas tras el término del proyecto?

Nula

Corto plazo (hasta 1 año)

Medio plazo (entre 1 y 3 años)

Largo plazo (más de 3 años)

19. ¿Nuevas asociaciones, no previstas en la concepción del consorcio, fueron generadas durante la ejecución del proyecto?

Si

No

a. En caso afirmativo, especifique el tipo de asociación y su propósito.

20. ¿Usted ya participaba en asociaciones colaborativas con las instituciones que forman parte del consorcio del proyecto FONTAGRO?

Si

No

a. En caso afirmativo, especifique.

Con una de las instituciones del consorcio

Con más de una, pero no con todas

Con todas las instituciones participantes del consorcio

21. Indique el número de **asociaciones/consorcios** formales o informales en las que usted participa, según se pide en el siguiente cuadro.

Número de asociaciones/consorcios en las que participaba hasta el inicio de este proyecto	Número de asociaciones/consorcios que fueron formadas a partir del proyecto	Número de asociaciones/consorcios en que participa desde el término del proyecto hasta la fecha	Indique un porcentaje, entre 0 y 100 %, en que el modelo de consorcios de FONTAGRO influyó en la variación de participación en asociaciones/consorcios

22. Indique el grado en que se han desarrollado las competencias descritas en el cuadro para una acción sostenible del consorcio.

Competencias	Grado de Desarrollo	Indique un porcentaje, entre 0 y 100 %, en que el modelo de consorcios de FONTAGRO influyó el desarrollo de competencias.
Gestión de proyectos		
Gestión de asociaciones/consorcios		
Identificación de oportunidades de investigación		
Investigación cooperativa		
Asociaciones con el sector privado para realizar investigación		
Inserción Internacional		

23. ¿Qué lecciones aprendidas se pueden extraer de la sostenibilidad de la acción del consorcio?

24. Luego de concluido el proceso, ¿se han formado redes formales, de las que sus miembros siguen beneficiándose, y/o siguen beneficiando a otros?

TEMA 6 – RESULTADOS GENERADOS

Este tema se refiere a los resultados (bienes o servicios) generados a partir del proyecto y sus perspectivas.

25. ¿Hubo resultados generados por el proyecto?

Si

No

a. En caso afirmativo describa los resultados alcanzados.

Resultado (bien o servicio)	Tipo de resultado	Indique un porcentaje, entre 0 y 100 %, en que el modelo de consorcios de FONTAGRO influenció la obtención del resultado generado

- b. Evalúe los resultados generados a partir del proyecto, según el siguiente cuadro.

Resultado (bien o servicio)	¿Está siendo utilizado o comercializado?	¿Se trata de un bien público regional?	Año que comenzó a utilizarlo	Nivel de novedad	Indique un porcentaje, entre 0 y 100 %, en que el modelo de consorcios de FONTAGRO influenció la innovación

- c. En caso de resultados factibles de protección, indique los instrumentos utilizados o a utilizar en la apropiación de los mismos.

Resultado (bien o servicio descrito en la pregunta anterior)	Instrumento Propiedad Intelectual

- d. Describa cómo se ha gestionado la definición de derechos de propiedad intelectual entre los participantes del consorcio, dando ejemplos prácticos.



TEMA 7 – EVALUACIÓN DE LOS IMPACTOS

Este tema se refiere a la identificación y evaluación de los impactos observados o potenciales al interior del consorcio formado para el desarrollo del proyecto, así como de los impactos observados o potenciales a nivel de los usuarios adoptantes de los resultados generados (económicos, sociales, ambientales y otros).

26. En base a sus conocimientos, evalúe el impacto por consecuencia de la adopción o la comercialización de los resultados alcanzados o potenciales del proyecto para sus usuarios, en las siguientes dimensiones:

a. Económica

i. Rendimientos

Resultados alcanzados o esperados.	¿Hubo cambios de rendimientos? (por ejemplo, alteración en la producción por área)	Si hubo cambio, ¿se observó o constató un incremento o una disminución? (por ejemplo, alteración en la producción por área)	Indique el porcentaje del cambio observado (por ejemplo, alteración en la producción por área)	Indique un porcentaje, entre 0 y 100 %, en que el modelo de consorcios de FONTAGRO impactó en el cambio del rendimiento observado.
	Si No No sé			
	Si No No sé			
	Si No No sé			
	Si No No sé			
	Si No No sé			
	Si No No sé			

ii. Costos de producción

Resultados alcanzados o esperados.	¿Hubo cambios de los costos de producción? (por ejemplo, alteración en los costos de insumos)	Si hubo cambio, ¿se observó o constató un incremento o una disminución? (por ejemplo, alteración en los costos de insumos)	Indique el porcentaje del cambio observado (por ejemplo, alteración en los costos de insumos)	Indique un porcentaje, entre 0 y 100 %, en que el modelo de consorcios de FONTAGRO impactó en el cambio del costo de producción observado.
	Si No No sé			
	Si No No sé			
	Si No No sé			
	Si No No sé			
	Si No No sé			
	Si No No sé			

iii. Agregación de valor

Resultados alcanzados o esperados.	¿Hubo cambios de la agregación de valor? (por ejemplo, formas de almacenamiento)	Si hubo cambio, ¿se observó o constató un incremento o una disminución? (por ejemplo, formas de almacenamiento)	Indique el porcentaje del cambio observado (por ejemplo, formas de almacenamiento)	Indique un porcentaje, entre 0 y 100 %, en que el modelo de consorcios de FONTAGRO impactó en el cambio de la agregación de valor observada.
	Si No No sé	Incremento		
	Si No No sé	Disminución		
	Si No No sé			
	Si No No			

	sé			
	Si No No sé			
	Si No No sé			

b. Ambiental

- i. Uso de servicios y/o productos con nuevo contenido tecnológico (reducción en el uso de insumos por mejoras tecnológicas o por mejoras en el manejo productivo)

Resultados alcanzados o esperados.	¿Hubo cambios en el uso de servicios con nuevo contenido tecnológico?	Si hubo cambio, ¿se observó o constató un incremento o una disminución?	Indique el porcentaje del cambio observado	Indique un porcentaje, entre 0 y 100 %, en que el modelo de consorcios de FONTAGRO impactó en el cambio del uso de servicios y/o productos con nuevo contenido tecnológico observado.
	Si No No sé	Incremento		
	Si No No sé	Disminución		
	Si No No sé			
	Si No No sé			
	Si No No sé			
	Si No No sé			

ii. Conservación ambiental (reducción en el uso en los insumos por mejora en la formulación o en el manejo aplicado)

Resultados alcanzados o esperados.	¿Hubo cambios en la conservación ambiental?	Si hubo cambio, ¿se observó o constató un incremento o una disminución?	Indique el porcentaje del cambio observado	Indique un porcentaje, entre 0 y 100 %, en que el modelo de consorcios de FONTAGRO impactó en el cambio de la conservación observada.
	Si No No sé	Incremento		
	Si No No sé	Disminución		
	Si No No sé			
	Si No No sé			
	Si No No sé			
	Si No No sé			

iii. Recuperación ambiental de áreas degradadas

Resultados alcanzados o esperados.	¿Hubo cambios en la recuperación ambiental de áreas degradadas?	Si hubo cambio, ¿se observó o constató un incremento o una disminución?	Indique el porcentaje del cambio observado	Indique un porcentaje, entre 0 y 100 %, en que el modelo de consorcios de FONTAGRO impactó en el cambio de la recuperación ambiental de áreas degradadas observada.
	Si No No sé	Incremento		
	Si No No sé	Disminución		
	Si No No sé			
	Si No No sé			

	Si	No			
	No sé				
	Si	No			
	No sé				

c. Social

i. Nivel de empleo agrícola

Resultados alcanzados o esperados.	¿Hubo cambios en el nivel de empleo agrícola?	Si hubo cambio, ¿se observó o constató un incremento o una disminución?	Indique el porcentaje del cambio observado	Indique un porcentaje, entre 0 y 100 %, en que el modelo de consorcios de FONTAGRO impactó en el cambio del nivel de empleo agrícola observado.
	Si	No		
	No sé		Incremento	
	Si	No		
	No sé		Disminución	
	Si	No		
	No sé			
	Si	No		
	No sé			
	Si	No		
	No sé			

ii. Nivel de empleo no-agrícola

Resultados alcanzados o esperados.	¿Hubo cambios en el nivel de empleo no agrícola?	Si hubo cambio, ¿se observó o constató un incremento o una disminución?	Indique el porcentaje del cambio observado	Indique un porcentaje, entre 0 y 100 %, en que el modelo de consorcios de FONTAGRO impactó en el cambio del nivel de empleo no agrícola observado.
	Si / No / No sé		Incremento	
	Si	No		
			Disminución	

	No sé			

iii. Calidad del empleo

Resultados alcanzados o esperados.	¿Hubo cambios en la calidad del empleo?	Si hubo cambio, ¿se observó o constató un incremento o una disminución?	Indique el porcentaje del cambio observado	Indique un porcentaje, entre 0 y 100 %, en que el modelo de consorcios de FONTAGRO impactó en el cambio de la calidad del empleo observada.
	Si No No sé	Incremento		
	Si No No sé	Disminución		
	Si No No sé			
	Si No No sé			
	Si No No sé			
	Si No No sé			

iv. Salud y nutrición

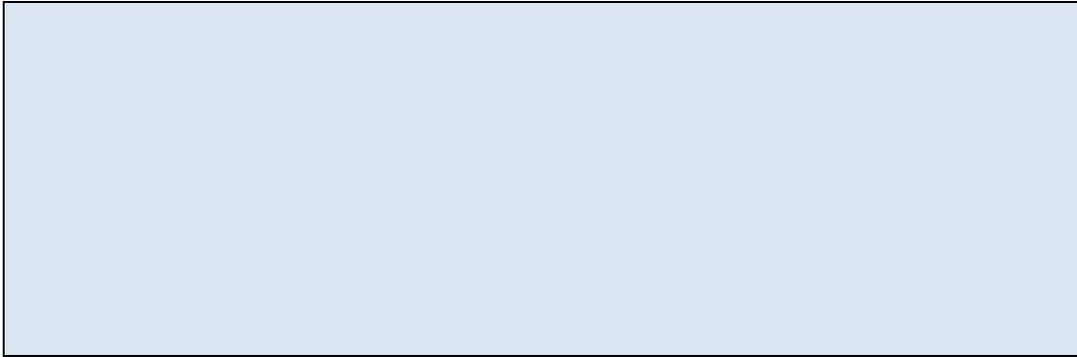
Resultados alcanzados o esperados.	¿Hubo cambios en la salud y nutrición?	Si hubo cambio, ¿se observó o constató un incremento o una disminución?	Indique el porcentaje del cambio observado	Indique un porcentaje, entre 0 y 100 %, en que el modelo de consorcios de FONTAGRO impactó en el cambio de la salud y nutrición observado.
	Si No No sé	Incremento		
	Si No No sé	Disminución		
	Si No No sé			
	Si No No sé			
	Si No No sé			

	No sé			
	Si	No		
	No sé			

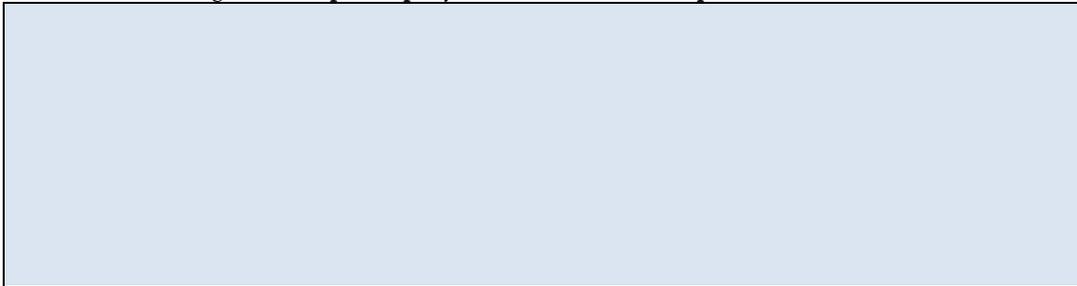
27. Evalúe el impacto a nivel del consorcio:

Con base en la escala presentada abajo, evalúe la importancia del consorcio							
Rol (Impacto) del consorcio en:	No se aplica	Muy Bajo	Medio		Muy Alto		Indique un porcentaje, entre 0 y 100 %, en que el modelo de consorcios de FONTAGRO impactó el rol de las asociaciones
	0	1	2	3	4	5	
Complementar capacidades nacionales para la preparación de las propuestas y gestión de los proyectos							
Mejorar las capacidades técnicas nacionales (por interacción o difusión de los conocimientos generados)							
Mejorar los resultados alcanzados en el proyecto (diferencial respecto de proyectos no consorciados)							
Constituir redes de I+D+I sostenibles en el tiempo							
Crear nuevas asociaciones durante la ejecución del proyecto							
Crear Bienes Públicos Regionales							
Otro							

28. Con relación a la mejora en las capacidades técnicas de las instituciones nacionales, debida a la interacción entre los varios miembros del consorcio o a la difusión de los conocimientos generados, presente evidencias concretas de los impactos.



29. Con relación a los impactos que los resultados evaluados han generado, presente evidencias de cómo estos pueden ser observados e informe el país o los países y sus respectivas regiones (provincia, departamento, estado, etc.), en donde los productos o servicios generados por el proyecto están siendo adoptados.



Nota:

La información solicitada en la cuestión 29 es de suma importancia para el diseño de un nuevo estudio que pretende desarrollar FONTAGRO en donde se estimarán los impactos a nivel de campo (en una muestra de productores).

TEMA 8 – SUGERENCIAS Y OBSERVACIONES GENERALES

Este tema tiene por objetivo recoger la opinión del investigador sobre todo el proceso de gestión de FONTAGRO buscando obtener sugerencias para su mejora.

30. A partir de su experiencia, le agradecemos si puede especificar recomendaciones/sugerencias para mejorar la efectividad, eficiencia y eficacia de la gestión de proyectos de FONTAGRO.



¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO!

EL EQUIPO DE EVALUADORES

8.5 Caracterización de los proyectos y consorcios por convocatoria

Convocatoria 2003	Nro. de organizaciones	Nro. de organizaciones privadas	Tipo principal de organización privada				Recursos FONTAGRO U\$\$
			Org. sin fines de lucro	Industria insumos	Industria procesadora	ONGs	
05	6	1				1	350000
14	7	2	1	1			287360
15	8	2	1			1	350000
21	2	0					142200
32	3	0					222045
37	5	0					170250
Promedio	5,2	0,8					253643
Convocatoria 2004	Nro. de organizaciones	Nro. de organizaciones privadas	Tipo principal de organización privada				Recursos FONTAGRO U\$\$
			Org. sin fines de lucro	Industria insumos	Industria procesadora	ONGs	
111	6	1	1				500000
Convocatoria 2005	Nro. de organizaciones	Nro. de organizaciones privadas	Tipo principal de organización privada				Recursos FONTAGRO U\$\$
			Org. sin fines de lucro	Industria insumos	Industria procesadora	ONGs	
308	7	0					290970
311	5	2	1		1		360000
353	6	1	1				500000
438	4	1	1				224000
787	14	5	1	4			424035
Promedio	7,2	1,8					359801

Convocatoria 2006	Nro. de organizaciones	Nro. de organizaciones privadas	Tipo principal de organización privada				Recursos FONTAGRO
			Org. sin fines de lucro	Industria insumos	Industria procesadora	ONGs	U\$\$
604	3	1	1				450000
617	6	0					484500
605	5	1	1				300000
616	9	4	2		2		478555
608	7	2		2			420000
Promedio	6	1,6					426611
Convocatoria 2007	Nro. de organizaciones	Nro. de organizaciones privadas	Tipo principal de organización privada				Recursos FONTAGRO
			Org. sin fines de lucro	Industria insumos	Industria procesadora	ONGs	U\$\$
7010	8	1	1				500000
7027	8	3	2		1		500000
7033	8	0					500000
7039	3	0					330000
7041	7	3	3				407254
7052	6	0					433302
7053	8	0					425510
7075	3	2	2				461225
7086	5	0					449000
Promedio	6,2	1,0					445143
Convocatoria 2008	Nro. de organizaciones	Nro. de organizaciones privadas	Tipo principal de organización privada				Recursos FONTAGRO
			Org. sin fines de lucro	Industria insumos	Industria procesadora	ONGs	U\$\$
8031	3	0					500000
8042	5	0					449772
Promedio	4						474886

Fuente: Elaborado por el equipo consultor

8.6 Número de respuestas por institución y país

	Responde			No Responde			Total geral
	Co-ejecutor	Líder	Total	Co-ejecutor	Líder	Total	
Argentina		2	2	1		1	3
INTA		1	1	1		1	2
UBA		1	1				1
Bolivia		1	1	7		7	9
CIAT				1		1	1
INIAF				1		1	1
IPAHE				1		1	1
PROINPA			1	4		4	5
Univ. Mayor de San Andrés		1	1				1
Brasil				1		1	1
UFMS				1		1	1
Chile		1	2	3	1	4	7
Biosemillas				1		1	1
INIA		1	2	1	1	2	5
UACH				1		1	1
Colombia		3	4	7	3	11	18
CIAT			2	3	2	5	7
CORPOICA		1	2	2		2	5
Corporación PBA-Corpoica					1	1	1
FEDEPLÁTANO		1	1				1
McCain				1		1	1
UNC				1		1	1
UNISARC				1		1	1
Univ. de Caldas		1	1				1
Costa Rica			2	4	2	6	8
CATIE			1	1	2	3	4
Coopedota				1		1	1
INIBAP			1				1
INTA				2		2	2
Ecuador		2	1	3	5	5	8
ESPOL				2		2	2
INIAP		2	1	3		3	6
El Salvador				2		2	2
CENTA				2		2	2
España		1		1	1	2	3
CSIC		1	1				1
Univ. De Lleida					1	1	1
USEV				1		1	1
Guatemala				1		1	1
ICTA				1		1	1
Honduras				1		1	1
DICTA				1		1	1
Japón				1		1	1
Kazusa DNA Research Institute			1		1	1	
México		1					1
CIMMYT		1	1				1
Nicaragua		2		2	3	3	5
APLARI		1	1				1
ICTA				1		1	1
INTA		1	1	1		1	2
NITLAPAN - UCA				1		1	1

	Responde			No Responde			Total geral
	Co-ejecutor	Líder	Total	Co-ejecutor	Líder	Total	
Panamá		3	3	2		2	5
IDIAP		3	3	2		2	5
Paraguay	1		1	1		1	2
DIA/MAG	1		1				1
UCA				1		1	1
Perú	3	2	5	4	1	5	10
ACA				1		1	1
CIP	1	1	2		1	1	3
ICRAF		1	1				1
IIAP				1		1	1
INIEA	1		1				1
ITDG				1		1	1
SENASA	1		1				1
UPCH				1		1	1
Rep.Dominicana				1		1	1
IDIAF				1		1	1
Siria				2		2	2
ICARDA				2		2	2
Uruguay	5	4	9	4		4	13
CAF				1		1	1
CALISTER	1		1				1
ENZUR				1		1	1
Fagro/Udelar	1	1	2				2
INIA	3	3	6				6
LAGE & CIA	1		1				1
PROCISUR				1		1	1
Venezuela	3		3	6		6	9
INIA	3		3	4		4	7
MIZA				1		1	1
UCV				1		1	1
Total geral	26	19	45	57	9	66	111

8.7 Frecuencia de respuestas por proyecto y región

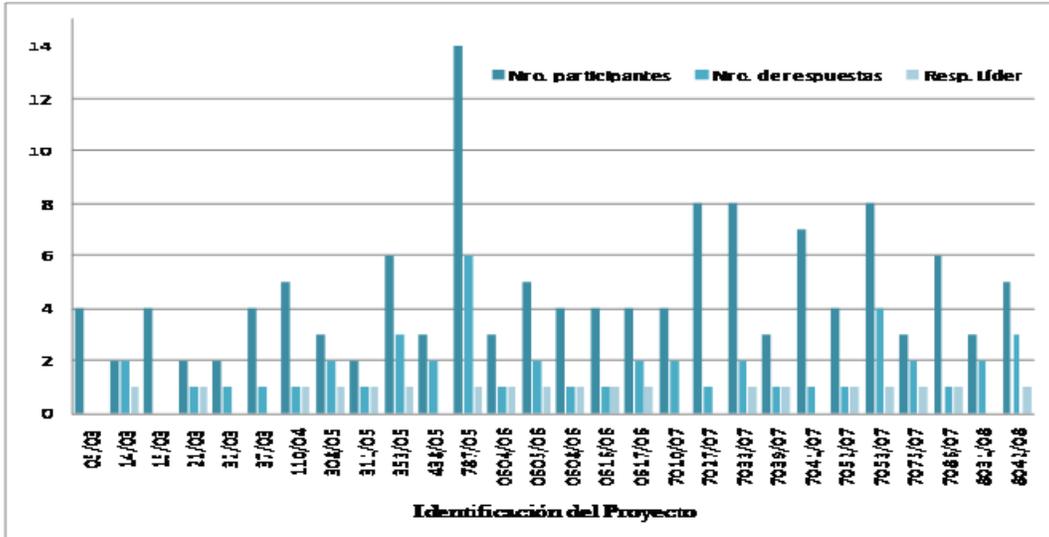


Gráfico 8.7.1 - Frecuencia de las respuestas obtenidas por proyecto
Fuente: Encuestas

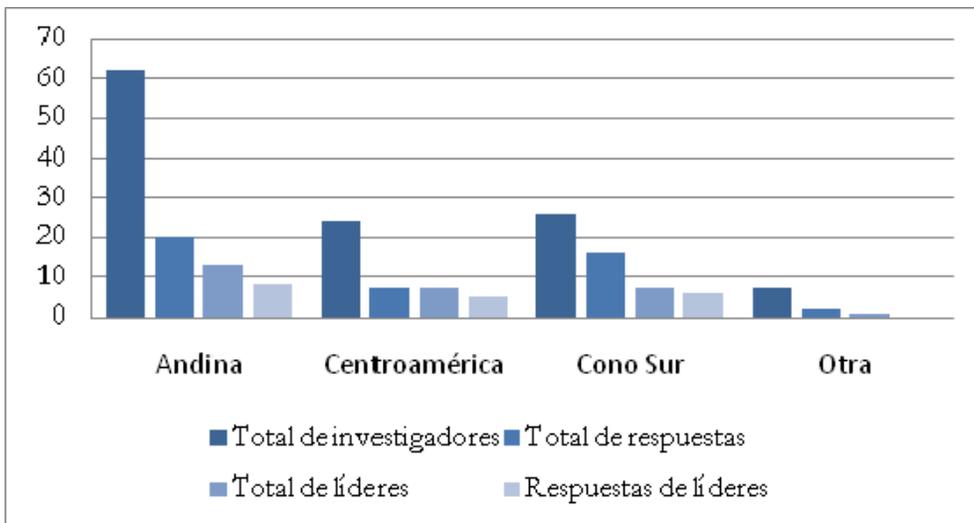


Gráfico 8.7.2 - Frecuencia de respuestas por región
Fuente: Encuestas

8.8 Perfil de los investigadores que respondieron la encuesta

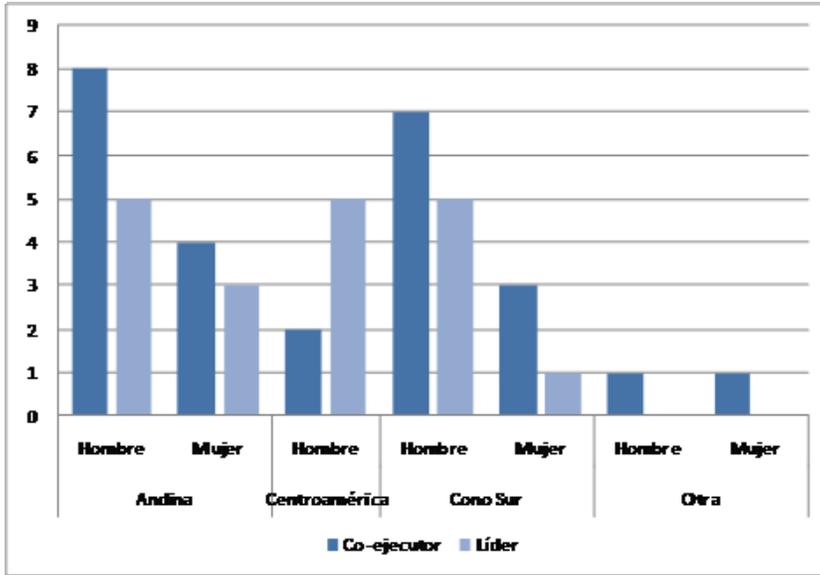


Gráfico 8.8.1 - Frecuencia de respuestas según género, función y región
Fuente: Encuestas

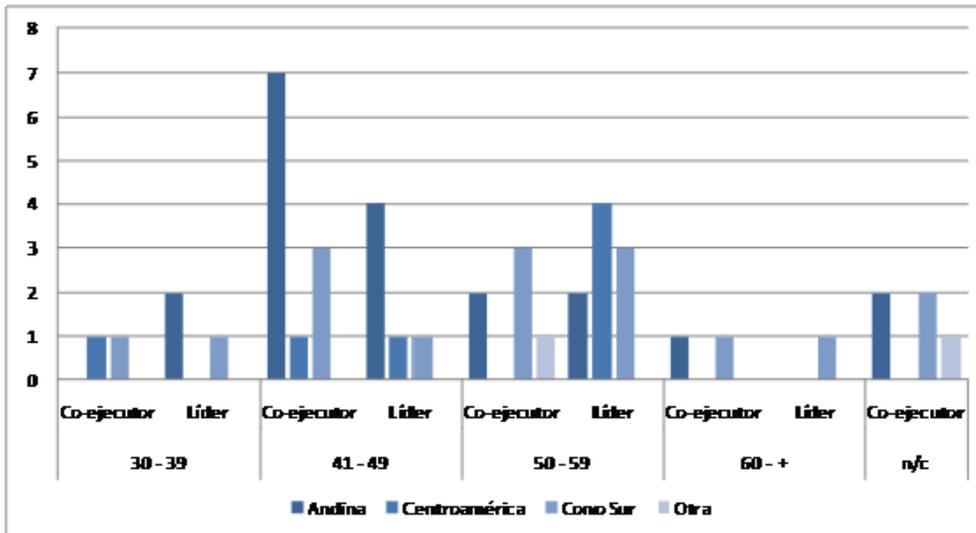


Gráfico 7.7.2 - Frecuencia de la edad de los investigadores al inicio del proyecto
Fuente: Encuestas

8.9 Resultados de la Encuesta: Tema 1 – Convocatorias

Este tema evalúa la forma de comunicación, términos de referencia, internalización y apoyo de FONTAGRO a la convocatoria, a través de la percepción de los encuestados sobre el perfil y el modelo de proyectos usados por FONTAGRO en relación a la exigencia, elegibilidad, tiempo de respuesta y calidad del parecer técnico. Las informaciones son representadas para el total de encuestados, por el tipo de participación: líder y co-ejecutor y por región, exclusive “Otra”.

Se examinan tres preguntas. En la primera se analiza el grado de calidad percibido por los encuestados con relación a una serie de indicadores que representa el modelo de consorcios de FONTAGRO de acuerdo a la divulgación y apoyo de los llamados de proyectos. En la segunda pregunta se pide indicar el uso de otros documentos de apoyo, además de los términos de referencia (TDRs) para la elaboración de la propuesta. En la tercera pregunta se evalúa el grado de *similitud*, usado en el sentido de comparación, de los mecanismos de elaboración, análisis y elección de propuestas de FONTAGRO con relación a otras fuentes internacionales de financiamiento. En la última sección de este tema se presentan las principales consideraciones a partir de los resultados obtenidos en las tres preguntas, antes descritas.

8.9.1.1 Modelo de consorcios de FONTAGRO según divulgación y apoyo en los llamados

Como fue mencionado, en la primera pregunta de este tema se evaluaron los procedimientos relacionados a las convocatorias de FONTAGRO, usando cuatro indicadores que miden el grado de calidad de los procedimientos con relación a sus mecanismos, claridad, apoyo e importancia. Para cada indicador se señala la percepción de los encuestados con relación a la influencia que el modelo de consorcios de FONTAGRO tendría en el grado de calidad percibido.

8.9.1.1.1 Mecanismos de divulgación

Los mecanismos de divulgación de los llamados de proyectos fue el primer indicador evaluado. Casi la totalidad de la muestra encuestada, 44 entrevistados, respondió sobre el mismo, sólo 3 entrevistados declaran que el indicador no se aplica al proyecto sobre el cual están respondiendo la encuesta. Las otras respuestas son representadas en el **Gráfico 5.2.2.1.1.1**.

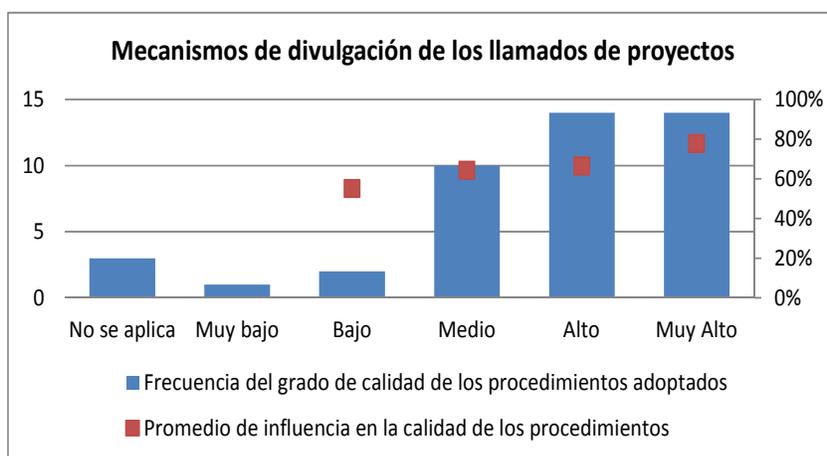


Gráfico 8.9.1.1.1: Representación del total de respuestas sobre el indicador mecanismos de divulgación.
Fuente: Encuestas

En el **Gráfico 8.9.1.1.1** se representa la frecuencia de respuestas para cada grado de calidad de los procedimientos adoptados, incluyendo la alternativa “No se aplica”. Para cada grado de calidad se calculó el promedio ponderado de la influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO, usando solamente respuestas en que se declaró la influencia entre 0 y 100%¹⁵. Este promedio ponderado es representado en el eje derecho del gráfico. Observe que la mayor parte de los encuestados que responde a la pregunta (63,6%) considera que los mecanismos de divulgación de los llamados de proyectos tienen un grado de calidad alto y muy alto. Esa parte mayoritaria percibió que el modelo de consorcios de FONTAGRO tuvo una influencia mayor al 66% en el grado de calidad declarado. Este resultado indicaría que para los actores participantes en los proyectos financiados por FONTAGRO, el modelo de consorcios influye en por lo menos dos tercios del grado de calidad declarado. Note aún, que un número menor de entrevistados declaró que el grado de calidad fue bajo y muy bajo (6,8%), y solo se le atribuye al modelo de consorcios una influencia de 55%. Dado el reducido número de respuestas, con relación al total de entrevistados que responden a la pregunta, se cree que esa baja en calidad estaría relacionada con situaciones puntuales del encuestado. El resto de los entrevistados (22,7%), declara que el grado de calidad es medio y le atribuyó al modelo de consorcios una influencia promedio de 64% del grado percibido.

En el **Cuadro 8.9.1.1.1**, se resumen las informaciones por tipo de participación. El 100% de los líderes entrevistados responde a la respuesta. La mayor parte de los líderes declaró que el grado de calidad de los mecanismos de divulgación de los llamados de proyectos es alto y muy alto (68,4%), y le atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia percibida promedio de 67,5%. El 26,3% de los líderes declaró que el grado de calidad es medio y le atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO el 57,5% del grado de calidad declarado. Sólo el 5,3% de los líderes declaró que el grado de calidad de los mecanismos de llamada de los proyectos es bajo, atribuyendo al modelo de consorcios de FONTAGRO el 10% del grado de calidad declarado.

¹⁵ Este tipo de respuestas, denominadas como válidas en la sección metodología (3.1.3), son aquellas donde la respuesta declarada corresponde al formato definido para el campo y excluye las respuestas de campo vacío.

Cuadro 8.9.1.1.1: Grado de calidad de los mecanismos de divulgación de los llamados de proyectos y la influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO, por tipo de participación.

Grado de Calidad de los Procedimientos	Frecuencia del grado de calidad de los procedimientos adoptados			Promedio de influencia en la calidad de los procedimientos		
	Total	Líder	Co-ejecutor	Total	Líder	Co-ejecutor
No se aplica	3		3			
Muy baja	1		1			
Baja	2	1	1	55,0%	10,0%	100,0%
Media	10	5	5	64,3%	57,5%	73,3%
Alta	14	4	10	66,4%	70,0%	65,0%
Muy alta	14	9	5	77,7%	65,0%	100,0%
Total	44	19	25	69,2%	60,3%	77,5%

Nota: Solamente 32 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de calidad percibido en el indicador, de los cuales 15 son líderes y 17 son co-ejecutores.

Fuente: Encuestas

La mayoría de los co-ejecutores (96,2%) responde al indicador sobre el grado de calidad de los mecanismos de divulgación de los llamados de proyectos y solamente tres de ellos declaró que este indicador no se aplica al proyecto sobre el cual responde. El 57,6% de los co-ejecutores declaró que el grado de calidad de los mecanismos de divulgación de llamada de los proyectos es alto y muy alto, y le atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO el 82,5%. Solamente dos encuestados declaran que el proyecto tuvo un grado de calidad bajo y muy bajo. El co-ejecutor que declaró un grado de calidad bajo le atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO el 100% del grado declarado, lo que podría ser un problema puntal más que un problema de la gestión del mecanismo mediante el modelo de consorcios.

En el Cuadro 8.9.1.1.2 se presumen las respuestas declaradas por región. Para cada región se presenta el total de respuesta y el promedio ponderado de la influencia atribuida al modelo de consorcios en el grado de calidad declarado. Al igual que en la representación anterior, el promedio ponderado es calculado usando el número de respuestas declaradas entre 0% y 100%.

Cuadro 8.9.1.1.2: Grado de calidad de los mecanismos de divulgación de los llamados de proyectos por región, exclusive otra.

Región	Estadística	Total por región	No se aplica	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Andina	Frecuencia	20				5	10	5
	Prom.Pond (%)	74,2%				70,0%	62,5%	97,0%
Centroamérica	Frecuencia	7			1	1	1	4
	Prom.Pond (%)	71,7%			10,0%	50,0%	80,0%	96,7%
Cono Sur	Frecuencia	15	2	1	1	4	2	5
	Prom.Pond (%)	54,3%			100,0%	50,0%	75,0%	26,7%

Nota: Solamente 32 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de calidad percibido.

Fuente: Encuestas

Al observar las respuestas por región se destaca que la región del Cono Sur presenta una relación inversa entre la influencia percibida y el grado de calidad declarado. Es decir, a mayor grado de calidad menor es la influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO en los mecanismos de divulgación de los llamados de proyecto. En las regiones Andina y Centroamérica, la relación es directa, observándose una tendencia creciente de la influencia a medida que el grado de calidad declarado es más alto.

En general, existe una percepción de que el modelo de consorcios de FONTAGRO ha tenido una influencia importante (72%) en los altos grados de calidad declarados en los mecanismos de divulgación de llamada de proyectos. Sin embargo, al observar las respuestas por región existen dos tendencias opuestas. La región Andina y de Centroamérica declararon que el modelo de consorcios de FONTAGRO mejora el grado de calidad percibido. La región del Cono Sur, por el contrario, declaró que la mejora del grado de calidad aumenta a medida que la influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO disminuye. No obstante, es importante resaltar que dos tercios de las respuestas de la región del Cono Sur pertenecen a Uruguay (ver **Anexo 3**), que fue donde se declaró el único grado de calidad bajo y se le atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia de 100%. La tendencia presentada por la región también se observa en el tercio restante, una influencia percibida como creciente en los grados de calidad alto y muy alto. El resultado podría estar revelando que el modelo de consorcios puede estar más adecuado para las regiones Andina y de Centroamérica. Aun cuando no existe suficiente información para establecer alguna de las causas, un punto importante a ser revisado por el consejo directivo es si el modelo de consorcios podría ser mejorado para aumentar la calidad percibida en los mecanismos de llamados de los proyectos en la región del Cono Sur.

8.9.1.1.2 Claridad de los Términos de Referencia (TDRs)

La claridad de los TDRs fue el segundo indicador evaluado. Casi la totalidad de la muestra encuestada, 44 entrevistados, respondió sobre el indicador. Sólo 3 entrevistados declaran que el indicador no se aplica al proyecto sobre el cual están respondiendo la encuesta. Las otras respuestas son representadas en el **Gráfico 8.9.1.1.2.1**.

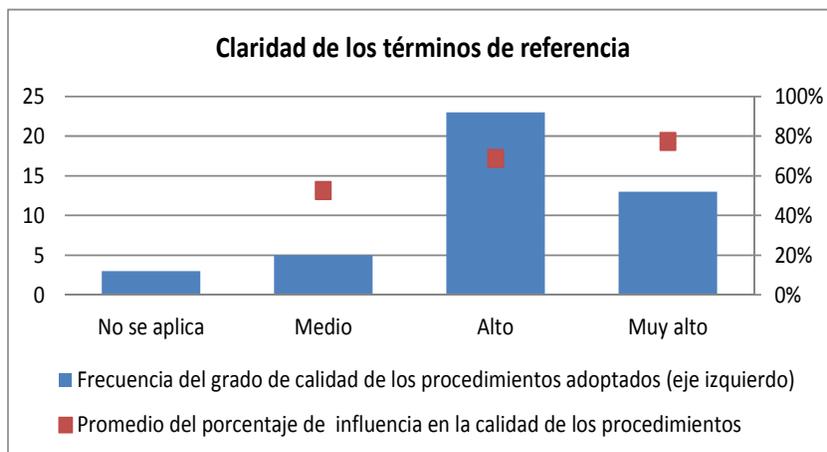


Gráfico 8.9.1.1.2.1: Representación del total de respuestas sobre el indicador claridad en los TDRs.
Fuente: Encuestas

El **Gráfico** representa la frecuencia de respuestas para cada grado de calidad, incluyendo la alternativa “No se aplica”. Para cada grado de calidad se calculó el promedio ponderado de la influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO, usando solamente respuestas en que se declaró la influencia entre 0 y 100%. Este promedio ponderado es representado en el eje derecho del gráfico. Observe que la mayor parte de los encuestados que responde a la pregunta (81,8%) considera que la claridad de los términos de referencia tuvo un grado de calidad alto y muy alto. Esa parte mayoritaria percibió que el modelo de consorcios de FONTAGRO tuvo una influencia mayor al 68,6% en el grado de calidad declarado. Este resultado indicaría que para los actores participantes en los proyectos financiados por FONTAGRO, el modelo de consorcios influye en poco más de dos tercios en el grado de calidad declarado. Note además, que ningún entrevistado declaró que el grado de claridad sea bajo y muy bajo. El 11, 4% de los entrevistados declaró un grado de calidad medio para la claridad de los términos de referencia y le atribuyó al mecanismo de consorcio de FONTAGRO el 52,4% del grado de calidad declarado.

En el **Cuadro 8.9.1.1.2.1**, se resumen las informaciones por tipo de participación. El 100% de los líderes entrevistados responde a la respuesta.

La mayor parte de los líderes declaró que el grado de calidad de la claridad de los términos de referencia es alto y muy alto (94,7%) y le atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia percibida promedio de 61,6%. Sólo un líder declaró que el grado de calidad es medio y le atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO el 40% del grado de calidad declarado.

La mayoría de los co-ejecutores (88%) responde al indicador sobre el grado de calidad de la claridad de los términos de referencia y solamente tres de los co-ejecutores encuestados declaró que este indicador no se aplica al proyecto sobre el cual responde. El 72% de los co-ejecutores declaró que el grado de calidad de la claridad de los términos de referencia es alto y muy alto, atribuyéndole al modelo de consorcios de FONTAGRO el 86,6% del grado de calidad declarado. El 16% de los co-ejecutores que declaró un grado de calidad medio, atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO el 56,7% del grado de calidad declarado. Al igual que en el caso de los líderes, ningunos de los co-ejecutores que respondió a la encuesta declaró grados de calidad bajo o muy bajos.

Cuadro 8.9.1.1.2.1: Grado de calidad en la claridad de los términos de referencia y la influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO, por tipo de participación.

Grado de Calidad de los Procedimientos	Frecuencia del grado de calidad de los procedimientos adoptados			Promedio de influencia en la calidad de los procedimientos		
	Total	Líder	Co-ejecutor	Total	Líder	Co-ejecutor
No se aplica	3		3			
Muy baja						
Baja						
Media	5	1	4	52,5%	40,0%	56,7%
Alta	23	9	14	68,6%	61,4%	73,2%
Muy alta	13	9	4	77,2%	70,7%	100,0%
Total	44	19	25	69,0%	64,3%	73,4%

Nota: Solamente 32 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de calidad percibido en el indicador, de los cuales 15 son líderes y 17 son co-ejecutores.

Fuente: Encuestas

Al observar las respuestas por región, en el Cuadro 8.9.1.1.2.2, se destaca que la región del Cono Sur presenta una relación inversa entre la influencia percibida y el grado de calidad declarado. Es decir, a mayor grado de calidad menor es la influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO en los mecanismos de divulgación de los llamados de proyecto. En las regiones Andina y Centroamérica, la relación es directa, observándose una tendencia creciente de la influencia a medida que el grado de calidad declarado es más alto.

Cuadro 8.9.1.1.2.2: Grado de calidad claridad de los términos de referencia por región, exclusive otras.

Región	Participación	Total por región	No se aplica	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Andina	Frecuencia	20				2	12	6
	Porcentaje	71,9%				60,0%	70,5%	80,0%
Centroamérica	Frecuencia	7				2	2	3
	Porcentaje	69,2%				45,0%	65,0%	97,5%
Cono Sur	Frecuencia	15	2			1	8	4
	Porcentaje	61,4%					66,0%	50,0%

Nota: Solamente 32 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de calidad percibido.

Fuente: Encuestas

En general existe una percepción de que el modelo de consorcios de FONTAGRO ha tenido una influencia importante (72%) en los altos grados de calidad declarados en la claridad de los términos de referencia. Sin embargo, al observar las respuestas por región existen dos tendencias opuestas. La región Andina y de Centroamérica declararon que el modelo de consorcios de FONTAGRO mejora el grado de calidad percibido. La región del Cono Sur, por el contrario, declaró que la mejora del grado de calidad aumenta a medida que la influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO disminuye. El resultado podría estar revelando que el modelo de consorcios puede estar más adecuado para las regiones Andina y de Centroamérica. Aun cuando no existe suficiente información para establecer alguna de las causas, un punto importante a ser revisado por el consejo directivo es si el modelo de consorcios podría ser mejorado para aumentar la calidad percibida en la claridad de los términos de referencia en la región del Cono Sur.

8.9.1.1.3 Apoyo de FONTAGRO a la internalización de la llamada al interior de la institución

El apoyo de FONTAGRO a la internalización del llamado al interior de la institución fue el tercer indicador evaluado. Casi la totalidad de la muestra encuestada, 44 entrevistados, respondió sobre el indicador. Sólo 5 entrevistados declaran que el indicador no se aplica al proyecto sobre el cual están respondiendo la encuesta. Las otras respuestas son representadas en el Gráfico 8.9.1.1.3.1.

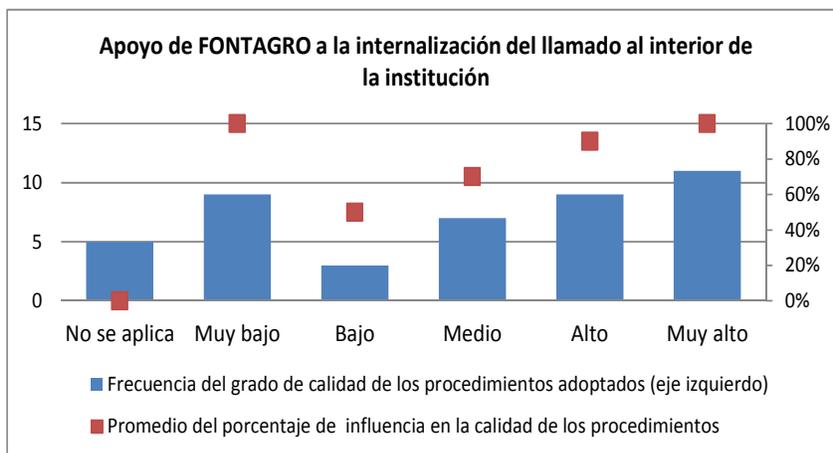


Gráfico 8.9.1.1.3.1: Representación del total de respuestas sobre el indicador apoyo de FONTAGRO a la internalización al interior de la institución.

Fuente: Encuestas

En el **Gráfico** se representa la frecuencia de respuestas para cada grado de calidad, incluyendo la alternativa “No se aplica”. Para cada grado de calidad se calculó el promedio ponderado de la influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO en el grado de calidad percibido, usando solamente respuestas en que se declaró la influencia entre 0 y 100%. Este promedio ponderado es representado en el eje derecho del gráfico. El mayor porcentaje de respuesta se concentra en los grados de calidad alto y muy alto, con 45,5%, en donde se atribuyó al modelo de consorcios de FONATGRO una influencia de 76,3% del grado de calidad declarado, en promedio. Un cuarto de las respuestas se concentra en los grados de calidad bajo y muy bajo, que le atribuyeron al modelo de consorcios de FONTAGRO el 30,3% del grado de calidad declarado en promedio. El 15,9% de los encuestados declaró que el grado de apoyo de FONTAGRO a la internalización de los llamados al interior de la institución fue medio y le atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia de 60% del grado de calidad declarado. En este indicador, a diferencia de los anteriores, se observa una opinión más homogénea entre los diferentes grados de calidad. Aun cuando, el mayor porcentaje se concentre en los grados de apoyo altos, es el indicador en donde se declaró el mayor porcentaje de grados de apoyos bajos. No obstante, la influencia del grado de apoyo presenta una tendencia de crecimiento a medida que el grado de apoyo es más alto. Por tanto, aun cuando se declaró que existiría un bajo grado de apoyo en este indicador, el modelo de consorcios de FONTAGRO tuvo una influencia mayor en los grados de apoyos altos. De esta forma, el modelo de consorcios podría ser un punto de partida para mejorar la percepción de los encuestados sobre el grado de apoyo del Fondo a este proceso.

En el **Cuadro 8.9.1.1.3.1** se resumen las informaciones por tipo de participación. El 100% de los líderes entrevistados responde a la pregunta. El 42,2% de los líderes declaró que el grado de apoyo a la internalización de los llamados al interior de la institución es alto y muy alto, y le atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia de 68,8%, en promedio. El 36,8% de los líderes declaró grados de apoyo muy bajo y bajo, y le atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO el 37,5% del grado de apoyo declarado. El 15,8% declaró que el grado de apoyo en el apoyo de la internalización de los llamados al interior de la institución tuvo un grado medio, y le atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO el 60% del

grado de calidad declarado. Sólo un líder declaró que el indicador no se aplica al proyecto sobre el cual responde la encuesta.

Cuadro 8.9.1.1.3.1: Grado de apoyo a la internalización de las convocatorias al interior de la institución y la influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO, por tipo de participación.

Grado de Calidad de los Procedimientos	Frecuencia del grado de calidad de los procedimientos adoptados			Promedio de influencia en la calidad de los procedimientos		
	Total	Líder	Co-ejecutor	Total	Líder	Co-ejecutor
No se aplica	5	1	4	0,0%	0,0%	
Muy baja	9	6	3	17,2%	25,0%	1,7%
Baja	3	1	2	43,3%	50,0%	40,0%
Media	7	3	4	60,0%	60,0%	60,0%
Alta	9	2	7	56,4%	45,0%	61,0%
Muy alta	11	6	5	96,3%	92,5%	100,0%
Total	44	19	25	52,6%	48,0%	56,9%

Nota: Solamente 32 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de calidad percibido en el indicador, de los cuales 15 son líderes y 17 son co-ejecutores.

Fuente: Encuestas

Poco menos de la mitad de los co-ejecutores (80,8%) responde al indicador sobre el grado de apoyo del Fondo a la internalización de las convocatorias y solamente cuatro de los co-ejecutores encuestados declaró que este indicador no se aplica al proyecto sobre el cual responde la encuesta. Poco menos de la mitad de los co-ejecutores (48%) declaró que el grado de apoyo a la internalización de los llamados al interior de la institución es alto y muy alto, atribuyéndole al modelo de consorcios de FONTAGRO el 80,5% del grado declarado. Un quinto de los co-ejecutores (20%) declaró un grado de apoyo muy bajo y bajo y le atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO el 20,8% del grado declarado. Poco menos de un quinto, declaró que el indicador tuvo un grado de apoyo medio y le atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO un 60% del grado declarado.

En general, la percepción de los encuestados es que el modelo de consorcios ha influido en el grado de calidad declarado. Es importante apuntar que existe una parte menor de los encuestados que declaró que el modelo de consorcios podría haber influido en el bajo grado de apoyo percibido, por lo que se recomienda una revisión del modelo de consorcios de FONTAGRO con relación a este indicador

En el **Cuadro 8.9.1.1.3.2** se resumen las respuestas declaradas por región. Para cada región se presenta el total de respuesta y el promedio ponderado de la influencia atribuida al modelo de consorcios en el grado de calidad declarado. Al igual que en la representación anterior, el promedio ponderado es calculado usando el número de respuestas declaradas entre 0% y 100%.

Al observar las respuestas por región se destaca que todas las regiones presentan una relación directa entre el grado de apoyo y la influencia percibida del modelo de consorcios de FONTAGRO en el grado de calidad declarado. No obstante, llama la atención la mayor frecuencia en grados de apoyo muy bajo y bajo, con relación a los otros indicadores descritos en esta sección. Más de la mitad de las respuestas declararon grados de apoyo muy bajo y bajo

en la región de Centroamérica y Cono Sur. En particular, en esas regiones, se destaca la simetría de la respuesta en los grados muy bajo y bajo y alto y muy alto. En la región Andina la mayor parte de los encuestados declaró grado de apoyo alto y muy alto, presentando también una frecuencia mayor para el grado muy bajo, con relación a las otras regiones.

Cuadro 8.9.1.1.3.2: Grado de apoyo a la internalización de los llamados al interior de la institución por región, exclusive otras.

Región	Participación	Total por región	No se aplica	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Andina	Frecuencia	20		4	1	1	6	8
	Porcentaje	61,7%		13,8%	30,0%	50,0%	65,8%	96,7%
Centroamérica	Frecuencia	7		2	1	2		2
	Porcentaje	50,0%		0,0%	50,0%	60,0%		95,0%
Cono Sur	Frecuencia	15	4	3	1	3	3	1
	Porcentaje	31,4%	0,0%	33,3%	50,0%	70,0%	0,0%	

Nota: Solamente 32 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de calidad percibido.

Fuente: Encuestas

En general existe una percepción de que el modelo de consorcios de FONTAGRO ha tenido una influencia importante (76,3%) en los altos grados de calidad declarados en la internalización de los llamados al interior de la institución. Sin embargo, al observar las respuestas por región existen dos tendencias opuestas. En todas las regiones se declaró que el modelo de consorcios de FONTAGRO mejora el grado de calidad percibido. No obstante se perciba que el modelo de consorcio de FONTAGRO tuvo influencia en los grados de apoyo muy bajo y bajo que fueron declarados. Este resultado estaría evidenciando la necesidad de revisar el modelo de consorcios con relación al apoyo de FONTAGRO en la internalización de los llamados al interior de la institución.

8.9.1.1.4 Importancia de la instancia de perfil para los formuladores de proyectos

La importancia del perfil para los formuladores de proyectos fue el cuarto indicador evaluado. Casi la totalidad de la muestra encuestada, 44 entrevistados, respondió sobre el indicador. Sólo 3 entrevistados declaran que el indicador no se aplica al proyecto sobre el cual están respondiendo la encuesta. Las otras respuestas son representadas en el **Gráfico 8.9.1.1.4.1.**

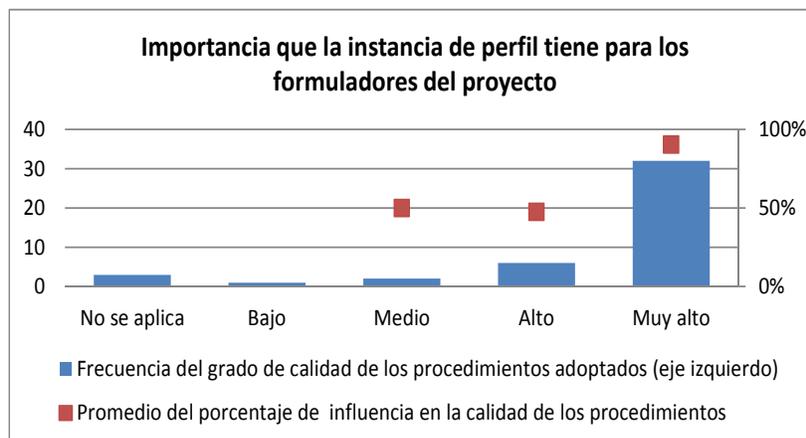


Gráfico 8.9.1.1.4.1: Representación del total de respuestas sobre el indicador de importancia de la instancia de perfil para los formuladores del proyecto.

Fuente: Encuestas

En el **Gráfico** se representa la frecuencia de respuestas para cada grado de importancia de la existencia de esta instancia, incluyendo la alternativa “No se aplica”. Para cada grado de importancia se calculó el promedio ponderado de la influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO percibido, usando solamente respuestas en que se declaró la influencia entre 0 y 100%. Este promedio ponderado es representado en el eje derecho del gráfico. Observe que la mayor parte de los encuestados que responde a la pregunta (86,4%) considera que la importancia de la instancia de perfil para los formuladores de proyectos es alta y muy alta, percibiendo que el modelo de consorcios de FONTAGRO tuvo una influencia mayor al 68% en el grado de importancia declarada. Este resultado indicaría que para los actores participantes en los proyectos financiados por FONTAGRO, el modelo de consorcios influye en poco más de dos tercios del grado de calidad declarada. Note aún, que sólo un entrevistado declaró que el grado de importancia es bajo y no le atribuyó ninguna influencia al modelo de consorcios de FONTAGRO. El 9,1% de los entrevistados declaró un grado de importancia medio y le atribuyó al mecanismo de consorcio de FONTAGRO el 52% de influencia.

En el **Cuadro 8.9.1.1.4.1**, se resumen las informaciones por tipo de participación. El 100% de los líderes entrevistados responde a la pregunta. La mayor parte de los líderes declaró que el grado de grado de importancia de la instancia de perfil es alto y muy alto (94,7%), atribuyéndole al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia percibida promedio de 75,6%. Sólo un líder declaró que el grado de importancia es bajo y no atribuyó ninguna influencia al modelo de consorcios de FONTAGRO.

Cuadro 8.9.1.1.4.1: Grado de calidad en importancia de la instancia de perfil para los formuladores de proyectos y la influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO, por tipo de participación.

Grado de Calidad de los Procedimientos	Frecuencia del grado de calidad de los procedimientos adoptados			Promedio de influencia en la calidad de los procedimientos		
	Total	Líder	Co-ejecutor	Total	Líder	Co-ejecutor
No se aplica	3					
Muy baja						
Baja	1		1			

Media	2		2	50,0%		50,0%
Alta	6	2	4	47,5%	65,0%	30,0%
Muy alta	32	16	16	90,2%	86,3%	94,5%
Total	44	19	25	81,6%	83,2%	80,0%

Nota: Solamente 32 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de calidad percibido en el indicador, de los cuales quince son líderes y diecisiete son co-ejecutores.

Fuente: Encuestas

La mayoría de los co-ejecutores (88%) responde al indicador sobre la importancia de la instancia de perfil para los formuladores de proyecto y solamente tres de los co-ejecutores encuestados declaró que este indicador no se aplica al proyecto sobre el cual responde. El 80% de los co-ejecutores manifestó que el grado de importancia de la instancia de perfil es alto y muy alto y le atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO el 62,3% del grado declarado. Solamente dos co-ejecutores declararon un grado de importancia medio, atribuyendo al modelo de consorcios de FONTAGRO el 50% del grado declarado. Ningunos de los co-ejecutores que respondió a la encuesta declaró grados de importancia bajo o muy bajos.

En el Cuadro 8.9.1.1.4.2 se resumen las respuestas declaradas por región. Para cada región se presenta el total de respuesta y el promedio ponderado de la influencia atribuida al modelo de consorcios. Al igual que en la representación anterior, el promedio ponderado es calculado usando el número de respuestas declaradas entre 0% y 100%.

Al observar las respuestas por región se destaca que todas las regiones presentan una relación directa entre el grado de importancia y la influencia percibida del modelo de consorcios de FONTAGRO. Asimismo, ninguna región señaló grados de importancia muy bajo y bajo.

Cuadro 8.9.1.1.4.2: Grado de calidad en la importancia de la instancia de perfil para los formuladores de proyecto por región, exclusive otras.

Región	Participación	Total por región	No se aplica	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	
Andina	Frecuencia	20				1	2	1	16
	Porcentaje	86,3%				50,0%	0,0%	98,5%	
Centroamérica	Frecuencia	7					1	6	
	Porcentaje	74,2%					50,0%	79,0%	
Cono Sur	Frecuencia	15	2				4	9	
	Porcentaje	77,1%					70,0%	80,0%	

Nota: Solamente 32 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de calidad percibido.

Fuente: Encuestas

En general existe una percepción de que el modelo de consorcios de FONTAGRO ha tenido una influencia importante (68,9%) en la importancia de la instancia de perfil para los formuladores de proyecto. En todas las regiones se declaró que el modelo de consorcios de FONTAGRO mejora el grado de importancia percibido. Este resultado estaría evidenciando que la instancia de perfil tiene una percepción de grado de calidad alto dentro del modelo de consorcios de FONTAGRO.

8.9.1.2 Utilización de otros documentos de FONTAGRO para elaborar la propuesta, además de los TDRs del llamado

En la siguiente pregunta se busca describir la utilización de otros documentos de FONTAGRO para la elaboración de la propuesta, además de los TDRs de la convocatoria. El total de encuestados respondió a la pregunta, de los cuales 14 responde que “Sí” y 31 responden que “No”. De los que respondieron afirmativamente, 10 son líderes y el resto co-ejecutores. Poco menos de la mitad de los líderes y casi la totalidad de los co-ejecutores, responde que no utilizó otros documentos de FONTAGRO para la elaboración de la propuesta. La región que más usó otros documentos fue la Andina, seguida por el Cono Sur y Centroamérica.

El Manual de Operaciones (MOP) es el documento consultado por el mayor número de investigadores (57% de los investigadores). El uso del MOP en su mayoría es utilizado como documento único (4 respuestas), en otros casos se complementa con el Plan de Mediano Plazo (2), o con los perfiles convidados a presentar proyectos (1) y solo un investigador manifestó utilizar todos los documentos recomendados y disponibilizados por el Fondo, es decir, el MOP, el PMP, los TDRs y las guías para la presentación de perfiles y proyectos. El PMP como documento único aparece una sola vez, al igual que las guías para la presentación de perfiles y proyectos.

Otros documentos utilizados por los investigadores, fueron proyectos y propuestas precedentes en ejecución con financiación del Fondo. Una parte menor indicó bibliografía y estadísticas relacionadas a la temática de la propuesta, sin especificar el tipo de documento utilizado. Un encuestado indicó que usó propuestas y proyectos presentados a otras agencias de financiamiento.

La utilización de otros documentos para la elaboración de la propuesta tuvo el objetivo de conocer más en profundidad los requisitos de elegibilidad, técnicos y financieros de FONTAGRO, así como incrementar el grado de competitividad de la propuesta. Esta respuesta es complementaria al alto grado de calidad declarado en la claridad de los TDRs.

8.9.1.3 Modelo de elaboración, análisis y de elección de proyectos FONTAGRO

En la siguiente pregunta del tema de convocatorias se le pide a los encuestados que evalúen el modelo de consorcios con relación a la elaboración, análisis y elección de proyectos de FONTAGRO respecto de otras fuentes internacionales de financiamiento, considerando 5 indicadores.

La totalidad de los encuestados evaluó el modelo de elaboración, análisis y elección de FONTAGRO. En promedio hubo 8 encuestados que declararon que el indicador evaluado no se aplica al proyecto sobre el cual responde la encuesta. En el **Cuadro 8.9.1.3.1** se resumen las informaciones por tipo de participación para los 5 indicadores.

Cuadro 8.9.1.3.1: Evaluación del modelo de elaboración, análisis y de elección de proyectos de FONTAGRO con relación a otras fuentes internacionales de financiamiento.

Indicador	Participación	Total de respuestas	No se aplica	Mucho peor	Peor	Similar	Mejor	Mucho mejor
Exigencias para formulación de perfiles y de proyectos	Total	45	8	1		16	11	9
	Líder	19	2			7	5	5
	Co-ejecutor	26	6	1		9	6	4
Criterios de elegibilidad utilizados	Total	45	7	1	1	15	15	6
	Líder	19	1		1	7	9	1
	Co-ejecutor	26	6	1		8	6	5
Mecanismo de interacción con FONTAGRO para orientar los proponentes y resolver dudas tras la presentación de la propuesta	Total	45	9		3	9	17	7
	Líder	19	1		1	4	10	3
	Co-ejecutor	26	8		2	5	7	4
Tiempo de respuesta del FONTAGRO tras la presentación de la propuesta	Total	45	8	1	8	14	5	9
	Líder	19	2			5	2	5
	Co-ejecutor	26	6	1	3	9	3	4
Parecer técnico que FONTAGRO emite sobre el mérito del proyecto	Total	45	7		2	13	16	7
	Líder	19	1		2	5	10	1
	Co-ejecutor	26	6			8	6	6

Fuente: Encuestas

Con excepción de los mecanismos de interacción con FONTAGRO para orientar a los respondientes y resolver dudas tras la presentación de la propuesta, en el resto de los indicadores se declaró que el modelo de elaboración, análisis y de elección es similar a las otras fuentes internacionales de financiamiento. Casi en todos los indicadores evaluados, la mitad de los encuestados declaró que los mecanismos de elaboración, análisis y elección son mejores y mucho mejores a las otras fuentes internacionales de financiamiento, a excepción del indicador de tiempo de respuesta del FONTAGRO tras la presentación de la propuesta. En este indicador, 9 encuestados señalaron que los mecanismos de análisis son mucho peores y peores que las otras fuentes internacionales de financiamiento. Entre los que responden a ese indicador hay 5 líderes y 4 co-ejecutores.

Para complementar las informaciones resumidas en el Cuadro 8.9.1.3.1, se representa en el Gráfico 8.9.1.3.1 el total de respuestas por región, exclusive “otra”.

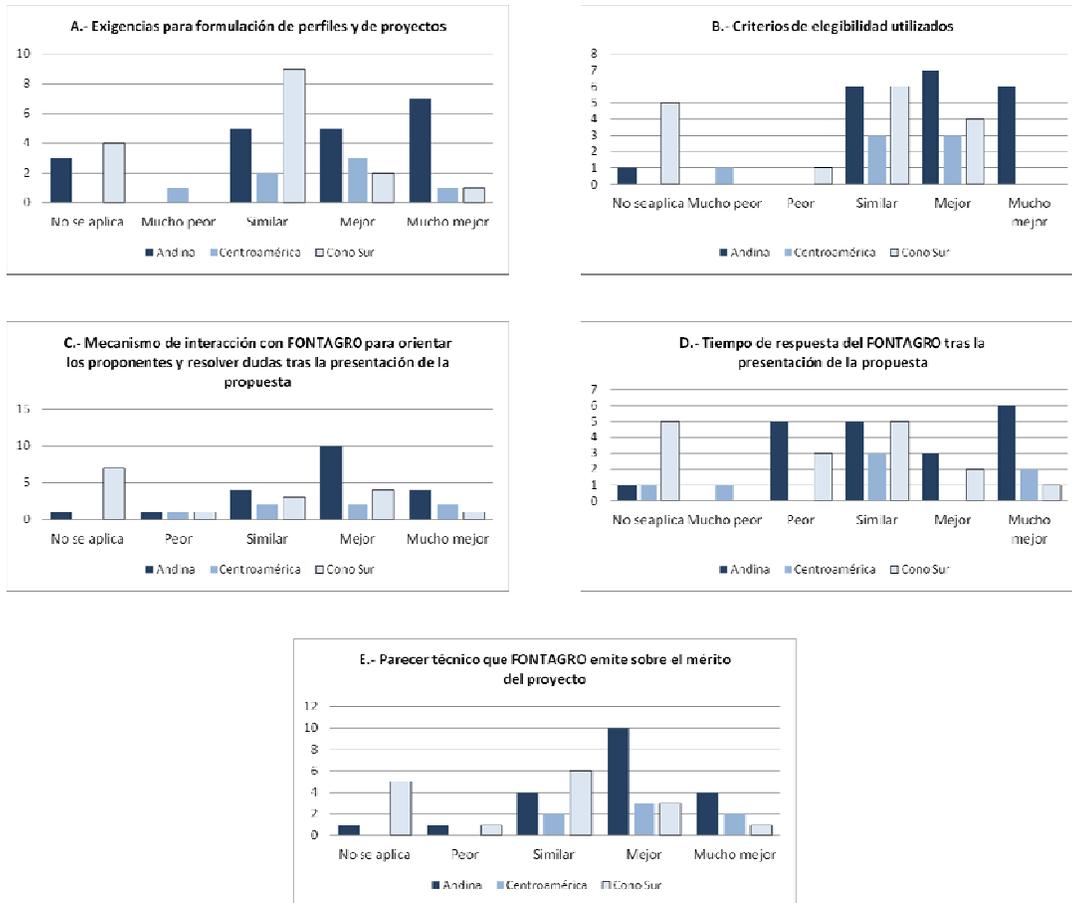


Gráfico 8.9.1.3.1: Representación de la evaluación de los indicadores de elaboración, análisis y elaboración de proyectos por región, exclusive otras.
Fuente: Encuestas

Observe que para la mayoría de los indicadores se declaró un grado de similitud semejante y mejor. El indicador de mecanismos de interacción con FONTAGRO para orientar a los proponentes para resolver dudas tras la presentación de la propuesta es donde existe una percepción más distribuida entre los grados de semejanza. Por lo que no habría una diferencia clara de los mecanismos de FONTAGRO con relación a otras fuentes internacionales. En el indicador de tiempo de respuesta del FONTAGRO tras la presentación de la propuesta existe una simetría en la proporción de respuestas de la región Andina y el Cono Sur de los grados de similitud peor y mejor. Por ese motivo, es difícil analizar la percepción sobre la semejanza en el indicador evaluado, que podrían deberse a periodos puntuales y no a un cuestionamiento sobre el mecanismo.

8.9.1.4 Principales consideraciones sobre las convocatorias

En este tema se evaluó percepción en la forma de comunicación, la claridad y pertinencia de los términos de referencia y la internalización y el apoyo de los llamados de proyecto.

En general, se tiene una percepción de que el modelo de consorcios es adecuado, aun cuando existen algunos indicadores que necesitan de una mayor atención, como, el apoyo de FONTAGRO a la internalización del llamado al interior de la institución. Con relación a las

respuestas por región, llama la atención que en los indicadores de los mecanismos de divulgación y de la claridad de los TDRs, la región del Cono Sur presenta una relación inversa entre el grado de calidad y la influencia del modelo de consorcio percibida. Este hecho podría estar evidenciando algunos problemas de los mecanismos de consorcios de FONTAGRO en la subregión del Cono Sur. También es importante destacar que en el indicador del apoyo de FONTAGRO a la internalización de los llamados al interior de la institución podría estar mejorando en toda las regiones debido al mecanismo de consorcio de FONTAGRO.

La mayor parte de los encuestados no usó otros documentos además de los TDRs de la convocatoria para la elaboración de la propuesta. Aquellos que usaron, indicaron el MOP y el PMP de FONTAGRO con más frecuencia que otro tipo de documentos institucionales o referentes.

Los mecanismos de elaboración, análisis y de elección fueron evaluados, en términos generales, como similares a las otras fuentes internacionales de financiamiento. Destacan los indicadores de mecanismos de interacción para orientar a los proponente y el tiempo de respuesta de FONTAGRO tras la presentación de la propuesta. En ambos indicadores existe una distribución más homogénea en los distintos grados de *similitud*. Por lo que se podría estar evidenciando que esos indicadores podrían ser mejorados con relación a las otras fuentes internacionales de financiamiento.

8.10 Resultados de la Encuesta: Tema 2 – Preparación de Propuesta

Este tema evalúa el proceso de preparación de la propuesta a través de tres dimensiones. La primera se refiere a la identificación de la temática de investigación y de la cooperación de FONTAGRO. La segunda busca identificar la participación del sector privado. La tercera evalúa el apoyo de FONTAGRO a la formulación del perfil y del proyecto y al proceso de coordinación de las actividades del consorcio. Las informaciones son representadas para el total de encuestados, por el tipo de participación: líder y co-ejecutor y por región, exclusive “otra”.

El análisis se basó en cinco preguntas. En la primera se analiza el grado de participación de los diferentes socios en la formulación del perfil y del proyecto, a través de seis indicadores. En la segunda pregunta se identifica la participación del sector privado y su papel en la propuesta. En la tercera pregunta se evalúan los canales de comunicación usados en la preparación del proyecto. En la cuarta pregunta se pide indicar y describir la realización de reuniones preparatorias para la elaboración del perfil y luego se evalúa el grado de dificultad percibido en su elaboración mediante un conjunto de 10 indicadores. En la quinta pregunta se pide identificar y describir la realización de reuniones preparatorias para la elaboración del proyecto y luego se evalúa el grado de dificultad percibido en su elaboración mediante un conjunto de 10 indicadores.

8.10.1.1 Grado de participación en la formulación del perfil y del proyecto.

Mediante seis indicadores se evaluó el grado de participación de las diversas instituciones y actores que participaron en la elaboración del perfil y del proyecto. Las informaciones por indicador son resumidas en el Cuadro 8.10.1.1.1.

Cuadro 8.10.1.1.1: Evaluación del grado de participación en la formulación del perfil y del proyecto.

Indicador	Participación	Total	No se aplica	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Trabajo compartido para la identificación del tema del proyecto	Total	45	1		2	9	13	20
	Líder	19			1	7	5	6
	Co-ejecutor	26	1		1	2	8	14
Búsqueda conjunta de instituciones para participar del consorcio en la elaboración del perfil	Total	45	2	4	4	10	9	16
	Líder	19	1	1	3	6	5	3
	Co-ejecutor	26	1	3	1	4	4	13
Acción compartida entre las instituciones participantes para la formulación del perfil del proyecto	Total	45	1		4	9	13	18
	Líder	19	1		1	6	6	5
	Co-ejecutor	26			3	3	7	13
Acción compartida entre las instituciones participantes para la formulación del proyecto	Total	45	2			10	18	15
	Líder	19	1			5	7	6
	Co-ejecutor	26	1			5	11	9
Participación de FONTAGRO en la formulación de perfiles y proyectos	Total	45	11	6	8	12	3	5
	Líder	19	4	4	3	6	1	1
	Co-ejecutor	26	7	2	5	6	2	4
Participación del sector privado en la formulación del proyecto	Total	44	16	8	5	7	4	4
	Líder	19	7	3	3	3	3	
	Co-ejecutor	25	9	5	2	4	1	4

Fuente: Encuestas

Para los cuatro primeros indicadores listados en el Cuadro 8.10.1.1.1 la mayoría de los encuestados percibe que el grado de participación es alto y muy alto. En los dos últimos indicadores del cuadro, participación de FONTAGRO y del sector privado en la formulación de proyectos, se observa un mayor número de respuesta en los grados de participación muy bajo y bajo. Siendo que, en este último indicador, la mediana se concentra en el grado de participación muy bajo.

La participación del sector privado se centra mayoritariamente (78% de las respuestas positivas), en las etapas iniciales de identificación de la temática y formulación del proyecto, en los procesos de transferencia de la tecnología y en el aporte de insumos para la investigación, tanto de materiales como de áreas físicas para la experimentación, significando un aporte importante de contrapartida valorada. En tres encuestas se indicó que el aporte privado se realizó a través de la contrapartida financiera. En dos, que el sector privado apoyó las actividades de I&D. Cuando no existe participación financiera, el sector privado cumple un papel activo en la discusión de los objetivos de investigación y en el aporte de insumos de sus laboratorios y fábricas, previéndose un papel fundamental en la transferencia de tecnología, según los encuestados.

En el Gráfico 8.10.1.1.1, se representan los indicadores del Cuadro 8.10.1.1.1 por región, exclusive la región “otra”.

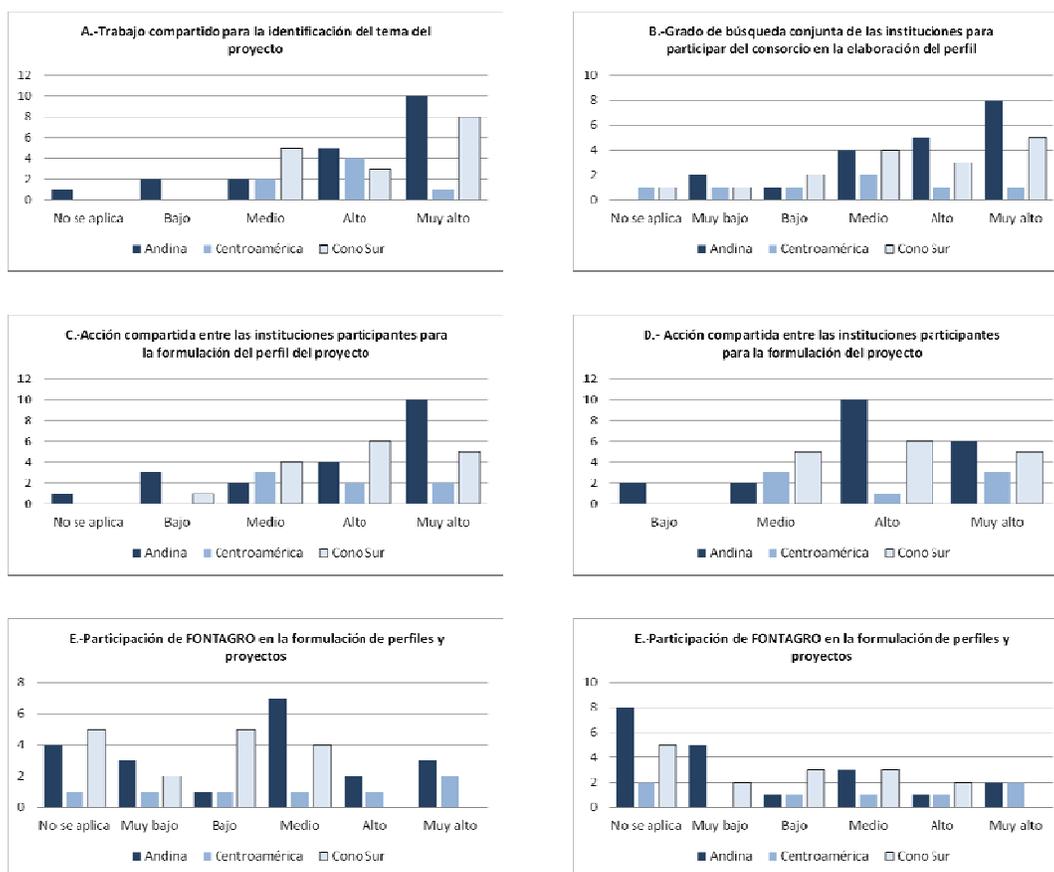


Gráfico 8.10.1.1.1: Grado de participación en la elaboración del perfil y del proyectos por región, exclusive “otra”.

Fuente: Encuestas

Note que se mantiene el mismo patrón observado en el Cuadro 8.10.1.1.1 así como la proporción entre regiones. En el caso de la participación de FONTAGRO, se destaca una percepción de grado de participación muy bajo y bajo en la región del Cono Sur. Por el contrario, en el caso del trabajo compartido para la formulación del proyecto y la búsqueda conjunta entre las instituciones para la definición del tema del proyecto, se destaca el alto y muy alto grado de participación en la región Andina y del Cono Sur.

En general, se destaca un bajo grado de participación de FONTAGRO en la formulación de las propuestas, principalmente, en la región Andina y del Cono Sur.

8.10.1.2 Canales de comunicación en la formulación del proyecto

En la segunda dimensión de este tema se evaluaron los canales de comunicación usados para la formulación de los proyectos. Cada medio de comunicación fue evaluado como un indicador independiente mediante el grado de uso. Las informaciones son resumidas en el Cuadro 8.10.1.2.1.

Cuadro 8.10.1.2.1: Evaluación del grado de utilización de canales de comunicación en la formulación del proyecto.

Indicador	Participación	Total de respuestas	No se aplica	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
	Total	45				1	2	42
Correo electrónico (e-mail)	Líder	19					1	18
	Co-ejecutor	26				1	1	24
	Total	44	11	14	4	5	6	4
Conferencias telefónicas o por Skype	Líder	19	4	7	1	2	2	3
	Co-ejecutor	25	7	7	3	3	4	1
	Total	45		12	6	10	10	7
Teléfono	Líder	19		4	3	3	6	3
	Co-ejecutor	26		8	3	7	4	4
	Total	45	5	13	4	9	10	4
Reuniones presenciales	Líder	19	2	5	2	3	6	1
	Co-ejecutor	26	3	8	2	6	4	3
	Total	44	22	17	1	1	2	1
Video conferencias	Líder	19	10	8		1		
	Co-ejecutor	25	12	9	1		2	1
	Total	45	11	13	4	8	6	3
Eventos en la temática	Líder	19	4	5	2	5	3	
	Co-ejecutor	26	7	8	2	3	3	3

Fuente: Encuestas

Como se observa en el cuadro, el correo electrónico es el medio de comunicación unánimemente más utilizado entre los encuestados, concentrando casi la totalidad de respuestas en el grado de uso muy alto. Le sigue el uso del teléfono y las reuniones presenciales. Entre los medios de comunicación no presenciales, después del correo electrónico se destacan en orden descendente de respuestas declaradas, el teléfono, las conferencias telefónicas o *Skype* y las video-conferencias. Entre los medios de comunicación presenciales, el indicador de eventos en la temática sigue en grado de utilización a las reuniones presenciales.

Para representar los medios de comunicación según región, se comparó los medios presenciales y no presenciales, diferentes al correo electrónico. Considerando estos criterios se construyó el Gráfico 8.10.1.2.1. En el caso de las video-conferencias y el uso del teléfono, se

mantiene la misma relación entre regiones que la del total de respuestas. Sin embargo, en la región del Cono Sur, el indicador de conferencias telefónicas o por Skype, presenta un gran número de encuestados que declararon la no aplicación de este medio de comunicación, mayor inclusive en términos relativos a las otras regiones. En los medios de comunicación presenciales, se comparan las reuniones presenciales y los eventos en la temática. En este caso, se destaca el bajo grado de uso que fue declarado en la región Andina, en relación a las otras regiones.

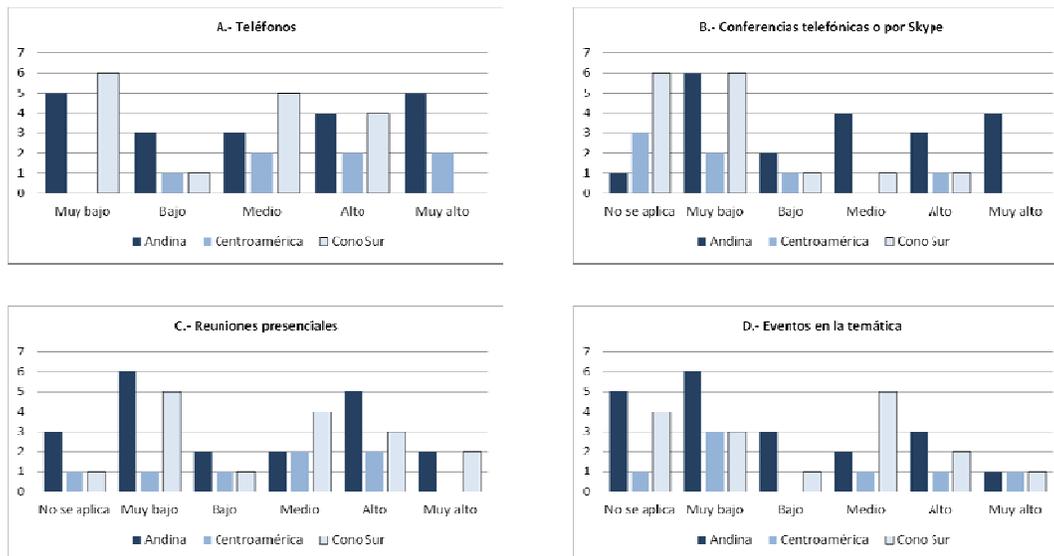


Gráfico 8.10.1.2.1: Grado utilización de los medios de comunicación en la elaboración del perfil y del proyectos por región, exclusive “otra”.

Fuente: Encuestas

Existe unanimidad que el principal medio de comunicación para la preparación del perfil y del proyecto es el correo electrónico, el cual es usado, en término relativo, con mayor intensidad en el Cono Sur. En las otras regiones se destaca el teléfono. Particularmente, la región de Centroamérica presenta un mayor grado de uso de reuniones presenciales. En todos los casos se destaca el bajo uso de *Skype*, aun cuando no se utilizó el indicador específico de proveedores VoIP, para ver la sustitución con relación al teléfono, principalmente por el ahorro de costos que eso significaría. Se cree que debería existir una tendencia de aumento por medios de comunicación no pasivos de uso gratuito.

8.10.1.3 Formulación del perfil y del proyecto y el proceso de coordinación

En esta dimensión se evalúa la preparación de los perfiles y de los proyectos. Se preguntó por la realización de reuniones presenciales, los recursos utilizados y la fecha en que la reunión fue realizada. Para determinar el tiempo de precedencia de la reunión se utilizó como referencia el inicio del proyecto declarado en la primera sección de la encuesta. Inicialmente, se presentan los resultados para la preparación del perfil y luego el de los proyectos.

8.10.1.3.1 Perfil

Todos los encuestados respondieron la pregunta. Poco menos de la mitad del total de encuestados (42%) declaró que se realizó una reunión preparativa, entre los cuales, 9 fueron líderes y 10 co-ejecutores. En términos relativos, la región que más reuniones realizó fue la Andina, seguida de Centroamérica y el Cono Sur. Con relación al financiamiento, dado la complejidad de su comparación por la especificidad de cada fuente, se presenta una referencia en el Cuadro 8.10.1.3.1.1, indicando el número de respuestas que declaró el uso y el número de respuestas que indicaron valor. En el mismo cuadro se especifica el tiempo promedio entre la fecha indicada y el inicio del proyecto declarado en la sección del perfil del proyecto. Nótese que la institución líder es la que más frecuentemente financia las reuniones de preparación del perfil y que la misma antecede, en promedio, en 15 meses al inicio del proyecto.

Cuadro 8.10.1.3.1.1: Fuentes de financiamiento, en valor nominal, que fueron utilizados en la realización de reuniones presenciales para la preparación del perfil y el tiempo promedio, en meses, en que la reunión antecedió al inicio del proyecto.

Fuente de financiamiento	Frecuencia que declaró financiamiento	Frecuencia que declaró Valor	Valor nominal (US\$)	Frecuencia que declaró fecha	Diferencia de tiempo promedio en meses con relación a la fecha de inicio del proyecto
FONTAGRO	1	1	1.500	1	10
Institución líder	9	8	1.310	7	16
PROCIs	7	4	2.550	4	18
Otros	4	4	1.675	4	15
Total			1.759		15

Fuente: Encuestas

En el Cuadro 8.10.1.3.1.2 se resumen las respuestas declaradas sobre el grado de dificultad enfrentado en la elaboración del perfil, según una serie de indicadores.

Cuadro 8.10.1.3.1.2: Evaluación del grado de dificultad percibido en la elaboración del perfil.

Indicador	Participación	Total de respuestas	No se aplica	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
	Total	45	5	22	9	9		
Definición del tema	Líder	19	3	13	3	1		
	Co-ejecutor	26	2	9	6	8		
	Total	44	2	18	13	10	1	
Definición y distribución de responsabilidades y actividades	Líder	19	1	8	4	5	1	
	Co-ejecutor	25	1	10	9	5		
	Total	44	5	11	12	8	6	2
Obtención de datos nacionales necesarios para la formulación	Líder	18	1	5	5	3	3	1
	Co-ejecutor	26	4	6	7	5	3	1
	Total	45	5	10	17	8	4	1
Definición de presupuestos nacionales para la elabora. del presupuesto global	Líder	19	1	5	9	2	2	
	Co-ejecutor	26	4	5	8	6	2	1
	Total	45	8	12	10	14	1	
Elaboración del marco lógico	Líder	19	3	5	5	6		
	Co-ejecutor	26	5	7	5	8	1	
	Total	45	8	15	12	6	4	
Obtención de avales institucionales	Líder	19	3	9	3	3	1	
	Co-ejecutor	26	5	6	9	3	3	
	Total	45	7	18	11	7	2	
Identificación de instituciones para conformar el consorcio	Líder	19	2	9	5	3		

	Co-ejecutor	26	5	9	6	4	2
Definición de los arreglos legales sobre Propiedad Intelectual o de intercambio	Total	45	16	19	6	3	1
	Líder	18	7	8	2	1	1
	Co-ejecutor	27	9	11	4	2	
	Total	45	14	18	7	5	1
Diferencias culturales	Líder	19	8	6	2	2	1
	Co-ejecutor	26	6	12	5	3	

Fuente: Encuestas

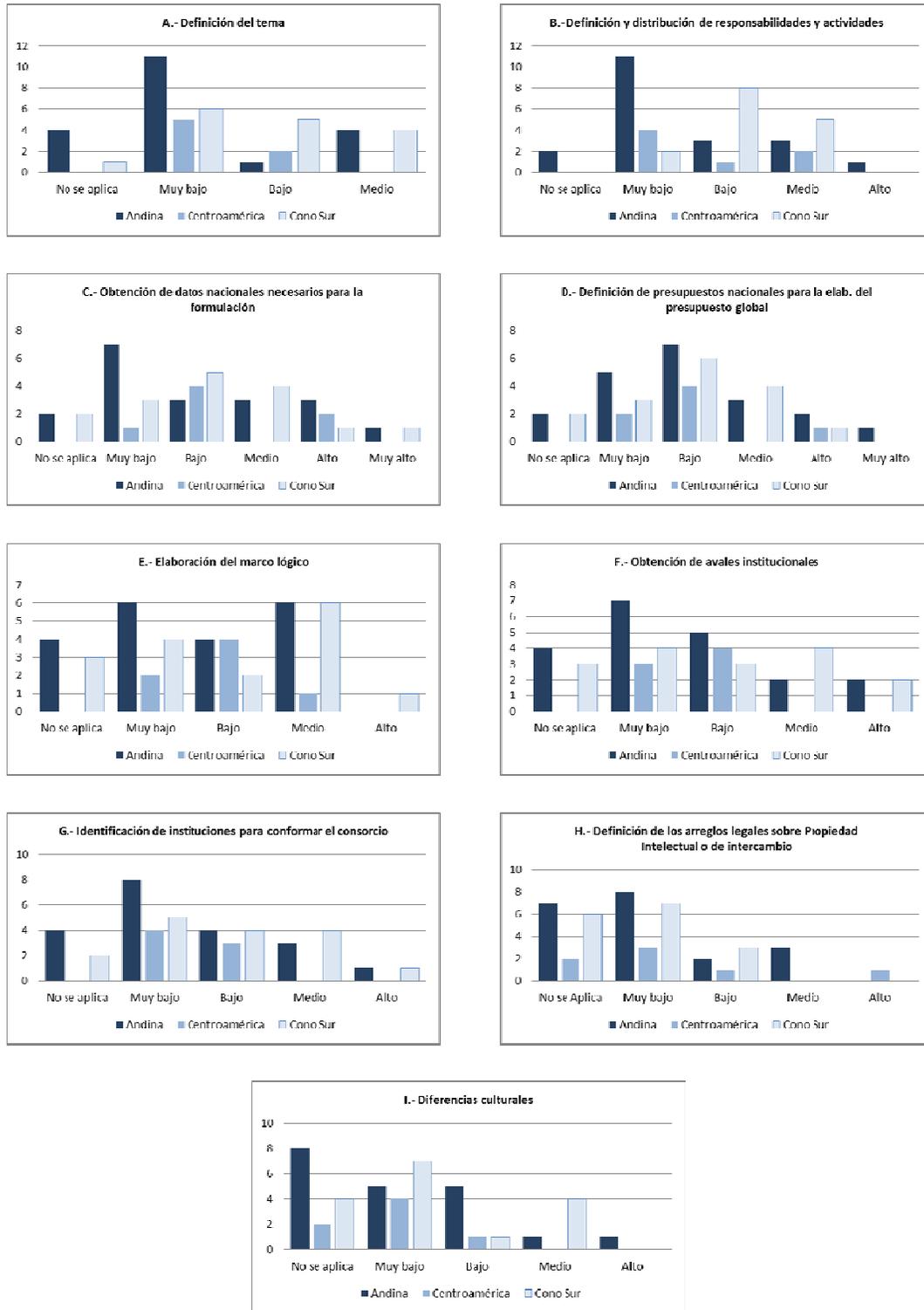


Gráfico 8.10.1.3.1.1: Evaluación del grado de dificultad percibido en la elaboración del perfil por región, exclusive "otra".

Fuente: Encuestas

Las mayores dificultades se observan, en orden descendente de número de respuestas en los indicadores de obtención de datos nacionales necesarios para la formulación del perfil. Le siguen, en igual importancia, la definición de los presupuestos nacionales y la obtención de

los avales institucionales. La definición de responsabilidades y de instituciones para conformar el consorcio fueron dificultades menores.

En el **Gráfico 8.10.1.3.1.1** se representan las principales dificultades en la elaboración del perfil por región, excluyendo la región “otra”. Se observa que la obtención de datos nacionales presenta una mayor dificultad relativa en la región del Cono Sur. La definición de los presupuestos nacionales tuvo mayor dificultad relativa en la región Andina, mientras que en ambas regiones se hace evidente la dificultad de la obtención de avales institucionales.

8.10.1.3.2 Proyecto

Todos los encuestados respondieron la pregunta. Poco menos de la mitad del total de encuestados (48%) declaró haber realizado una reunión preparativa, de los cuales 11 fueron líderes y 11 co-ejecutores. En términos relativos, la región que más reuniones realizó fue el Cono Sur, seguida de Centroamérica y la Andina. La fuente de financiamiento, dado la complejidad de su comparación por la especificidad de las mismas, se presenta a modo de referencia en el **Cuadro 8.10.1.3.2.1**, indicando el número de respuestas que declaró el uso y el número de respuestas que indicaron valor. En el mismo cuadro se especifica el tiempo promedio entre la fecha indicada y el inicio del proyecto declarado en la sección del perfil del proyecto de la encuesta. Note que la institución líder es la que más frecuentemente financia la reunión de preparación del proyecto y que la misma se efectúa en promedio 16 meses antes del inicio efectivo del proyecto.

Cuadro 8.10.1.3.2.1: Fuentes de financiamiento, en valor nominal, que fueron utilizadas en la realización de reuniones presenciales para la preparación del proyecto y el tiempo promedio, en meses, en que la reunión antecedió al inicio del proyecto.

Fuente de financiamiento	Frecuencia que declaró financiamiento	que Frecuencia declaró Valor	Valor nominal (US\$)	Frecuencia que declaró fecha	Diferencia de tiempo promedio en meses con relación a la fecha de inicio del proyecto
FONTAGRO	1	1	1.500	1	
Institución líder	12	8	1.844	7	14
PROCs	8	5	2.375	4	17
Otros	6	6	1.788	5	16
Total			1.877		16

Fuente: Encuestas

En el **Cuadro 8.10.1.3.2.2** se resumen las respuestas declaradas sobre el grado de dificultad enfrentado en la elaboración del proyecto, a partir de una serie de indicadores. Las mayores dificultades percibidas por los encuestados son la obtención de avales institucionales y la obtención de datos nacionales necesarios para la preparación de la formulación del proyecto. Entre los indicadores que presentan respuestas declaradas en el grado de dificultad alto, le siguen la definición de los presupuestos nacionales para la elaboración del presupuesto global. Con excepción de la definición del tema del proyecto, el resto de los indicadores presenta una frecuencia baja en el grado de dificultad alto. El indicador que menos se aplica como dificultad en la elaboración del proyecto es la definición sobre los arreglos legales en propiedad intelectual o de intercambio, seguido del indicador de diferencias culturales. Los

indicadores de definición del tema, definición y distribución de responsabilidades y actividades, obtención de avales nacionales y de identificación de instituciones para conformar el consorcio, son los indicadores que presentan una mayor frecuencia en el grado de dificultad muy bajo. Se destaca el indicador de obtención de avales institucionales, que también es el indicador que presenta la mayor frecuencia en el conjunto de grados de dificultad alto y muy alto.

Cuadro 8.10.1.3.2.2: Evaluación del grado de dificultad percibido en la elaboración del proyecto.

Indicador	Participación	Total de respuestas	No se aplica	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
	Total	44	6	24	9	5		
Definición del tema	Líder	19	3	12	6			
	Co-ejecutor	25	3	12	3	5		
	Total	43	2	23	9	7	2	
Definición y distribución de responsabilidades y actividades	Líder	19	1	10	3	4	1	
	Co-ejecutor	24	1	13	6	3	1	
	Total	44	4	11	16	6	6	1
Obtención de datos nacionales necesarios para la formulación	Líder	19	1	3	8	3	3	1
	Co-ejecutor	25	3	8	8	3	3	
	Total	43	3	13	16	7	3	1
Definición de presupuestos nacionales para la elabora. del presupuesto global	Líder	18		3	8	5	1	1
	Co-ejecutor	25	3	10	8	2	2	
	Total	44	4	16	10	12	2	
Elaboración del marco lógico	Líder	19		8	5	5	1	
	Co-ejecutor	25	4	8	5	7	1	
	Total	44	1	23	10	2	6	2
Obtención de avales institucionales	Líder	19	1	11	3		2	2
	Co-ejecutor	25		12	7	2	4	
	Total	44	3	23	12	3	3	
Identificación de instituciones para conformar el consorcio	Líder	19	1	10	6		2	
	Co-ejecutor	25	2	13	6	3	1	
	Total	43	15	14	8	5	1	
Definición de los arreglos legales sobre Propiedad Intelectual o de intercambio	Líder	19	6	7	3	2	1	
	Co-ejecutor	24	9	7	5	3		
	Total	44	13	20	5	4	2	
Diferencias culturales	Líder	19	8	7	1	1	2	
	Co-ejecutor	25	5	13	4	3		

Fuente: Encuestas

En el **Gráfico 8.10.1.3.2.1** se representan las principales dificultades en la elaboración del proyecto por región, excluyendo la región “otra”. Se observa que la región Andina presenta las mayores dificultades relativas en la mayoría de los indicadores. En la obtención de datos nacionales se identifica una mayor dificultad relativa en la región del Cono Sur. La definición de los presupuestos nacionales tuvo mayor dificultad relativa en la región Andina. En la región de Centroamérica se destacó la obtención de datos nacionales necesarios para la

formulación y la definición de acuerdos legales sobre la propiedad intelectual o el intercambio, como las mayores dificultades relativas. En el Cono Sur, a su vez, se destaca la obtención de avales institucionales, las diferencias culturales y la identificación de instituciones para conformar el consorcio con respuestas en los grados de dificultad alto. En general, las mayores frecuencias se observan en los grados de dificultad bajo y muy bajo en todas las regiones.

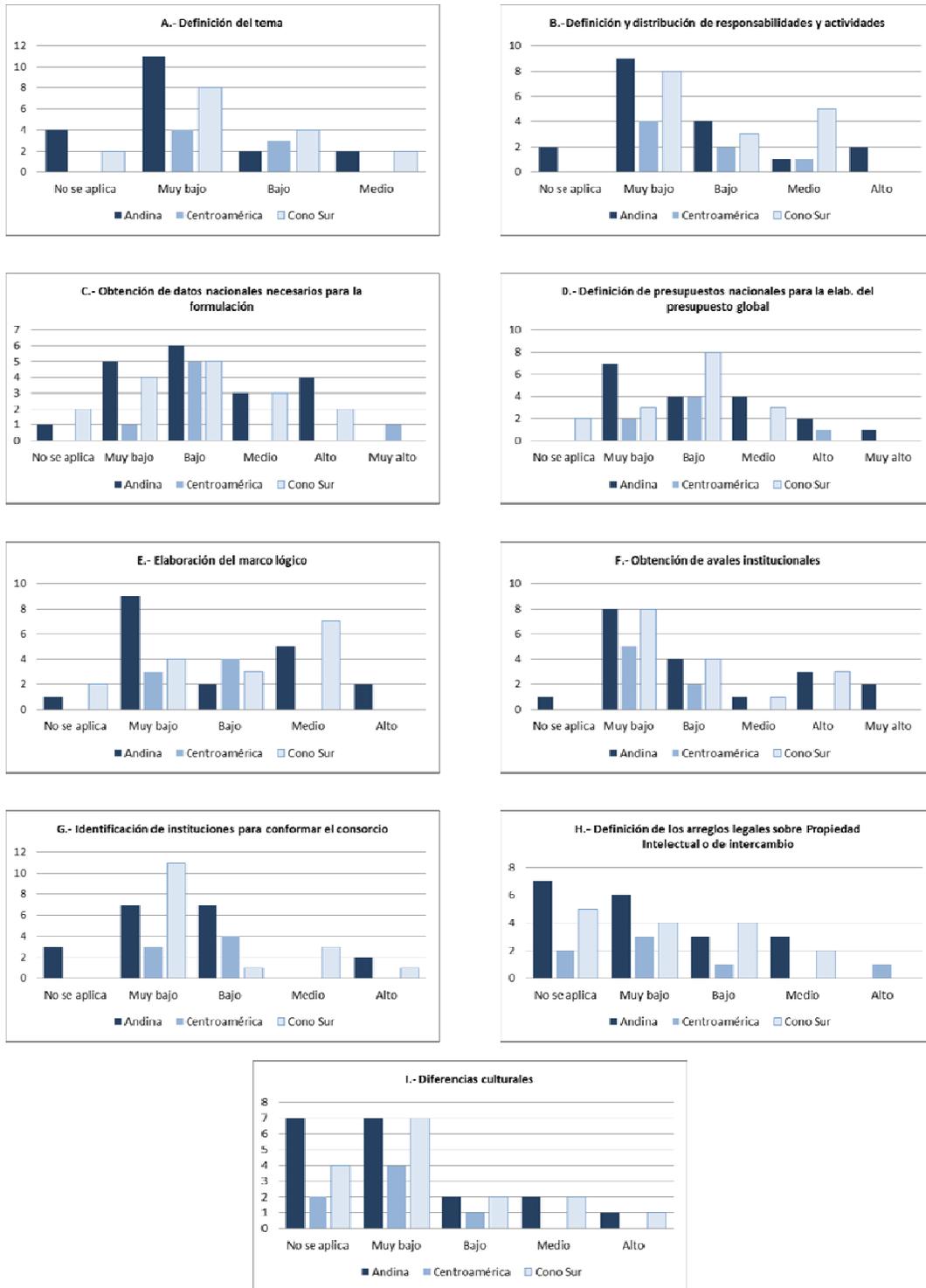


Gráfico 8.10.1.3.2.1: Evaluación del grado de dificultad percibido en la elaboración de proyectos por región, exclusive "otra".

Fuente: Encuestas

8.10.1.4 Principales consideraciones sobre la preparación de la propuesta

Este tema evaluó el proceso de preparación de la propuesta a través de tres dimensiones. La primera respecto a la identificación de la temática de investigación y de la cooperación de FONTAGRO. La segunda, identificando la participación del sector privado. La tercera, evalúa el apoyo de FONTAGRO a la formulación del perfil y del proyecto y al proceso de coordinación de las actividades del consorcio.

La mayoría de los encuestados considera que las acciones compartidas tuvieron un grado de participación alto y muy alto. Con relación a la participación de FONTAGRO y del sector privado se observó una percepción más variada en los diferentes grados de participación, concentrado se una mayor frecuencia en los grados de participación muy bajos y bajos. Cuando existe participación del sector privado, esta se materializa principalmente de forma no financiera y más frecuentemente en las etapas iniciales de formulación de la propuesta, en el aporte de insumos para la investigación y en actividades de transferencia de tecnología.

Con relación a la preparación del perfil y del proyecto, poco menos de la mitad declaró que realizó reuniones preparatorias, de los cuales la mitad son líderes, en promedio. La institución líder es la que apoyó financieramente, en un mayor número de veces, las reuniones preparatorias en ambas instancias. El tiempo promedio entre la realización de la reunión preparatoria del perfil o del proyecto y la puesta en marcha del mismo, es igual en ambas instancias. Por lo que se cree que los encuestados no percibirían claramente una diferencia entre la preparación del perfil y la preparación del proyecto.

Con relación a las dificultades encontradas en la elaboración de ambas instancias, la mayoría percibió que el grado dificultad es muy bajo y bajo. Las principales dificultades señaladas, en ambas instancias, son la obtención de datos nacionales necesarios para la formulación y la definición de presupuestos nacionales para la elaboración del presupuesto global. La región Andina presentó la mayor frecuencia en grados de dificultad alto y muy alto.

8.11 Resultados de la Encuesta: Tema 3 – Ejecución de los Proyectos

Este tema hace referencia a la etapa de ejecución de los proyectos y se evalúa en dos dimensiones. Una primera, analiza los mecanismos de gestión de los proyectos, la forma de administrar las diferencias entre los sistemas de gestión y finanzas de los países participantes del consorcio y los procesos de intercambio de germoplasma, en caso que corresponda. La segunda dimensión se refiere a las principales dificultades identificadas en la ejecución de los proyectos. Para ambas dimensiones se evalúa el apoyo de FONTAGRO en esta etapa.

La gestión de los proyectos fue evaluada a partir de 9 indicadores, para los cuales el encuestado manifestó su grado de satisfacción con la gestión y la influencia del modelo de consorcios en el grado declarado. A continuación se presentan

8.11.1.1 Gestión del proyecto de una forma general

Este indicador mide el grado de satisfacción de los investigadores con la gestión general del proyecto. La totalidad de encuestados respondió a esta pregunta. El **Gráfico 8.11.1.1.1** muestra la frecuencia de respuestas para cada grado de satisfacción de la gestión general del proyecto. Para cada grado de satisfacción se calculó el promedio ponderado de la influencia que los investigadores atribuyeron al modelo de consorcios de FONTAGRO, usando solamente respuestas en que se declaró influencia entre 0% y 100% (representado en el eje derecho de la gráfica).

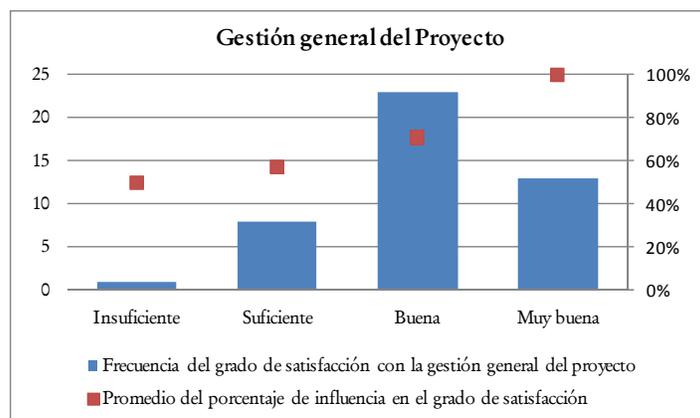


Gráfico 8.11.1.1.1: Frecuencia de respuestas para cada grado de satisfacción sobre la gestión general del proyecto.

Fuente: Encuestas

Del gráfico se desprende que la mayor parte de los investigadores (51%) manifiesta un grado de satisfacción con la gestión del proyecto buena, llegando a un 80% al sumar las valoraciones buena y muy buena. Asimismo, quienes valoraron como muy buena la gestión le adjudican un 100% de influencia al modelo de consorcios. El porcentaje de influencia de la atribución asciende en la medida que la percepción del grado de satisfacción con la gestión aumenta, es decir para aquellos que la gestión está siendo de buena a insatisfactoria existen otros factores, además del hecho de estar trabajando consorciadamente, que explican el resultado. Un solo investigador manifestó un grado de satisfacción insuficiente con la gestión del proyecto, explicado en un 50% por el modelo de consorcios.

En el Cuadro 8.11.1.1.1, se resumen las informaciones por tipo de participación. El 100% de los líderes entrevistados responde a la pregunta. La mayor parte de los líderes declaró que la gestión del proyecto es buena y muy buena (79%) y le atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia percibida promedio de 83%. El 15,7% de los líderes declaró que la calidad de la gestión general del proyecto es suficiente, atribuyéndole al modelo de consorcios un 58% de su percepción. Sólo un líder declaró una gestión insuficiente con una atribución del 50%. Por su parte, el 80% de los co-ejecutores manifestaron que la gestión del proyecto está siendo buena y muy buena, con una influencia del modelo de consorcios del 90%. El restante 20% declara la calidad de la gestión como suficiente con un porcentaje de atribución al modelo menor (50%).

Cuadro 8.11.1.1.1: Grado de satisfacción con la gestión general del proyecto FONTAGRO, por tipo de participación.

Grado de Satisfacción con la gestión del proyecto	Frecuencia del grado de satisfacción con la gestión del proyecto			Promedio de influencia en la satisfacción con la gestión		
	Total	Líder	Co-ejecutor	Total	Líder	Co-ejecutor
Insuficiente	1	1		50%	50%	
Suficiente	8	3	5	57%	58%	55%
Buena	23	12	11	71%	66%	80%
Muy buena	13	3	10	100%	100%	100%
Total	45	19	26	74%	68%	83%

Nota: 37 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de satisfacción percibido en el indicador, de los cuales 18 son líderes y 12 son co-ejecutores.

Fuente: Encuestas

En el Cuadro 8.11.1.1.2 se resumen las respuestas declaradas por región. Para cada región se presenta el total de respuesta y el promedio ponderado de la influencia atribuida al modelo de consorcios. Al igual que en el cuadro y gráfico anterior, el promedio ponderado es calculado usando el número de respuestas declaradas entre 0% y 100%.

Cuadro 8.11.1.1.2: Grado de satisfacción en la calidad de la gestión de los proyectos por región, exclusive “otra”.

Región	Participación	Total por región	Insuficiente	Suficiente	Buena	Muy buena
Andina	Frecuencia	20		2	12	6
	Porcentaje	82%			74%	100%
Centroamérica	Frecuencia	7	1	2	2	2
	Porcentaje	77%	50%	50%	95%	100%
Cono Sur	Frecuencia	16		3	9	4
	Porcentaje	61%		68%	59%	

Nota: 37 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de calidad percibido.

Fuente: Encuestas

Los datos por región muestran la misma tendencia, en la medida que aumenta el grado de satisfacción por la calidad de la gestión del proyecto, incrementa la influencia del modelo de consorcios percibida. Solo la región de Centroamérica presenta un investigador que declara insuficiencia en la calidad de la gestión si bien la atribución al modelo es solo de 50%. Se

destaca que en la región del Cono Sur las respuestas de valoración de la gestión muy buena no se manifestaron respecto de la influencia del modelo.

8.11.1.2 Gestión al interior del consorcio

Este indicador mide la calidad de la gestión del proyecto al interior del consorcio. Se obtuvo el 100% de las respuestas, dentro de las cuales 3 encuestados declararon que esta valoración no se aplica al proyecto por el cual están respondiendo. El **Gráfico 8.11.1.2.1** representa la frecuencia de las respuestas para cada grado de calidad asignado a la gestión del proyecto al interior del consorcio. Para cada grado de calidad se calculó el promedio ponderado de la influencia que los investigadores atribuyeron al modelo de consorcios de FONTAGRO, usando solamente respuestas en que se declaró influencia entre 0% y 100% (representado en el eje derecho de la gráfica).

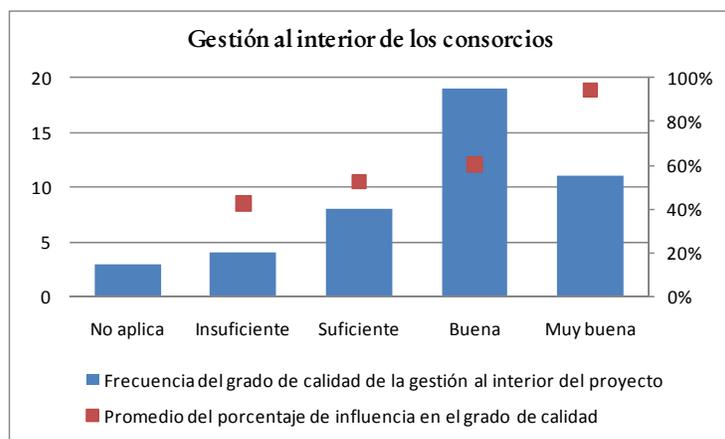


Gráfico 8.11.1.2.1: Frecuencia de respuestas para cada grado de calidad de la gestión del proyecto al interior del consorcio.

Fuente: Encuestas

El 42,2% de las respuestas otorgan una calidad buena a la gestión de los proyectos al interior del consorcio, con una atribución de influencia del modelo del 60%. Como muy buena es valorada por un 24,4% de los investigadores y el porcentaje de atribución de la influencia asciende a 94%. Un 17,8% declara un grado de calidad suficiente con una atribución del 53%, mientras que solo 4 investigadores consideran la calidad de la gestión al interior del consorcio como insuficiente y otorgan una atribución 43% al modelo. En este caso, la relación entre el indicador y la atribución es directa, en la medida que la valoración de la calidad asciende el porcentaje de atribución también.

En el **Cuadro 8.11.1.2.1**, se presentan las frecuencias y ponderaciones según el tipo de participación del entrevistado en el proyecto. El 100% de los líderes entrevistados responde a la pregunta. La mayor parte de ellos declaró que la gestión del proyecto al interior del consorcio es buena (42%) y le atribuyó al modelo una influencia promedio de 56%, es decir que la respuesta está explicada en una proporción apenas por encima de la mitad por el consorcio. A su vez, el 26,3% declaró una gestión de calidad suficiente con una atribución del 56%. En igual porcentaje (37,5% cada uno) se presentan las respuestas de calidad muy buena e insuficiente, pero con atribuciones diferentes (90% en el grado más alto y 40% en el más bajo).

La relación entre el indicador y la atribución es directa, es decir, a mayor grado de calidad otorgado a la gestión al interior del consorcio, más alto es el porcentaje de influencia percibida del modelo. Esta misma relación se mantiene en las respuestas de los co-ejecutores, donde la mayor parte asigna una calificación de buena a la calidad de la gestión al interior de los consorcios (42,3%) y una atribución del 65% al modelo de FONTAGRO. Seguidamente, el 30,8% de los investigadores califica la gestión como muy buena y atribuye un 98% de influencia al modelo. Un solo co-ejecutor le asigna calidad insuficiente con una influencia del 50%.

Cuadro 8.11.1.2.1: Grado de calidad de la gestión al interior del consorcio del proyecto FONTAGRO, por tipo de participación.

Grado de calidad de la gestión del proyecto al interior del consorcio	Frecuencia del grado de calidad de la gestión del proyecto al interior del consorcio			Promedio de influencia en la calidad de la gestión		
	Total	Líder	Co-ejecutor	Total	Líder	Co-ejecutor
No se aplica	3		3			
Insuficiente	4	3	1	43%	40%	50%
Suficiente	8	5	3	53%	53%	50%
Buena	19	8	11	60%	56%	65%
Muy buena	11	3	8	94%	90%	98%
Total	45	19	26	64%	58%	73%

Nota: Solo 29 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de calidad declarado en el indicador, de los cuales 17 son líderes y 12 son co-ejecutores.

Fuente: Encuestas

El Cuadro 8.11.1.2.2 describe las respuestas declaradas por región. Para cada región se presenta el total de respuesta y el promedio ponderado de la influencia atribuida al modelo de consorcios. Al igual que en el cuadro y gráfico anterior, el promedio ponderado es calculado usando el número de respuestas declaradas entre 0% y 100%.

Cuadro 8.11.1.2.2: Grado de calidad de la gestión de los proyectos al interior de los consorcios, por región, exclusive “otra”.

Región	Participación	Total por región	No aplica	Insuficiente	Suficiente	Buena	Muy buena
Andina	Frecuencia	20			5	7	8
	Porcentaje	77%			61%	63%	95%
Centroamérica	Frecuencia	7		3		4	
	Porcentaje	58%		40%		77%	
Cono Sur	Frecuencia	16	2	1	3	7	3
	Porcentaje	90%		50%	35%	47%	90%

Nota: Solo 29 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de calidad percibido.

Fuente: Encuestas

Los datos por región muestran la misma tendencia, en la medida que aumenta el grado de satisfacción por la calidad de la gestión del proyecto al interior del consorcio, incrementa la influencia del modelo de consorcios percibida, a excepción del Cono Sur donde la valoración de insuficiente presenta un mayor porcentaje de atribución que la de suficiente. Sin embargo, dado que es solo una respuesta para insuficiente no permite deducir que la relación cambia. La región Andina concentra sus respuestas entre las calidades muy buena (40%), buena (35%) y suficiente (25%), con atribuciones que van desde el 95% hasta el 61%. La región de Centroamérica declara calidades de insuficiente y buena casi en la misma proporción, diferenciándose más claramente el porcentaje de atribución de influencia del modelo de consorcios sobre la respuesta, 40% para el primer caso y 77% para el segundo. La región del Cono Sur presenta dos investigadores que alegaron que la pregunta no se aplica al proyecto por el cual están respondiendo. La mayor proporción otorgó una calificación de buena a la gestión del consorcio (43,8%) y una influencia de 47%. En igual proporción contestaron que la calidad es muy buena y suficiente (18.8% cada una de las categorías) con atribuciones de influencia del 90% y 35%, respectivamente. Solo un investigador declaró una calidad insuficiente en la gestión del consorcio y le atribuyó a su respuesta una influencia del modelo del 50%.

8.11.1.3 Gestión de las diferencias entre "culturas" institucionales

Este indicador mide la calidad de la gestión de las diferencias entre "culturas" institucionales. Obtuvo el 100% de las respuestas y 7 encuestados declararon que esta valoración no se aplica al proyecto por el cual están respondiendo, es decir que un 15,5% de los proyectos probablemente no exista este tipo de diferencias. El **Gráfico 8.11.1.3.1** representa la frecuencia de las respuestas para cada grado de calidad asignado a la gestión de las diferencias entre culturas institucionales. Para cada grado de calidad se calculó el promedio ponderado de la influencia que los investigadores atribuyeron al modelo de consorcios de FONTAGRO, usando solamente respuestas en que se declaró influencia entre 0% y 100% (representado en el eje derecho de la gráfica).

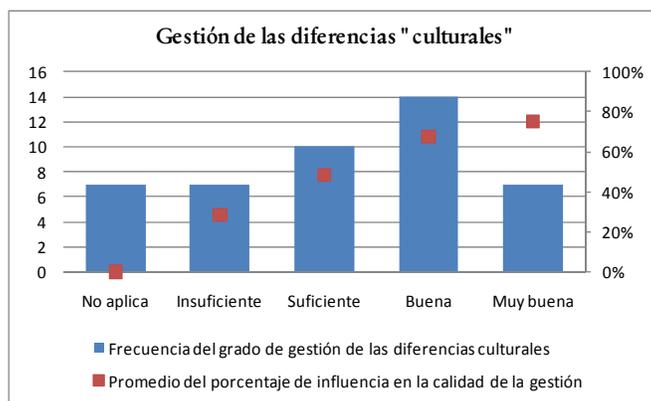


Gráfico 8.11.1.3.1: Frecuencia de respuestas para cada grado de calidad de la gestión de las diferencias culturales institucionales

Fuente: Encuestas

El gráfico muestra que el mayor porcentaje de respuesta se concentra en el grado de calidad buena (31,1%), al cual los investigadores le asignan una atribución promedio de influencia del

modelo del 68%. Con un 22,2% están las respuestas que califican la gestión como suficiente y un porcentaje de influencia del 48%. En igual número se encuentran las calidades muy buena e insuficiente (7 en cada caso) y los porcentajes de atribución respectivos son 75% y 29%, por lo que la alta calidad de la gestión está explicada en mayor proporción por el modelo de consorcios que las gestiones insuficientes.

En el Cuadro 8.11.1.3.1, se presentan las frecuencias y ponderaciones según el tipo de participación del entrevistado en el proyecto. Todos los líderes respondieron a la pregunta, sin embargo, uno de ellos consideró que la misma no aplica para el caso del proyecto que lidera (Cono Sur).

Cuadro 8.11.1.3.1: Grado de calidad de la gestión de las diferencias entre culturas institucionales

Grado de calidad de la gestión de las diferencias entre culturas institucionales	Frecuencia del grado de calidad de la gestión de las diferencias entre culturas institucionales			Promedio de influencia en la calidad de la gestión		
	Total	Líder	Co-ejecutor	Total	Líder	Co-ejecutor
No se aplica	7	1	6			
Insuficiente	7	5	2	29%	30%	25%
Suficiente	10	4	6	48%	33%	63%
Buena	14	7	7	68%	81%	54%
Muy buena	7	2	5	75%	50%	100%
Total	45	19	26	64%	50%	73%

Nota: Solo 28 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de calidad declarado en el indicador, de los cuales 15 son líderes y 13 son co-ejecutores.

Fuente: Encuestas

La mayor parte de los líderes declaró una calidad buena de la gestión de las diferencias entre culturas institucionales (36,8%) y le atribuyó al modelo de consorcio una influencia promedio de 54%. A su vez, el 26,3% declaró una gestión de calidad suficiente con una atribución del 56%. Posteriormente, siguen en frecuencia las respuestas que atribuyen una calidad de insuficiente y una influencia del 30%, siendo las menos frecuentes las calificaciones de calidad muy buena, con atribuciones del 50%. En cuanto a los co-ejecutores, 6 declaran que esta pregunta no aplica al proyecto por el cual responden. La mayor cantidad de respuestas se concentra en la calidad buena (26,9%) con una atribución de influencia del 54%. A diferencia de las respuestas de líderes, los co-ejecutores dan en mayor frecuencia una calificación de muy buena (19,2%) a la calidad de la gestión de las diferencias, respecto a insuficiente (7,6%), con atribuciones de influencia del 100% y 25%, respectivamente. Una característica que surge cuando se realiza el análisis por participación del investigador respecto del análisis de respuestas globales es que se pierde la relación directa entre el indicador y el porcentaje de atribución de influencia, aunque el número de datos es relativamente bajo como para indicar una tendencia diferente.

El Cuadro 8.11.1.3.2 describe las respuestas declaradas por región. Para cada región se presenta el total de respuesta y el promedio ponderado de la influencia atribuida al modelo de consorcios. Al igual que en el cuadro y gráfico anterior, el promedio ponderado es calculado usando el número de respuestas declaradas entre 0% y 100%.

Cuadro 8.11.1.3.2: Grado de calidad de la gestión de las diferencias entre culturas institucionales, por región, exclusive “otra”.

Región	Participación	Total por región	No aplica	Insuficiente	Suficiente	Buena	Muy buena
Andina	Frecuencia	20	1	2	6	6	5
	Porcentaje	77%		45%	50%	55%	100%
Centroamérica	Frecuencia	7	1	2		4	
	Porcentaje	58%		35%		89%	
Cono Sur	Frecuencia	16	4	3	4	3	2
	Porcentaje	90%		13%	47%	30%	0%

Nota: Solo 28 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de calidad percibido.

Fuente: Encuestas

Los datos por región presentan particularidades, principalmente en la región del Cono Sur, donde en general el promedio de atribución de influencia del modelo de consorcios es bajo, sin relación con la valoración dada al indicador (incluso la valoración de calidad más alta tiene un porcentaje de 0% de influencia atribuida). Asimismo, esta región declaró en un 25% de las veces que la pregunta no aplica al proyecto por el cual responden, lo que podría indicar que no es una región donde existan marcadas diferencias culturales entre las instituciones. En la región de Centroamérica, un investigador responde no aplicar la pregunta para su proyecto y el resto se divide entre calidades de la gestión insuficiente (28,3%) y buena (57%). En esta región, la relación entre la calidad asignada a la gestión y el porcentaje de atribución al modelo de consorcios es directa, al igual que en la región Andina, donde la valoración de calidad muy buena tiene una influencia del modelo de consorcios del 100%.

8.11.1.4 Gestión de la planificación y la ejecución de los proyectos

Este indicador describe la valoración que los investigadores realizan respecto de la gestión de la planificación y la ejecución de los proyectos. El mismo fue contestado por casi la totalidad de los investigadores (44 respuestas) y solo 3 declararon no aplicable la pregunta al proyecto por el cual responden. El **Gráfico 8.11.1.4.1** representa la frecuencia de las respuestas para cada grado de calidad asignado a la gestión de la planificación y ejecución de los proyectos. Para cada grado de calidad se calculó el promedio ponderado de la influencia que los investigadores atribuyeron al modelo de consorcios de FONTAGRO, usando solamente respuestas en que se declaró influencia entre 0% y 100% (representado en el eje derecho de la gráfica).

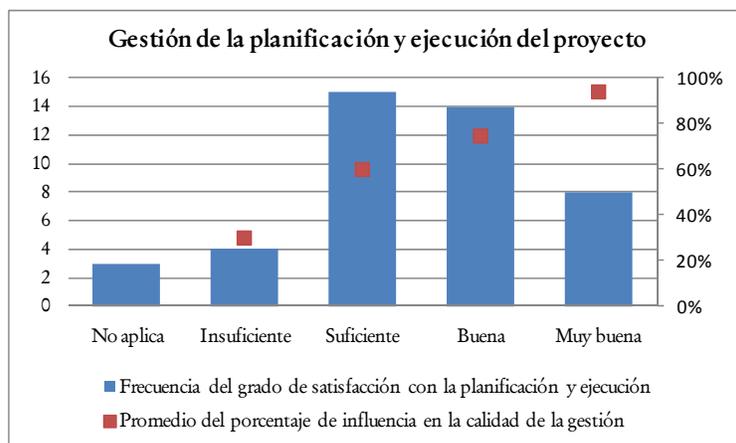


Gráfico 8.11.1.4.1: Frecuencia de respuestas para cada grado de calidad de la gestión de la planificación y ejecución de los proyectos

Fuente: Encuestas

El gráfico muestra que el mayor porcentaje de respuesta está en el grado de calidad suficiente (34,1%), al cual los investigadores le asignan una atribución promedio de influencia del modelo de consorcios del 60%. Seguidamente y con una diferencia mínima (31,8%) está la calidad buena con una influencia del 75%. Ya las respuestas que clasifican a la gestión de la planificación y la ejecución como muy buena muestran una frecuencia menor (18,2%) y un porcentaje de atribución alto (94%). Solo el 9% valora como insuficiente la gestión de la planificación y la ejecución de los proyectos y le otorga una influencia del 30% a su calificación. En este indicador nuevamente se nota una relación directa entre el indicador y la atribución de influencia del modelo de consorcios

El Cuadro 8.11.1.4.1, muestra las frecuencias y porcentajes de atribución promedio de la influencia del modelo de consorcios sobre la gestión de la planificación y la ejecución de los proyectos, considerando el tipo de participación del investigador en el proyecto. Todos los líderes respondieron a la pregunta, concentrando las respuestas en la calidad buena (47,4%) y atribuyendo una influencia del trabajo en consorcios del 66%. La otra parte importante de respuestas se ubica en la calidad suficiente (36,8%) y la atribución es un poco menor (60%). Solo dos líderes consideran la calidad de la gestión insuficiente, atribuyéndole un 50% al modelo de consorcios y un solo líder declara una gestión muy buena de los procesos de planificación y ejecución del proyecto, el cual ha sido influenciado en un 90% por el modelo de consorcios.

Cuadro 8.11.1.4.1: Grado de calidad de la gestión de la planificación y ejecución de los proyectos, por tipo de participación

Grado de calidad de la gestión de la planificación y ejecución de los proyectos	Frecuencia del grado de calidad de la gestión de la planificación y ejecución de los proyectos			Promedio de influencia en la calidad de la gestión		
	Total	Líder	Co-ejecutor	Total	Líder	Co-ejecutor
No se aplica	3		3			
Insuficiente	4	2	2	30%	20%	50%
Suficiente	15	7	8	60%	60%	60%
Buena	14	9	5	75%	79%	66%

Muy buena	8	1	7	94%	90%	95%
Total	44	19	25	70%	67%	72%

Nota: Solo 30 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de calidad declarado en el indicador, de los cuales 17 son líderes y 13 son co-ejecutores.

Fuente: Encuestas

Respecto a los co-ejecutores, el cuadro muestra que hay una concentración de respuestas en el grado de calidad suficiente, seguido de muy buena y buena (32%, 28% y 20%, respectivamente), cuyas atribuciones de la influencia del modelo crecen en la medida que la valoración de la calidad aumenta (de 60% a 95%). Solo dos co-ejecutores declaran insuficiencia en la gestión de la planificación y la ejecución del proyecto y le atribuyen solo un 50% de influencia al modelo. Nótese que el análisis de los resultados según tipo de actividad del investigador muestra, igualmente, una relación directa entre el indicador y el porcentaje de influencia del modelo.

En el Cuadro 8.11.1.4.2 se resume la frecuencia de respuestas declaradas por región. Para cada región se presenta el total de respuesta y el promedio ponderado de la influencia atribuida al modelo de consorcios. Al igual que en el cuadro y gráfico anterior, el promedio ponderado es calculado usando el número de respuestas declaradas entre 0% y 100%.

Cuadro 8.11.1.4.2: Grado de calidad de la gestión de la planificación y la ejecución de los proyectos, por región, exclusive “otra”.

Región	Participación	Total por región	No aplica	Insuficiente	Suficiente	Buena	Muy buena
Andina	Frecuencia	20		2	5	8	5
	Porcentaje	77%		40%	50%	76%	97%
Centroamérica	Frecuencia	7			2	4	1
	Porcentaje	58%			55%	76%	100%
Cono Sur	Frecuencia	15	2	2	7	2	2
	Porcentaje	90%		25%	68%	65%	80%

Nota: Solo 30 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de calidad percibido.

Fuente: Encuestas

Los datos por región confirman la tendencia en la relación entre el indicador y la influencia percibida del modelo de gestión. En todas las regiones a mayor calidad del indicador, mayor es el porcentaje de influencia del modelo sobre la percepción de la respuesta. En la región Andina la frecuencia mayor (40%) se encuentra en el grado de calidad buena, con 76% promedio de influencia del modelo. Con la misma frecuencia aparecen las respuestas de calidad suficiente y muy buena (25% cada una), con atribuciones de influencia de 50% y 97%, respectivamente. En Centroamérica las respuestas se distribuyen entre los grados de calidad buena (57%), suficiente (28,7%) y muy buena (14,3%) y atribuciones que van desde 55% en la calidad de gestión suficiente hasta 100% en la calidad muy buena. En el caso de la región del Cono Sur, dos investigadores declaran no aplicar la pregunta para el proyecto por el cual están respondiendo. El mayor porcentaje de respuestas (46,7%) está en la calidad suficiente, con una influencia del modelo de consorcios del 65%. El resto de las respuestas se dividen en partes iguales entre calidades insuficiente, buena y muy buena, mientras que los porcentajes promedio de atribución para cada grado son de 25%, 65% y 80%, respectivamente.

8.11.1.5 Gestión de las diferencias entre los sistemas de administración y finanzas de los participantes del consorcio

El quinto indicador se relaciona con la percepción de los investigadores sobre la calidad de la gestión de los procesos de administración y finanzas al interior del consorcio, lo cual como se ha visto, es función principal de las instituciones líderes. El indicador obtuvo el 100% de respuestas, siendo que, 3 de ellas declaran que no es aplicable al proyecto por el cual responden. El **Gráfico 8.11.1.5.1** muestra las frecuencias de respuestas sobre el grado de calidad de la gestión de las diferencias entre los sistemas de administración y finanzas de los participantes del consorcio. Para cada grado de calidad se calculó el promedio ponderado de la influencia que los investigadores atribuyeron al modelo de consorcios de FONTAGRO, usando solamente respuestas en que se declaró influencia entre 0% y 100% (representado en el eje derecho de la gráfica).

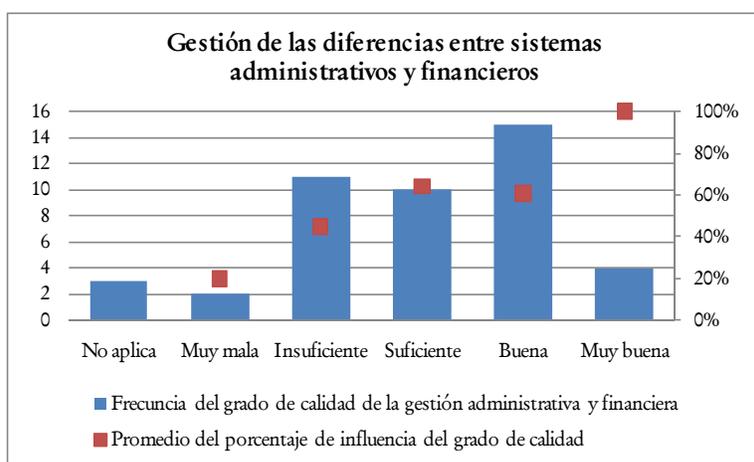


Gráfico 8.11.1.5.1: Frecuencia de respuestas sobre el grado de calidad de la gestión de las diferencias entre los sistemas de administración y finanzas de los participantes del consorcio

Fuente: Encuestas

A partir del gráfico se puede apreciar que la mayor frecuencia de respuestas clasifica la gestión administrativa y financiera del consorcio como buena (33,3%) dando una atribución promedio de 61% a la influencia del modelo de en la valoración declarada. Un porcentaje algo menor (24,4%) asigna un grado de calidad insuficiente con una atribución del 20%. Casi en la misma frecuencia se encuentran las respuestas de calidad suficiente (22,2%) pero con una atribución mayor (64%). A pesar de que entre la calidad suficiente y buena el porcentaje de atribución es decreciente (de 64% a 61%), el gráfico permite ver una relación directa entre el indicador y el porcentaje promedio de atribución a la influencia del modelo de consorcios es directa, es decir al aumentar el grado de valoración de la calidad de la gestión, se incrementa el porcentaje de atribución.

El **Cuadro 8.11.1.5.1** describe las frecuencias y porcentajes de atribución promedio de la influencia del modelo de consorcios sobre la gestión de las diferencias entre los sistemas de administración y finanzas de los países participantes del consorcio, considerando el tipo de participación del investigador en el proyecto. Todos los líderes respondieron a la pregunta, concentrando las respuestas en la calidad buena (36,8%) y atribuyendo una influencia del

trabajo en consorcios del 61%. Los co-ejecutores muestran la misma tendencia, respondiendo con mayor frecuencia que la gestión es buena y atribuyendo 60% de influencia. Tanto la única respuesta de líder que adjudicó una calidad muy buena a la gestión de los sistemas de administración y finanzas, como los 3 co-ejecutores, le atribuyeron un 100% de influencia al modelo de consorcios, aunque el número de respuestas es bajo. Respecto a la atribución de influencia del modelo de consorcios sobre el indicador de referencia, en las respuestas de los co-ejecutores se observa una relación directa, mientras que en las respuestas de los líderes esa tendencia no se constata, si bien la frecuencia de los datos es baja el promedio de influencia de la calidad suficiente es mayor que la de calidad buena (73% y 62%, respectivamente).

Cuadro 8.11.1.5.1: Grado de calidad de la gestión de las diferencias entre los sistemas de planificación y ejecución de los proyectos, según tipo participación del investigador en el proyecto

Grado de calidad de la gestión de las diferencias en administración y finanzas	Frecuencia del grado de calidad de la gestión de las diferencias en administración y finanzas			Promedio de influencia en la calidad de la gestión		
	Total	Líder	Co-ejecutor	Total	Líder	Co-ejecutor
No se aplica	3		3			
Muy mala	2	2		20%		
Insuficiente	11	4	7	20%	48,8%	40%
Suficiente	10	5	5	64%	73%	50%
Buena	15	7	8	61%	61%	60%
Muy buena	4	1	3	100%	100%	100%
Total	45	19	26	59%	58%	60%

Nota: Solo 29 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de calidad declarado en el indicador, de los cuales 17 son líderes y 12 son co-ejecutores.

Fuente: encuestas

En el **Cuadro 8.11.1.5.2** se presenta la frecuencia de respuestas declaradas por región. Para cada región se muestra el total de respuesta y el promedio ponderado de la influencia atribuida al modelo de consorcios. Al igual que en el cuadro y gráfico anterior, el promedio ponderado es calculado usando el número de respuestas declaradas entre 0% y 100%.

Cuadro 8.11.1.5.2: Grado de calidad de la gestión de las diferencias entre los sistemas de administración y finanzas de los participantes del consorcio, por región, exclusive “otra”.

Región	Participación	Total por región	No aplica	Muy mala	Insuficiente	Suficiente	Buena	Muy buena
Andina	Frecuencia	20			5	5	8	2
	Porcentaje	77%			60%	56,7%	64,3%	100%
Centroamérica	Frecuencia	7		2	1	1	3	

	Porcentaje	58%	20%	25%	100%	87,5%	
	Frecuencia	16	2	5	3	4	2
Cono Sur	Porcentaje	90%		46%		35%	100%

Nota: Solo 29 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de calidad percibido.

Fuente: Encuestas

Los datos por región confirman que para este indicador no existe una relación directa entre el grado de calidad asignado y la atribución de influencia declarada. En las regiones Andina y Centroamérica la mayoría de las respuestas fueron dadas para el grado de calidad buena (40% y 42,8%, respectivamente), con porcentajes de atribución menor en la región Andina (64,3) que en la de Centroamérica (87,5%). En la región de Centroamérica dos investigadores (28,6%) calificó la gestión como insuficiente, aunque le atribuyeron poca influencia a nuestro objeto de evaluación (20%). La región del Cono Sur presenta un perfil diferente. Dos investigadores declararon no aplicabilidad de la pregunta para sus proyectos. La mayoría de las respuestas está en el grado de calidad insuficiente (31%) con un promedio de influencia de 46%. Tanto en la región Andina como en el Cono Sur, se encuentran respuestas con valoración muy buena de la gestión y una atribución de 100% en el modelo de gestión de los diferentes sistemas de administración y finanzas de los países participantes del consorcio. Dadas estas diferencias en los patrones de respuesta, ya sea considerando el tipo de participación de los encuestados como la región a la que pertenecen, es difícil sacar una conclusión sobre la influencia del modelo de consorcios en la gestión administrativa-financiera del proyecto.

Sin embargo, constataciones presentadas por un porcentaje de los encuestados (68%) señalan que estas diferencias constituyen uno de los aspectos que ocasionan dificultades en la gestión de los proyectos. El hecho de que el Fondo considera una ejecución presupuestaria global, lleva a que el atraso en la rendición o en la ejecución presupuestaria de una institución pueda tener consecuencias en el andamio total del proyecto.

8.11.1.6 Gestión de las diferencias regulatorias o restricciones en el envío de material genético entre los países del consorcio

El sexto indicador se refiere a la calidad de los mecanismos de gestión para resolver las diferencias regulatorias o restricciones en el intercambio de material genético entre los países miembros del consorcio. El número de respuestas en esta pregunta fue alto (44), sin embargo, un 56,8% de ellas manifestaron la no aplicación de la pregunta al proyecto por el cual están respondiendo, lo cual reduce el porcentaje de respuestas efectivas a un 43,2%. Los investigadores manifestaron que dada las dificultades que se presentan para el intercambio de material genético entre países, en muchos de los proyectos se optó por evitar las actividades con germoplasmas comunes, limitándose a compartir metodologías de análisis y conocimiento generado. En el **Gráfico 8.11.1.6.1** se presentan las frecuencias de las 19 respuestas declaradas.

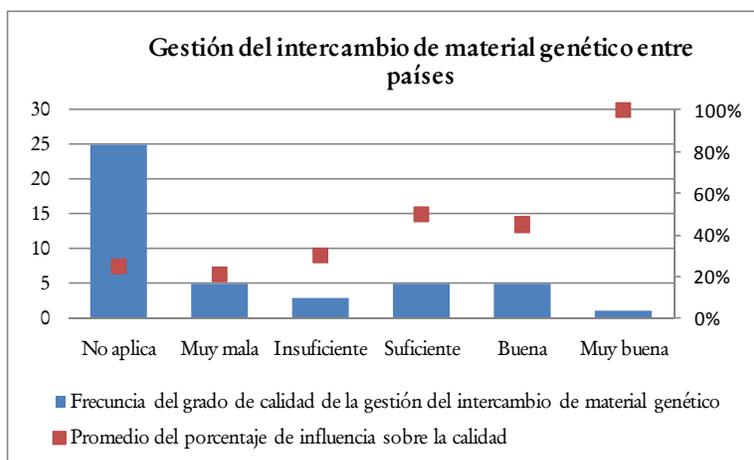


Gráfico 8.11.1.6.1: Frecuencia de respuestas sobre el grado de calidad de la gestión para el intercambio de material genético entre países miembros del consorcio

Fuente: Encuestas

A pesar de que el número de respuestas no es concluyente, el gráfico muestra que existe una misma frecuencia de respuesta para los grados de calidad muy mala, suficiente y buena (5 cada uno), con porcentajes de atribución de influencia del modelo de consorcios relativamente bajos (21%, 50% y 45%, respectivamente). Con 3 respuestas se sigue el grado de calidad insuficiente con una influencia promedio percibida del 30%. Solo un investigador valoró muy buena la calidad de las gestiones para el intercambio de material genético en su proyecto y atribuyó un 100% de influencia del modelo de consorcios en esta respuesta. Nótese que la frecuencia de respuestas de no aplicabilidad de la pregunta presenta porcentaje de atribución de influencia (25%), sin embargo, este valor surge de un promedio ponderado de 4 respuestas, 3 de ellas con valores de 0% y una con 100%.

Como ya fue mencionado, el bajo número de respuestas para este indicador no permite un análisis más profundo. Haremos simplemente una descripción de las respuestas obtenidas según tipo de participación del investigador y región. En referencia al tipo de participación, de los 19 líderes que respondieron el 52,6% declara no aplicabilidad de la respuesta a su proyecto. Dentro del 47,4% restante, la mitad respondió que la calidad de las gestiones es

muy mala, con un porcentaje de atribución de influencia de 21%. Las demás respuestas se dividen en la misma frecuencia entre insuficiente, suficiente y buena (ningún líder contestó muy buena). Las atribuciones de influencia del modelo de consorcios sobre la valoración del indicador fueron de 30% y 50% para los dos primeros grados de calidad y de 0% para la calidad buena.

El Cuadro 8.11.1.6.1 muestra estas frecuencias. Dados estos bajos porcentajes podría pensarse que, a opinión de los investigadores, las dificultades para el intercambio de material genético entre países no tiene una influencia alta del arreglo colaborativo en evaluación.

Cuadro 8.11.1.6.1: Grado de calidad de la gestión para el intercambio de material genético entre países participantes del consorcio, según tipo participación del investigador en el proyecto

Grado de calidad de la gestión del intercambio de material genético	Frecuencia del grado de calidad de la gestión del intercambio de material genético			Promedio de influencia en la calidad de la gestión		
	Total	Líder	Co-ejecutor	Total	Líder	Co-ejecutor
No se aplica	25	10	15	25%	0%	100%
Muy mala	5	4	1	21%	21%	
Insuficiente	3	1	2	30%	30%	0%
Suficiente	5	2	3	50%	50%	50%
Buena	5	2	3	45%	0%	90%
Muy buena	1		1	100%		100%
Total	44	19	25	37%	17%	78%

Nota: Solo 15 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de calidad declarado en el indicador, de los cuales 10 son líderes y 5 son co-ejecutores.

Fuente: Encuestas

En el Cuadro 8.11.1.6.2 se presenta la frecuencia de respuestas declaradas por región. Para cada región se indica el total de respuesta y el promedio ponderado de la influencia atribuida al modelo de consorcios. Al igual que en el cuadro y gráfico anterior, el promedio ponderado es calculado usando el número de respuestas declaradas entre 0% y 100%.

Cuadro 8.11.1.6.2: Grado de calidad de la gestión para el intercambio de material genético entre países participantes del consorcio, por región, exclusive “otra”.

Región	Participación	Total por región	No aplica	Muy mala	Insuficiente	Suficiente	Buena	Muy buena
Andina	Frecuencia	20	11	2	2	4	1	
	Porcentaje	30%	33,3%	10%	30%	35%		
Centroamérica	Frecuencia	7	3	3			1	
	Porcentaje	41,3%		25%			90%	
Cono Sur	Frecuencia	15	10		1	1	3	
	Porcentaje	26,7%	0%			80%	0%	

Nota: Solo 15 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de calidad percibido.

Fuente: Encuestas

En lo que hace a la descripción de las respuestas por región, en el caso de Centroamérica, 3 de los 4 investigadores que declararon aplicabilidad, valoraron la gestión como muy mala,

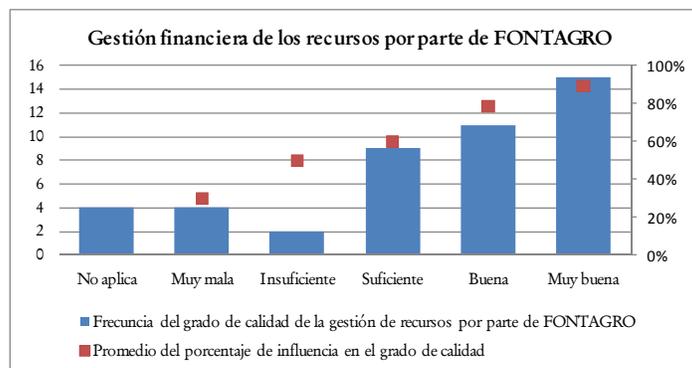
aunque atribuyeron un porcentaje bajo a la influencia del modelo de consorcios (20%). Solo un investigador colocó el grado de calidad buena con un 90% de atribución. En la región Andina declararon aplicabilidad de la pregunta el 45% de los investigadores y sus respuestas se distribuyen entre calidad suficiente, insuficiente, muy mala y buena. El porcentaje de atribución promedio de influencia del modelo es de 30%. En el Cono Sur el 66,7% de los investigadores contestaron no aplicabilidad de la pregunta a los proyectos por los cuales están respondiendo.

De los 19 investigadores que declararon efectivamente realizar actividades de intercambio de germoplasma, el 68% aplica las normativas propias de los países involucrados en el proceso. En el caso de la región del Cono Sur existe por parte de tres investigadores un reconocimiento a la gestión del líder del proyecto para realizar estas gestiones y facilitar el intercambio de germoplasma. Contrariamente, dos investigadores de Centroamérica reclaman la falta de apoyo institucional nacional, que ha dificultado mucho la tarea. Asimismo, dos proyectos que tienen participación de centros internacionales (CIMMYT e ICARDA) manifestaron realizar los intercambios a través de las redes de estas instituciones las cuales ya tienen mecanismos estandarizados¹⁶.

Respecto al apoyo de FONTAGRO para facilitar la gestión del intercambio de material genético, 5 investigadores contestaron al respecto, 4 de ellos consideran que no es atribución del Fondo, mientras un investigador sugiere que el FONTAGRO actúe como un referente y apoye acciones que tiendan a favorecer la elaboración de reglamentos nacionales que faciliten el intercambio y el acceso.

8.11.1.7 Gestión financiera de los recursos por parte de FONTAGRO

El próximo indicador dice respecto de la calidad de la gestión financiera de los recursos por parte del FONTAGRO, el cual obtuvo el 100% de respuesta. Cuatro investigadores manifestaron que la pregunta no aplica al proyecto por el cual están respondiendo. El **Gráfico 8.11.1.7.1** presenta las frecuencias de respuestas declaradas sobre la calidad de la gestión y el promedio del porcentaje de influencia que los investigadores atribuyeron al modelo de consorcios de FONTAGRO, usando solamente respuestas en que se declaró influencia entre 0% y 100% (representado en el eje derecho de la gráfica).



¹⁶ Sin embargo, se destaca que el traslado del centro ICARDA para África ha enlentecido considerablemente estos procesos e incluso la comunicación.

Gráfico 8.11.1.7.1: Frecuencia de respuestas sobre el grado de calidad de la gestión financiera de los recursos por parte del FONTAGRO

Fuente: Encuestas

Este indicador, a diferencia de los vistos hasta ahora, presenta un alto porcentaje de respuestas positivas (79,5%), concentrando la mayor frecuencia (34%) en el grado de calidad muy buena, seguido de buena y suficiente. Además los porcentajes promedio de atribución de influencia del modelo de consorcios sobre la percepción declarada también son altos (89%, 78% y 60%, respectivamente). Solo un 13,6% de las respuestas considera las gestiones financieras de FONTAGRO muy malas (9%) o insuficientes y le dan una influencia baja al modelo (30% y 50%, respectivamente). En este indicador también puede apreciarse una relación directa entre el grado de calidad atribuido y la influencia del modelo de consorcios sobre esta valoración.

El Cuadro 8.11.1.7.1 describe las frecuencias y porcentajes de atribución promedio de la influencia del modelo de consorcios sobre la gestión financiera de los recursos realizada por FONTAGRO, considerando el tipo de participación del investigador en el proyecto. Como se desprende del cuadro las respuestas de los líderes mantienen la tendencia general de las respuestas, concentran las mismas en la calidad muy buena (42%) y buena (36,8%), con atribuciones entre 80 y 90%. Los co-ejecutores, por su parte, presentan la misma frecuencia de respuestas (26,9%) en la calidad muy buena y suficiente, con atribuciones de influencia algo diferentes (89% en el primer caso y 70% en el segundo). El 15% de las respuestas califican la gestión financiera de FONTAGRO como muy mala e insuficiente, dándole una atribución de influencia al modelo de consorcios relativamente baja (20% para muy mala y 50% para insuficiente). Solo 4 co-ejecutores no asignaron aplicabilidad a esta pregunta para el proyecto por el cual responden. En el caso de las respuestas de líderes la tendencia en la relación directa entre el indicador y el promedio de influencia atribuida se mantiene, mientras que en los co-ejecutores existe una caída del porcentaje en el grado de calidad buena. Sin embargo, dado el número de respuestas en este nivel de calidad, podemos generalizar que para este indicador que obtiene las mejores valoraciones, una mejor percepción de la calidad de la gestión tiene una influencia directamente mayor del modelo de consorcios.

Cuadro 8.11.1.7.1: Grado de calidad de la gestión financiera por parte de FONTAGRO, según tipo participación del investigador en el proyecto

Grado de calidad de la gestión financiera de FONTAGRO	Frecuencia del grado de calidad de la gestión financiera de FONTAGRO			Promedio de influencia en la calidad de la gestión		
	Total	Líder	Co-ejecutor	Total	Líder	Co-ejecutor
No se aplica	4		4			
Muy mala	4	1	3	30%	40%	20%
Insuficiente	2	1	1	50%	50%	50%
Suficiente	9	2	7	60%	70%	50%
Buena	11	7	4	78%	96%	43%
Muy buena	15	8	7	89%	86%	94%
Total	45	19	26	75%	83%	64%

Nota: Solo 29 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de calidad declarado en el indicador, de los cuales 17 son líderes y 12 son co-ejecutores.

Fuente: Encuestas

En el Cuadro 8.11.1.7.2 se presenta la frecuencia de respuestas declaradas por región. Para cada región se muestra el total de respuestas y el promedio ponderado de la influencia atribuida al modelo de consorcios. Al igual que en el cuadro y gráfico anterior, el promedio ponderado es calculado usando el número de respuestas declaradas entre 0% y 100%.

Cuadro 8.11.1.7.2: Grado de calidad de la gestión financiera por parte de FONTAGRO

Región	Participación	Total por región	No aplica	Muy mala	Insuficiente	Suficiente	Buena	Muy buena
Andina	Frecuencia	20		3	1	2	5	9
	Porcentaje	81,9%		40%	50%		58%	100%
Centroamérica	Frecuencia	7			1	2	3	1
	Porcentaje	75,7%			50%	45%	97%	100%
Cono Sur	Frecuencia	16	3			5	3	5
	Porcentaje	70%	0%			75%	80%	57%

Nota: Solo 29 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de calidad percibido.

Fuente: Encuestas

El cuadro muestra que para las regiones de Centroamérica y, más marcadamente, del Cono Sur, la relación entre el indicador y el porcentaje de atribución de influencia no es directa. Mientras el porcentaje llega a 80% para el grado de calidad buena, este disminuye para 57% cuando la calidad es muy buena, lo que puede dar a entender que si bien la ejecución financiera del FONTAGRO es considerada de alta calidad, los investigadores no explican la misma por el modelo de consorcios. Siguiendo con el Cono Sur, 3 investigadores declararon no aplicabilidad de la presunta al proyecto por el cual responden y el esto de respuesta (81,3%) se distribuye entre muy buena, suficiente y buena. En Centroamérica las valoraciones de calidad se concentran en buena y suficiente, con una respuesta para muy buena y otra para insuficiente. Los porcentajes de influencia promedio van desde 45% hasta 100% en el caso de calidad muy buena. Las respuestas de la región Andina, están concentradas en las calidades muy buena (45%) y buena (25%) con atribuciones de influencia de 90% en el primer caso y de 58% en el segundo. Es la única región que muestra respuestas de valoración de calidad muy mala para la gestión financiera de FONTAGRO (15%) a la cual le atribuyen una influencia promedio del 40%. En el caso de la región Andina, la relación entre el indicador y el porcentaje de influencia del modelo de consorcios sobre la valoración dada al mismo, es directa.

8.11.1.8 Ejecución de la contrapartida financiera

Este indicador se refiere al grado de calidad de la ejecución de la contrapartida financiera por parte de las instituciones participantes del proyecto, para el cual se obtuvo el 100% de respuesta. Un total de 5 investigadores declararon que la pregunta no se aplica al proyecto por el cual están respondiendo. Las frecuencias de respuestas sobre la calidad de la ejecución de la contrapartida financiera, así como el promedio del porcentaje de influencia del modelo de consorcios sobre el indicador, según la percepción del propio investigador, se muestran en el Gráfico 8.11.1.8.1. Se utilizaron solo respuestas con porcentajes de atribución entre 0% y 100% (representado en el eje derecho de la gráfica).

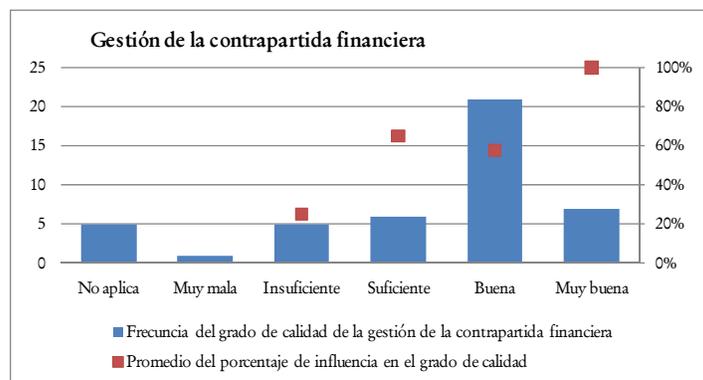


Gráfico 8.11.1.8.1: Frecuencia de respuestas del grado de calidad de la ejecución financiera de la contrapartida institucional

Fuente: Encuestas

El gráfico muestra que las respuestas para este indicador se concentran en el grado de calidad buena (46,7%), con un promedio de porcentaje de influencia del 57,5%. Con una atribución del 100%, le siguen las respuestas que califican la calidad de la ejecución de la contrapartida financiera como muy buena y las valoraciones de suficiente e insuficiente ocupan el tercer y cuarto lugar en cuanto a frecuencia de respuesta, con una diferencia de un investigador. Asimismo, solo un investigador otorgó una calificación de muy mala y no atribuyó influencia del modelo de consorcios a su respuesta, lo que permitiría deducir que su opinión se basa en la experiencia particular con algún o algunos participante/s del proyecto, pero no por la modalidad del mismo. La relación de los valores declarados del indicador y el porcentaje de atribución no muestran una linealidad, presentando el grado de calidad suficiente una atribución casi 10% mayor que el grado de calidad buena.

El **Cuadro 8.11.1.8.1** presenta las frecuencias y porcentajes de atribución promedio de la influencia del modelo de consorcios sobre la ejecución financiera de contrapartida institucional, considerando el tipo de participación del investigador en el proyecto. En referencia a los líderes, solo uno declaró que la pregunta no se aplica al proyecto bajo su coordinación, mientras que la mayor frecuencia de respuestas se presenta en el grado de calidad buena (47,4%), a la cual le atribuyen un 59% de influencia del modelo de consorcios. En igual porcentaje aparecen los grados de calidad insuficiente, suficiente y muy buena (3 respuestas para cada grado de calidad), con promedios de atribución de 25%, 67% y 100%, respectivamente. Estos porcentajes refuerzan la relación observada en el **Gráfico 8.11.1.8.1**. En el caso de los co-ejecutores, 4 declararon no aplicabilidad de la pregunta para sus proyectos. El resto contestó, mayoritariamente (46,2%) que la calidad de la ejecución de la contrapartida financiera es buena, con un promedio de influencia de 57%.

Cuadro 8.11.1.8.1: Grado de calidad de la ejecución de la contrapartida financiera, según tipo participación del investigador en el proyecto

Grado de calidad de la ejecución de la contrapartida financiera	Frecuencia del grado de calidad de la ejecución de la contrapartida financiera			Promedio de influencia en la calidad de la ejecución		
	Total	Líder	Co-ejecutor	Total	Líder	Co-ejecutor
No se aplica	5	1	4			
Muy mala	1		1			

Insuficiente	5	3	2	25%	25%	
Suficiente	6	3	3	65%	67%	60%
Buena	21	9	12	57,5%	59%	57%
Muy buena	7	3	4	100%	100%	100%
Total	45	19	26	64%	64%	64%

Nota: Solo 28 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de calidad declarado en el indicador, de los cuales 16 son líderes y 12 son co-ejecutores.

Fuente: Encuestas

El Cuadro 8.11.1.8.2 muestra la frecuencia de respuestas declaradas por región. Para cada región se describe el total de respuestas y el promedio ponderado de la influencia atribuida al modelo de consorcios. Al igual que en el cuadro y gráfico anterior, el promedio ponderado es calculado usando el número de respuestas declaradas entre 0% y 100%.

Cuadro 8.11.1.8.2: Grado de calidad de la ejecución de la contrapartida financiera, por región, exclusive “otra”.

Región	Participación	Total por región	No aplica	Muy mala	Insuficiente	Suficiente	Buena	Muy buena
Andina	Frecuencia	20	1	1	3	2	8	5
	Porcentaje	77.5%				60%	67%	100%
Centroamérica	Frecuencia	7	1		2	1	2	1
	Porcentaje	56,7%			25%	50%	70%	100%
Cono Sur	Frecuencia	16	2			3	10	1
	Porcentaje	50%				75%	42,9%	

Nota: Solo 28 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de calidad percibido.

Fuente: Encuestas

Las regiones Andina y del Cono Sur presentan respuestas mayoritariamente en el grado de calidad buena sobre la ejecución financiera de la contrapartida institucional, aunque con atribuciones de influencia diferentes (67% y 42,9%, respectivamente). Por su parte, los investigadores de Centroamérica tienen una dispersión mayor de sus respuestas, pero con un número bajo en cada uno de los grados de calidad. La región Andina y de Centroamérica muestran una relación directa entre el indicador y la influencia del modelo, mientras que en la región del Cono Sur, la atribución dada al grado de calidad suficiente es superior a la otorgada a la calidad buena.

Comentarios realizados por el 64% de los investigadores encuestados ayudan a identificar algunas de las principales dificultades constatadas en referencia a la capacidad de contrapartida institucional. Una de las citadas, es la demora de los procesos de negociación al inicio del proyecto (para la firma de los contratos, tanto de la institución líder con el BID, como entre las instituciones participantes del proyecto y la institución líder) que ocasiona atrasos en el primer desembolso. En este caso, cuando las instituciones no tienen la capacidad de adelantar recursos de contrapartida para iniciar las actividades que, en la mayoría de los casos, responden a una programación biológica, todo el proceso de ejecución se enlentece (a pesar de que el Fondo reconoce gastos de hasta 6 meses antes a la firma del Contrato de la institución

líder con el BID¹⁷). En algunos casos, las instituciones líderes, asumen los costos iniciales de las demás instituciones para comenzar a ejecutar actividades, principalmente, de planificación. Al respecto, llegan a existir casos extremos, en los que la institución de contraparte, no puede cubrir el 10% del presupuesto que el Fondo retiene hasta la aprobación del informe final, obligándolos incluso a presupuestar la investigación del último año sin considerar ese valor.

Adicionalmente, otra dificultad señalada, es la incapacidad de algunas instituciones públicas para asumir costos no elegibles (impositivos) originados en la contratación de personal, lo que reduce la capacidad de uso de este rubro en el proyecto.

Finalmente, en uno de los proyectos, su líder manifestó la dificultad que implica la rendición de la contrapartida financiera de instituciones que no reciben financiación de FONTAGRO (instituciones asociadas al proyecto), para quienes solo debiera medirse el cumplimiento de las metas establecidas.

8.11.1.9 Ejecución del proyecto (cumplimiento de objetivos)

Este indicador hace referencia a la calidad en la ejecución del proyecto en cuanto al cumplimiento de los objetivos previstos. Todos los encuestados respondieron a esta pregunta y las frecuencias de respuestas se ubican entre los grados de calidad insuficiente, suficiente, buena y muy buena, no apareciendo calificaciones de muy mala o no aplicabilidad. El **Gráfico 8.11.1.9.1** representa las frecuencias de las respuestas y el promedio del porcentaje de influencia del modelo de consorcios sobre el indicador, según la percepción del propio investigador. Fueron utilizados solo respuestas con porcentajes de atribución entre 0% y 100% (representado en el eje derecho de la gráfica).

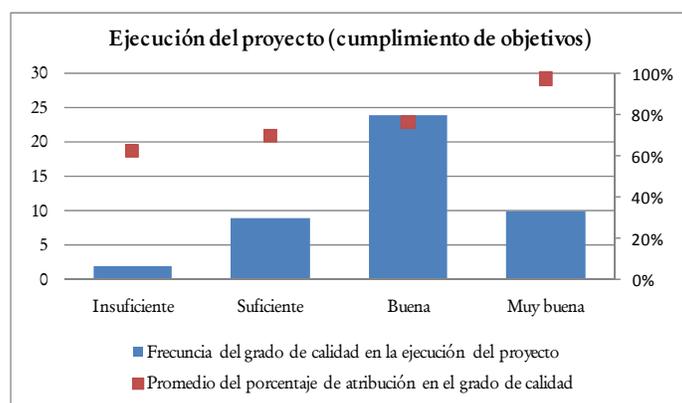


Gráfico 8.11.1.9.1: Frecuencia de respuestas del grado de calidad de la ejecución del proyecto en el cumplimiento de los objetivos previstos

Fuente: Encuestas

El grado de calidad de la ejecución del proyecto en cuanto al cumplimiento de sus objetivos es un indicador que, como muestra el gráfico, se concentra en la valoración de calidad buena (53,3%), con un promedio de porcentaje de influencia del 76,6%. Un total de 10 investigadores valoran la ejecución del proyecto como muy buena y le atribuyen un 97,5% de

¹⁷ Esta particularidad de los proyectos FONTAGRO fue positivamente valorada en las entrevistas realizadas a líderes.

influencia del modelo de consorcios. Solo dos investigadores declaran un grado de calidad insuficiente con una atribución alta de influencia del modelo (62,5%). En este indicador podemos observar que todos los porcentajes de influencia percibidos y declarados son altos, por encima del 60%, lo que significa que de acuerdo a la opinión de los investigadores el hecho de formar parte de un proyecto consorciado favorece la ejecución del proyecto, particularmente, en lo que refiere al cumplimiento de los objetivos previstos.

El Cuadro 8.11.1.9.1 presenta las frecuencias y porcentajes de atribución promedio de la influencia del modelo de consorcios sobre la ejecución del proyecto, considerando el tipo de participación del investigador. Tanto los líderes como los co-ejecutores concentran mayoritariamente sus respuestas en el grado de calidad buena (52,6% y 53,8%, respectivamente) y atribuyen al modelo de consorcios una influencia por encima del 70%. Las respuestas que indicaron un grado de calidad insuficiente pertenecen a dos líderes.

Cuadro 8.11.1.9.1: Grado de calidad de la gestión de la ejecución del proyecto en el cumplimiento de los objetivos previstos, según tipo participación del investigador en el proyecto

Grado de calidad de la ejecución del proyecto (cumplimiento de objetivos)	Frecuencia del grado de calidad de la ejecución del proyecto			Promedio de influencia en la calidad de la ejecución		
	Total	Líder	Co-ejecutor	Total	Líder	Co-ejecutor
Insuficiente	2	2		62,5%	62,5%	
Suficiente	9	3	6	70%	70%	70%
Buena	24	10	14	76,6%	80%	72%
Muy buena	10	4	6	97,5%	95%	100%
Total	45	19	26	80,1%	80%	81,3%

Nota: Solo 29 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de calidad declarado en el indicador, de los cuales 17 son líderes y 12 son co-ejecutores.

Fuente: Encuestas

El Cuadro 8.11.1.9.2 muestra la frecuencia de respuestas declaradas por región y el promedio ponderado de la influencia atribuida al modelo de consorcios. Al igual que en el cuadro y gráfico anterior, el promedio ponderado es calculado usando el número de respuestas declaradas entre 0% y 100%.

Cuadro 8.11.1.9.2: Grado de calidad de la gestión de la ejecución del proyecto en el cumplimiento de los objetivos previstos, por región, exclusive "otra".

Región	Participación	Total por región	No aplica	Muy mala	Insuficiente	Suficiente	Buena	Muy buena
Andina	Frecuencia	20			1	4	9	6
	Porcentaje	83%			50%		77%	98%
Centroamérica	Frecuencia	7			1	1	3	2
	Porcentaje	78,6%			75%	65%	70%	100%
Cono Sur	Frecuencia	16				4	10	2
	Porcentaje	79,4%				72,5%	80%	90%

Nota: Solo 29 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de calidad percibido.

Fuente: Encuestas

El cuadro muestra que para las tres regiones la mayor parte de las respuestas se ubica en el grado de calidad buena (45% en la región Andina, 42,8% en Centroamérica y 62,5% en el Cono Sur). Los promedios de influencia del modelo de consorcios en la percepción de la valoración realizada a la calidad de la ejecución también son altos (encima del 65%), siendo la región Andina la que presenta el menor valor (50%) aunque como resultado de una única respuesta.

Tanto la valores mostrados en el **Cuadro 8.11.1.9.1** como en el **Cuadro 8.11.1.9.2**, indican una relación entre el indicador y el promedio de influencia directa, como lo mencionado anteriormente.

8.11.1.10 Aspectos generales de la gestión de los proyectos

Al ser preguntados sobre aspectos generales de la gestión de los proyectos, 23 investigadores dieron sus opiniones (51%), en algunos casos, resaltando aspectos que facilitan la misma y en otros, aquellos que la dificultan.

Mientras un investigador de la región andina (co-ejecutor) resaltó la importancia del carácter del proyecto (consorciado y regional) para contar con un alto respaldo institucional y, por lo tanto, facilitar la gestión; otro (líder de dos proyectos) de la misma región, apuntó que después de múltiples experiencias, al momento de definir el número de instituciones participantes del consorcio aplicaron la ley del mínimo (4 instituciones en uno de los proyectos y 5 en el otro). Aunque reconoce el mayor impacto de incluir una multiplicidad de socios, manifiesta que esto conlleva a un incremento sustancial en los costos de transacción, de gestión y de administración del proyecto; como ya fue mencionado, el atraso de un socio en la ejecución de sus actividades produce un enlentecimiento global del proyecto, desde el punto de vista técnico y financiero.

Un aspecto señalado reiteradamente es la dificultad que se presenta para articular con algunas instituciones, debido a sus crisis políticas institucionales o a su propia idiosincrasia, que no favorecen la continuidad de los coordinadores y consecuentemente, de las actividades y de la ejecución presupuestaria.

Se destacó también la importancia del mecanismo de gestión adoptado por la institución líder que es responsable del seguimiento técnico y administrativo. En la medida que sus reglas y normas sean claras y flexibles, la gestión se facilita.

Finalmente, a modo de sugerencias para favorecer la gestión de los proyectos, se destacan dos principales. Una que tiene que ver con los mecanismos de seguimiento, donde se plantea la posibilidad de tener instancias intermedias que permitan la identificación y solución de problemas surgidos en los procesos institucionales, administrativos y técnicos y que afectan la ejecución de los proyectos. Estos procedimientos, incluso, podrían ser regionales o por país dependiendo el número de proyectos que se estén ejecutando.

Otra sugerencia se refiere a la posibilidad de reconocer gastos tendientes a mejorar la gestión de los proyectos, tales como, reconocimiento al coordinador, mano de obra temporal, costos de administración, estudiantes, mantenimiento de vehículos, recursos disponibles para reuniones de seguimiento (mínimamente de los líderes de cada país), financiamiento de

pasantías cortas para aprender sobre metodologías y trabajos desarrollados por las otras partes del consorcio (que en general, por los porcentajes de gastos impuestos como máximos, no pueden incluirse en viajes y viáticos).

8.12 Resultados de la Encuesta: Tema 4 – Seguimiento de los Proyectos

Este tema evalúa las herramientas que están siendo aplicadas en los proyectos FONTAGRO para el seguimiento, sus fortalezas y debilidades. En la primera parte, se evalúan las herramientas que están siendo utilizadas por los consorcios para el seguimiento de los proyectos. La segunda parte, construida de igual forma que la primera, busca identificar la principal fortaleza y debilidad del modelo de seguimiento actual del Fondo. Las informaciones son representadas para el total de encuestados, por el tipo de participación: líder y co-ejecutor y por región, excluida “otra”.

8.12.1.1 Herramientas utilizadas en el seguimiento

En esta parte se evalúan las herramientas que están siendo utilizadas por los proyectos para su seguimiento. A partir de siete indicadores se evaluó el grado de utilización y la influencia percibida del modelo de consorcios en el grado de uso declarado. Los resultados por indicador son descritos a continuación.

8.12.1.1.1 Informes semestrales

Constituyen el primer indicador evaluado. Casi la totalidad de la muestra encuestada, 44 entrevistados, respondió sobre el indicador. Poco menos de un tercio de los encuestados declaró que el indicador no se aplica al proyecto sobre el cual están respondiendo la encuesta. Las otras respuestas son representadas en el **Gráfico 8.12.1.1.1**.

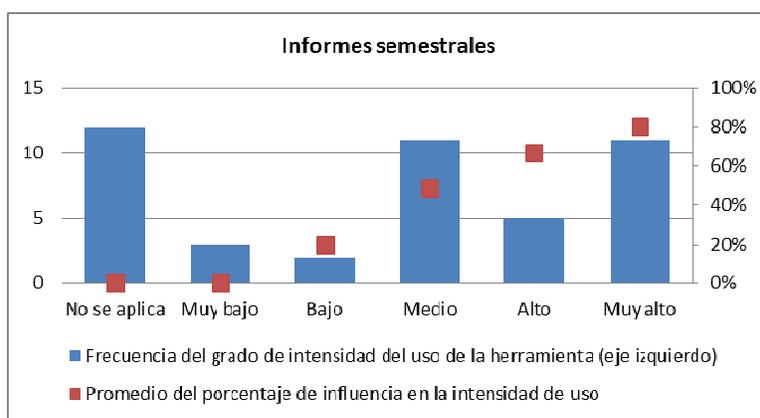


Gráfico 8.12.1.1.1: Representación del total de respuestas sobre el indicador informes semestrales.

Fuente: Encuestas

En el gráfico se representa la frecuencia de respuestas para cada grado de utilización e inclusive la alternativa “No se aplica”. Para cada grado de utilización se calculó el promedio ponderado de la influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO en el grado de utilización percibido, usando solamente respuestas en que se declaró la influencia entre 0 y 100%¹⁸. Este promedio ponderado es representado en el eje derecho del **Gráfico 8.12.1.1.1**. Poco más de un tercio de los encuestados (36,6%) considera que los informes semestrales

¹⁸ Este tipo de respuestas, denominadas como válidas en la sección metodológica, son aquellas donde la respuesta declarada corresponde al formato definido para el campo y excluye las respuestas de campo vacío.

tuvieron un grado de calidad alto y muy alto, y atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia de 73,3% en el grado de utilización declarado. El 11,4% declaró que los informes semestrales tuvieron un grado de utilización muy bajo y bajo. Solo se le atribuyó influencia al modelo de consorcios de FONTAGRO en el grado de utilización bajo, con un valor del 20%. Un cuarto de los encuestados declaró que los informes semestrales tuvieron un grado de utilización medio y le atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia de 48,8% en el grado de utilización declarado.

En el Cuadro 8.12.1.1.1.1, se resumen las informaciones por tipo de participación. El 100% de los líderes entrevistados responde a la respuesta, de los cuales 26,3% declaró que el indicador no se aplica al proyecto sobre el cual responde la encuesta. Existe una percepción variada sobre el grado de utilización entre los líderes, con un mayor número. Por lo tanto el indicador, según opinión de los líderes sería utilizado en forma normal sin ningún destaque especial.

Cuadro 8.12.1.1.1.1: Grado de uso de los informes semestrales en el seguimiento de la ejecución técnica y financiera por los consorcios del proyectos FONTAGRO, por tipo de participación.

Grado de Uso de los Informes semestrales	Frecuencia del grado de uso de los informes semestrales			Promedio de influencia en el uso para el seguimiento		
	Total	Líder	Co-ejecutor	Total	Líder	Co-ejecutor
No se aplica	12	5	7			
Muy bajo	3	1	2			
Bajo	2	2		20,0%	20,0%	
Medio	11	6	5	48,8%	43,3%	65,0%
Alto	5	2	3	66,7%	80,0%	60,0%
Muy alto	11	3	8	80,0%	70,0%	83,3%
Total	44	19	25	47,0%	37,1%	57,7%

Nota: Solamente 27 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de uso percibido en el indicador, de los cuales catorce son líderes y trece son co-ejecutores.

Fuente: Encuestas.

Casi la totalidad de los co-ejecutores (96,2%) responde al indicador sobre el grado de utilización de los informes semestrales, de los cuales siete declararon que el mismo no se aplica al proyecto sobre el cual responde. El 44% de los co-ejecutores declaró que el grado de utilización de los informes semestrales es alto y muy alto y le atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO el 71,1% del grado declarado. Solamente dos encuestados declaran que el proyecto tuvo un grado de calidad muy bajo. El co-ejecutor que declaró un grado de utilización bajo no le atribuyó influencia al modelo de consorcios de FONTAGRO. En general se observa una mayor frecuencia de respuesta en grados de utilización alto muy alto.

Cuadro 8.12.1.1.1.2: Grado de uso de los informes semestrales en el seguimiento de la ejecución técnica y financiera por los consorcios del proyectos FONTAGRO por región, exclusive "otra".

Región	Participación	Total por región	No se aplica	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
--------	---------------	------------------	--------------	----------	------	-------	------	----------

Andina	Frecuencia	20	4	2	4	4	6
	Porcentaje	58,7%		20,0%	60,0%	80,0%	100,0%
Centroamérica	Frecuencia	6	1	1	3		1
	Porcentaje	63,3%			50,0%		90,0%
Cono Sur	Frecuencia	16	6	1	4	1	4
	Porcentaje	25,0%			36,7%	40,0%	25,0%

Nota: Solamente 27 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de uso percibido.

Fuente: Encuestas.

En el **Cuadro 8.12.1.1.1.2** se resumen las respuestas declaradas por región. Para cada región se presenta el total de respuestas y el promedio ponderado de la influencia atribuida al modelo de consorcios en el grado de utilización declarado. Al igual que en la representación anterior, el promedio ponderado es calculado usando el número de respuestas declaradas entre 0% y 100%.

En todas las regiones se observa una relación directa entre el grado de utilización declarado y la influencia percibida del modelo de consorcios en el grado declarado. Esto quiere decir que para todas las regiones el modelo de consorcios habría incentivado el uso de informes semestrales. Observe que en la región del Cono Sur se observa una inflexión de la influencia percibida entre los grados de calidad alto y muy alto. Esto podría reflejar una demanda específica del Cono Sur por una menor periodicidad de los informes de seguimiento.

No existe una percepción clara sobre el aumento de uso de informes semestrales como herramienta de seguimiento de los proyectos, aun cuando se atribuye una influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO de más de tercios en el aumento percibido. Por región, sin embargo, es claro que el mayor grado de utilización fue influenciado por el modelo de consorcios de FONTAGRO, en donde destacamos la percepción de la región del Cono Sur sobre la disminución de la periodicidad del seguimiento.

8.12.1.1.2 Reuniones periódicas Nacionales

Las reuniones periódicas nacionales fue el segundo indicador evaluado. Casi la totalidad de la muestra encuestada, 44 entrevistados, respondió sobre el indicador. Poco menos de un sexto de los encuestados declaró que el indicador no se aplica al proyecto sobre el cual están respondiendo la encuesta. Las otras respuestas son representadas en el **Gráfico 8.12.1.1.2.1**.

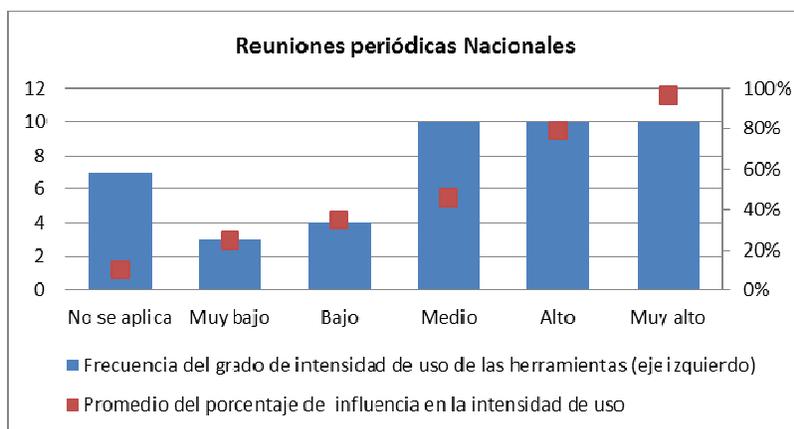


Gráfico 8.12.1.1.2.1: Representación del total de respuestas sobre el indicador reuniones periódicas nacionales.

Fuente: Encuestas

En el gráfico se representa la frecuencia de respuestas para cada grado de utilización e inclusive la alternativa “No se aplica”. Para cada grado de utilización se calculó el promedio ponderado de la influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO percibido, usando solamente respuestas en que se declaró la influencia entre 0 y 100%¹⁹. Poco menos de la mitad de los encuestados (45,5%) considera que las reuniones periódicas nacionales tuvieron un grado de calidad alto y muy alto, y atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia de 87,7% en el grado de utilización declarado. Poco menos de un sexto (15,9%) declaró que las reuniones periódicas nacionales tuvieron un grado de utilización muy bajo y bajo y atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia de 30% en el grado de utilización declarado. Poco menos de un cuarto (22,7%) de los encuestados declaró que reuniones periódicas nacionales tuvieron un grado de utilización medio y le atribuyeron al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia de 45,6% en el grado de utilización declarado.

En el Cuadro 8.12.1.1.2.1, se resumen las informaciones por tipo de participación. El 100% de los líderes entrevistados responde a la respuesta, de los cuales tres declararon que el indicador no se aplica al proyecto sobre el cual responde la encuesta. Entre los líderes la mediana está en el grado de utilización medio, con una pequeña diferencia entre los grados de utilización bajo y alto. Por lo tanto el indicador, según opinión de los líderes sería utilizado en forma normal sin ningún destaque especial.

Cuadro 8.12.1.1.2.1: Grado de uso de reuniones periódicas nacionales en el seguimiento de la ejecución técnica y financiera por los consorcios del proyectos FONTAGRO, por tipo de participación.

Grado de uso de reuniones periódicas	Frecuencia del grado de uso de reuniones periódicas para el seguimiento			Promedio de influencia en el uso para el seguimiento		
	Total	Líder	Co-ejecutor	Total	Líder	Co-ejecutor
No se aplica	7	3	4	10,0%		10,0%
Muy bajo	3	1	2	25,0%		50,0%
Bajo	4	2	2	35,0%	35,0%	
Medio	10	8	2	45,6%	41,4%	60,0%
Alto	10	2	8	78,8%	90,0%	75,0%
Muy alto	10	3	7	96,7%	100,0%	95,0%
Total	44	19	25	59,8%	50,0%	71,4%

Nota: Solamente 27 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de uso percibido en el indicador, de los cuales catorce son líderes y trece son co-ejecutores.

Fuente: Encuestas.

Casi la totalidad de los co-ejecutores (96,2%) responde al indicador sobre el grado de utilización de las reuniones periódicas nacionales, de los cuales cuatro declararon que este

¹⁹ Este tipo de respuestas, denominadas como válidas en la sección metodológica, son aquellas donde la respuesta declarada corresponde al formato definido para el campo y excluye las respuestas de campo vacío.

indicador no se aplica al proyecto sobre el cual responde. El 60% de los co-ejecutores declaró que el grado de utilización de reuniones periódicas nacionales es alto y muy alto y le atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO el 85% del grado declarado. Casi un sexto de los encuestados declaró que las reuniones periódicas nacionales tuvieron un grado de utilización muy bajo y bajo. Solo los encuestados que declararon que el grado de utilización fue muy bajo (2) atribuyen al modelo de consorcios de FONTAGRO el 50% del grado de utilización declarado. En general se observa una mayor frecuencia de respuesta en grados de utilización alto muy alto.

En el **Cuadro 8.12.1.1.2.2** se resumen las respuestas declaradas por región. Para cada región se presenta el total de respuestas y el promedio ponderado de la influencia atribuida al modelo de consorcios en el grado de utilización declarado. Al igual que en la representación anterior, el promedio ponderado es calculado usando el número de respuestas declaradas entre 0% y 100%.

En todas las regiones se observa una relación directa entre el grado de utilización declarado y la influencia percibida del modelo de consorcios en el grado declarado. Esto quiere decir que para todas las regiones el modelo de consorcios habría incentivado el uso reuniones periódicas nacionales. Observe que en la región del Cono Sur se asignan los menores grados de utilización de reuniones periódicas nacionales.

Cuadro 8.12.1.1.2.2: Grado de uso de los reuniones periódicas nacionales en el seguimiento de la ejecución técnica y financiera por los consorcios del proyectos FONTAGRO por región, exclusive “otra”.

Región	Participación	Total por región	No se aplica	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Andina	Frecuencia	20	3		2	7	3	5
	Porcentaje	65,0%			20,0%	50,8%	87,5%	100%
Centroamérica	Frecuencia	6		1		3	2	
	Porcentaje	48,8%				35,0%	90,0%	
Cono Sur	Frecuencia	16	3	2	2		4	5
	Porcentaje	55,0%		25,0%	50,0%		50,0%	90,0%

Nota: Solamente 27 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de uso percibido.

Fuente: Encuestas.

No existe una percepción clara sobre el aumento de uso de reuniones periódicas nacionales como herramienta de seguimiento de los proyectos, aun cuando se atribuye una influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO de poco menos de tres quintos en el aumento percibido. Por región, también se percibe que el grado de utilización de las reuniones periódicas nacionales es medio, sin embargo, es claro que el mayor grado de utilización fue influenciado por el modelo de consorcios de FONTAGRO.

8.12.1.1.3 Reuniones periódicas Internacionales

Las reuniones periódicas nacionales fue el tercer indicador evaluado. La totalidad de la muestra encuestada respondió sobre el indicador. Solo dos encuestados declararon que el indicador no se aplica al proyecto sobre el cual están respondiendo la encuesta. Las otras respuestas son representadas en el **Gráfico 8.12.1.1.3.1**.

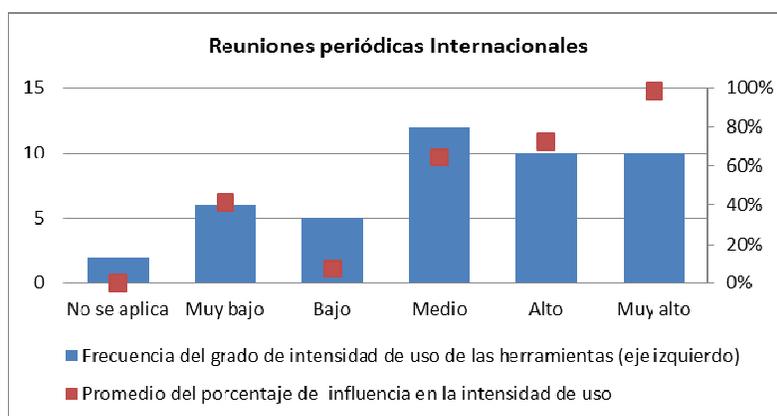


Gráfico 8.12.1.1.3.1: Representación del total de respuestas sobre el indicador reuniones periódicas internacionales.

Fuente: Encuestas

En el Gráfico 8.12.1.1.3.1 se representa la frecuencia de respuestas para cada grado de utilización e inclusive la alternativa “No se aplica”. Para cada grado de utilización se calculó el promedio ponderado de la influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO en el grado de utilización percibido, usando solamente respuestas en que se declaró la influencia entre 0 y 100%²⁰. Este promedio ponderado es representado en el eje derecho del gráfico. Poco menos de la mitad de los encuestados (44,4%) considera que las reuniones periódicas internacionales tuvieron un grado de calidad alto y muy alto y atribuyeron al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia de 85,6% en el grado de utilización declarado. Poco menos de un cuarto (24,4%) declaró que las reuniones periódicas internacionales tuvieron un grado de utilización muy bajo y bajo y atribuyeron al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia de 24,4% en el grado de utilización declarado. Poco más de un cuarto (26,7%) de los encuestados declaró que reuniones periódicas internacionales tuvieron un grado de utilización medio, con una atribución de influencia al modelo de consorcios de FONTAGRO de 64,5% en el grado de utilización declarado.

En el Cuadro 8.12.1.1.3.1, se resumen las informaciones por tipo de participación. El 100% de los líderes encuestados responde a la respuesta, de los cuales uno declaró que el indicador no se aplica al proyecto sobre el cual responde la encuesta. Entre los líderes la mediana está en el grado de utilización medio, con una pequeña diferencia entre los grados de utilización bajo y alto. Por lo tanto el indicador, según opinión de los líderes sería utilizado en forma normal sin ningún destaque especial.

Cuadro 8.12.1.1.3.1: Grado de uso de reuniones periódicas internacionales en el seguimiento de la ejecución técnica y financiera por los consorcios del proyectos FONTAGRO, por tipo de participación.

Grado de Uso de reuniones internacionales	Frecuencia del grado de uso para el seguimiento			Promedio de influencia en el uso para el seguimiento		
	Total	Líder	Co-ejecutor	Total	Líder	Co-ejecutor
No se aplica	2	1	1			

²⁰ Este tipo de respuestas, denominadas como válidas en la sección metodológica, son aquellas donde la respuesta declarada corresponde al formato definido para el campo y excluye las respuestas de campo vacío.

Muy bajo	6	2	4	41,3%	55,0%	27,5%
Bajo	5	4	1	7,5%	7,5%	
Medio	12	5	7	64,5%	58,8%	68,3%
Alto	10	4	6	72,9%	80,0%	63,3%
Muy alto	10	3	7	98,3%	100%	97,5%
Total	45	19	26	64,2%	58,7%	69,7%

Nota: Solamente 27 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de uso percibido en el indicador, de los cuales catorce son líderes y trece son co-ejecutores.

Fuente: Encuestas.

La totalidad de los co-ejecutores responde al indicador sobre el grado de utilización de las reuniones periódicas internacionales, de los cuales uno declaró que este indicador no se aplica al proyecto sobre el cual responde. La mitad de los co-ejecutores declaró que el grado de utilización de reuniones periódicas internacionales es alto y muy alto y le atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO el 80,4% del grado declarado. Casi un quinto de los encuestados declaró que las reuniones periódicas internacionales tuvieron un grado de utilización muy bajo y bajo. Solo los encuestados que declararon que el grado de utilización fue muy bajo (4) atribuyen al modelo de consorcios de FONTAGRO el 27,5% del grado de utilización declarado. En general, se observa una mayor frecuencia de respuesta en grados de utilización alto muy alto.

En el **Cuadro 8.12.1.1.3.2** se presumen las respuestas declaradas por región. Para cada región se presenta el total de respuestas y el promedio ponderado de la influencia atribuida al modelo de consorcios en el grado de utilización declarado. Al igual que en la representación anterior, el promedio ponderado es calculado usando el número de respuestas declaradas entre 0% y 100%.

En todas las regiones se observa una relación directa entre el grado de utilización declarado y la influencia percibida del modelo de consorcios en el grado declarado. Esto quiere decir que para todas las regiones el modelo de consorcios habría incentivado la utilización de reuniones periódicas internacionales. Observe que en la región Andina hay una mayor frecuencia de respuestas en el grado de utilización muy bajo.

Cuadro 8.12.1.1.3.2: Grado de uso de los reuniones periódicas internacionales en el seguimiento de la ejecución técnica y financiera por los consorcios del proyectos FONTAGRO por región, exclusive "otra".

Región	Participación	Total por región	No se aplica	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Andina	Frecuencia	20	1	4	2	5	3	5
	Porcentaje	63,7%		21,7%		68,0%	75,0%	100,0%
Centroamérica	Frecuencia	7		1	1	3	2	
	Porcentaje	65,0%			15,0%	65,0%	90,0%	
Cono Sur	Frecuencia	16	1	1	2	4	4	4
	Porcentaje	65,0%		100%	0,0%	58,3%	60,0%	95,0%

Nota: Solamente 27 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de uso percibido.

Fuente: Encuestas.

No existe una percepción clara sobre el aumento de uso de reuniones periódicas internacionales como herramienta de seguimiento de los proyectos, aun cuando se atribuye una influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO de poco menos de dos tercios en el aumento percibido. Por región, también se percibe que el grado de utilización de las reuniones periódicas internacionales es medio, sin embargo, es claro que el mayor grado de utilización fue influenciado por el modelo de consorcios de FONTAGRO.

8.12.1.1.4 Página Web

La página web fue el cuarto indicador evaluado. Casi la totalidad de la muestra encuestada, 44 encuestados, respondió sobre el indicador. Casi la mitad de los encuestados, 21, declararon que el indicador no se aplica al proyecto sobre el cual están respondiendo la encuesta. Las otras respuestas son representadas en el **Gráfico 8.12.1.1.4.1**.

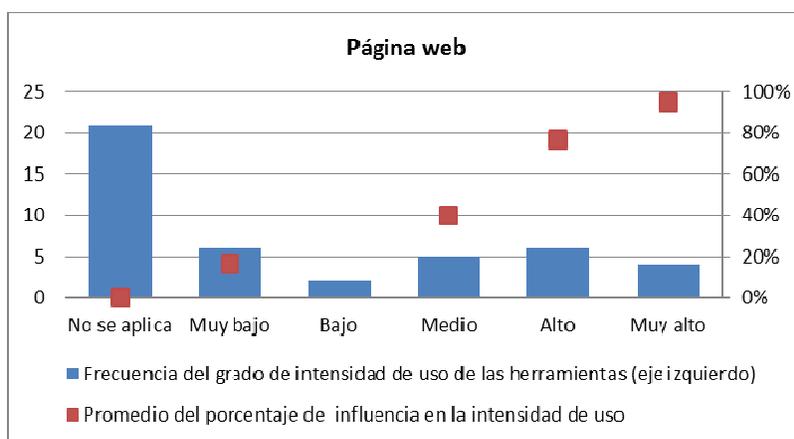


Gráfico 8.12.1.1.4.1: Representación del total de respuestas sobre el indicador página web.

Fuente: Encuestas

En el **Gráfico 8.12.1.1.4.1** se representa la frecuencia de respuestas para cada grado de utilización e inclusive la alternativa “No se aplica”. Para cada grado de utilización se calculó el promedio ponderado de la influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO en el grado de utilización percibido, usando solamente respuestas en que se declaró la influencia entre 0 y 100%²¹. Este promedio ponderado es representado en el eje derecho del gráfico. En general, de los encuestados que declararon el grado de utilización, no existe una percepción clara entre los grados altos y bajos. Sin embargo, se percibió que el modelo de consorcios influyó en el aumento del grado de utilización de la página web como herramienta de seguimiento.

En el **Cuadro 8.12.1.1.4.1** se puede ver en detalle la frecuencia de respuestas y la influencia percibida en los grados declarados.

Cuadro 8.12.1.1.4.1: Grado de uso de página web en el seguimiento de la ejecución técnica y financiera por los consorcios del proyectos FONTAGRO, por tipo de participación.

Grado de Calidad de los Procedimientos	Frecuencia del grado de uso para el seguimiento	Promedio de influencia en el uso para el seguimiento
----------------------------------------	-------------------------------------------------	------------------------------------------------------

²¹ Este tipo de respuestas, denominadas como válidas en la sección metodológica, son aquellas donde la respuesta declarada corresponde al formato definido para el campo y excluye las respuestas de campo vacío.

	Total	Líder	Co-ejecutor	Total	Líder	Co-ejecutor
No se aplica	21	9	12	0,0%	0,0%	0,0%
Muy bajo	6	2	4	16,4%	5,0%	24,0%
Bajo	2	2				
Medio	5	3	2	40,0%	55,0%	25,0%
Alto	6	3	3	76,7%	70,0%	83,3%
Muy alto	4		4	95,0%		95,0%
Total	44	19	25	40,5%	30,0%	51,1%

Nota: Solamente 27 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de uso percibido en el indicador, de los cuales catorce son líderes y trece son co-ejecutores.

Fuente: Encuestas.

En el Cuadro 8.12.1.1.4.2 se presentan las respuestas declaradas por región. Para cada región se muestra el total de respuestas y el promedio ponderado de la influencia atribuida al modelo de consorcios en el grado de utilización declarado. Al igual que en la representación anterior, el promedio ponderado es calculado usando el número de respuestas declaradas entre 0% y 100%.

En todas las regiones se observa una relación directa entre el grado de utilización declarado y la influencia percibida del modelo de consorcios en el grado declarado. Esto quiere decir que para todas las regiones el modelo de consorcios habría incentivado el uso página web.

Cuadro 8.12.1.1.4.2: Grado de uso de página web en el seguimiento de la ejecución técnica y financiera por los consorcios del proyectos FONTAGRO por región, exclusive “otra”.

Región	Participación	Total por región	No se aplica	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Andina	Frecuencia	20	7	4	1	3	2	3
	Porcentaje	39,4%		10,5%		36,7%	85,0%	95,0%
Centroamérica	Frecuencia	7	1	1		2	3	
	Porcentaje	72,5%				50,0%	80,0%	
Cono Sur	Frecuencia	15	11	1	1		1	1
	Porcentaje	18,0%		40,0%			50,0%	

Nota: Solamente 27 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de uso percibido.

Fuente: Encuestas.

Casi la mitad de los encuestados declara que el indicador de grado de utilización de página web para el seguimiento no se aplica al proyecto sobre el cual responden. En general, el bajo número de respuestas se distribuye casi homogéneamente entre los diferentes grados de utilización, por lo que no existe una tendencia clara en la percepción del grado de utilización de la herramienta. Aun cuando se destaca que su uso por región es influenciado por el modelo de consorcios de FONTAGRO.

8.12.1.1.5 Foro electrónico

El foro electrónico fue el quinto indicador evaluado. Casi la totalidad de la muestra encuestada, 42 encuestados, respondió sobre el indicador. Casi la mitad de los encuestados, 18, declararon que el indicador no se aplica al proyecto sobre el cual están respondiendo la encuesta. Las otras respuestas son representadas en el Gráfico 8.12.1.1.5.1.

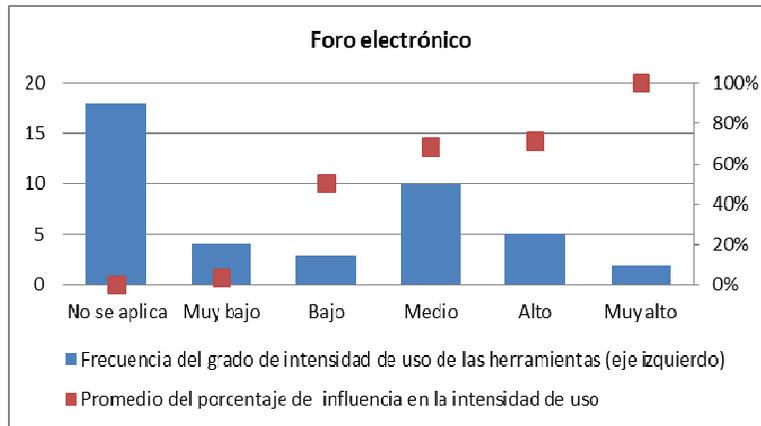


Gráfico 8.12.1.1.5.1: Representación del total de respuestas sobre el indicador foro electrónico.

Fuente: Encuestas

En el Gráfico 8.12.1.1.5.1 se representa la frecuencia de respuestas para cada grado de utilización e inclusive la alternativa “No se aplica”. Para cada grado de utilización se calculó el promedio ponderado de la influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO en el grado de utilización percibido, usando solamente respuestas en que se declaró la influencia entre 0 y 100%²². Este promedio ponderado es representado en el eje derecho del referido gráfico.

Cuadro 8.12.1.1.5.1: Grado de uso de foro electrónico en el seguimiento de la ejecución técnica y financiera por los consorcios del proyectos FONTAGRO, por tipo de participación.

Grado de Calidad de los Procedimientos	Frecuencia del grado de uso para el seguimiento			Promedio de influencia en el uso para el seguimiento		
	Total	Líder	Co-ejecutor	Total	Líder	Co-ejecutor
No se aplica	18	5	13	0,0%	0,0%	0,0%
Muy bajo	4	3	1	3,3%	3,3%	
Bajo	3	3		50,0%	50,0%	
Medio	10	4	6	68,1%	78,3%	62,0%
Alto	5	2	3	71,3%	75,0%	67,5%
Muy alto	2	2		100,0%	100,0%	
Total	42	19	23	45,6%	53,5%	37,1%

Nota: Solamente 27 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de uso, de los cuales 14 son líderes y 13 son co-ejecutores. **Fuente:** Encuestas.

En general, de los encuestados que declararon el grado de utilización, no existe una percepción clara entre los grados altos y bajos. Sin embargo, se percibió que el modelo de consorcios influyó en el aumento del grado de utilización del foro electrónico como herramienta de seguimiento. En el Cuadro 8.12.1.1.5.1 se puede ver en detalle la frecuencia de respuestas y la influencia percibida en los grados declarados.

En el Cuadro 8.12.1.1.5.1 se resumen las respuestas declaradas por región. Para cada región se presenta el total de respuesta y el promedio ponderado de la influencia atribuida al modelo de consorcios en el grado de utilización declarado. Al igual que en la representación anterior,

²² Este tipo de respuestas, denominadas como válidas en la sección metodológica, son aquellas donde la respuesta declarada corresponde al formato definido para el campo y excluye las respuestas de campo vacío.

el promedio ponderado es calculado usando el número de respuestas declaradas entre 0% y 100%.

En todas las regiones se observa una relación directa entre el grado de utilización declarado y la influencia percibida del modelo de consorcios en el grado declarado. Esto quiere decir que para todas las regiones el modelo de consorcios habría incentivado el uso de foro electrónico.

Cuadro 8.12.1.1.5.1: Grado de uso de foro electrónico en el seguimiento de la ejecución técnica y financiera por los consorcios del proyectos FONTAGRO por región, exclusive “otra”.

Región	Participación	Total por región	No se aplica	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Andina	Frecuencia	18	7	1	2	5	3	
	Porcentaje	40,8%		10,0%	50,0%	58,8%	72,5%	
Centroamérica	Frecuencia	7	3	1	1	1	1	
	Porcentaje	45,0%				100%	80,0%	
Cono Sur	Frecuencia	15	7	2		4		2
	Porcentaje	51,3%		0,0%		70,0%		100%

Nota: Solamente 27 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de uso percibido.

Fuente: Encuestas.

Poco menos de la mitad de los encuestados declara que el indicador de grado de utilización de foro electrónico para el seguimiento no se aplica al proyecto sobre el cual responden. En general, el bajo número de respuestas se distribuye casi homogéneamente entre los diferentes grados de utilización, por lo que no existe una tendencia clara en la percepción del grado de utilización de la herramienta. Aun cuando se destaca que su uso por región es influenciado por el modelo de consorcios de FONATGRO.

8.12.1.1.6 Comunicación telefónica

La comunicación telefónica fue el sexto indicador evaluado. La totalidad de la muestra encuestada respondió sobre el indicador. Solo dos encuestados declararon que el indicador no se aplica al proyecto sobre el cual están respondiendo la encuesta.

En el **Gráfico 8.12.1.1.6.1** se representa la frecuencia de respuestas para cada grado de utilización e inclusive la alternativa “No se aplica”. Para cada grado de utilización se calculó el promedio ponderado de la influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO en el grado de utilización percibido, usando solamente respuestas en que se declaró la influencia entre 0 y 100%²³. Este promedio ponderado es representado en el eje derecho del **Gráfico 5.2.5.1.6.1**. Poco más de un tercio de los encuestados (35,5%) considera que la comunicación telefónica tuvo un grado de calidad alto y muy alto y atribuyeron al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia de 73,9% en el grado de utilización declarado. Poco menos de un tercio (31,1%) declaró que la comunicación telefónica tuvo un grado de utilización muy bajo y bajo. Solo en el grado de utilización muy bajo se atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia de 22,1% en el grado de utilización declarado. El resto de los encuestados (28,8%) declaró que la comunicación telefónica tuvo un grado de utilización

²³ Este tipo de respuestas, denominadas como válidas en la sección metodológica, son aquellas donde la respuesta declarada corresponde al formato definido para el campo y excluye las respuestas de campo vacío.

medio, y le atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia de 52,2% en el grado de utilización declarado.

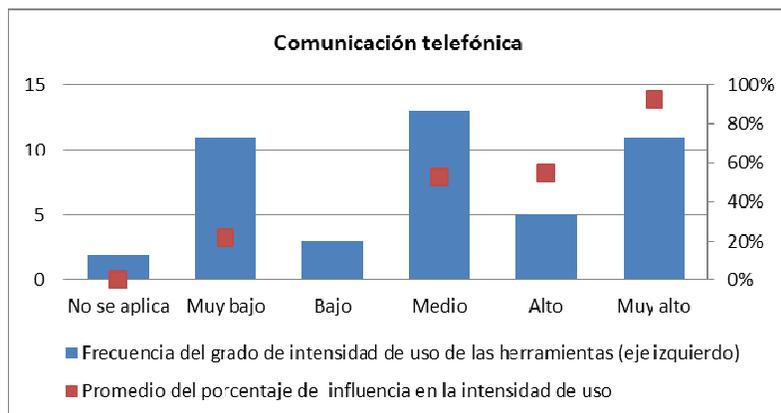


Gráfico 8.12.1.1.6.1: Representación del total de respuestas sobre el indicador comunicación telefónica.

Fuente: Encuestas

En el Cuadro 8.12.1.1.6.1, se resumen las informaciones por tipo de participación. El 100% de los líderes entrevistados responde a la respuesta, de los cuales uno declaró que el indicador no se aplica al proyecto sobre el cual responde la encuesta. Entre los líderes la mediana está en el grado de utilización medio, con una pequeña diferencia entre los grados de utilización bajo y alto. Por lo tanto el indicador, según opinión de los líderes sería utilizado en forma normal sin ningún destaque especial.

Cuadro 8.12.1.1.6.1: Grado de uso de comunicación telefónica en el seguimiento de la ejecución técnica y financiera por los consorcios del proyectos FONTAGRO, por tipo de participación.

Grado de Calidad de los Procedimientos	Frecuencia del grado de uso para el seguimiento			Promedio de influencia en el uso para el seguimiento		
	Total	Líder	Co-ejecutor	Total	Líder	Co-ejecutor
No se aplica	2	1	1	0,0%		0,0%
Muy bajo	11	3	8	22,1%	36,7%	11,3%
Bajo	3		3			
Medio	13	8	5	52,2%	48,3%	60,0%
Alto	5	1	4	55,0%	90,0%	43,3%
Muy alto	11	6	5	92,9%	100,0%	83,3%
Total	45	19	26	53,4%	63,6%	43,2%

Nota: Solamente 27 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de uso percibido en el indicador, de los cuales catorce son líderes y trece son co-ejecutores.

Fuente: Encuestas.

La totalidad de los co-ejecutores responde al indicador sobre el grado de utilización de comunicación telefónica, de los cuales uno declaró que este indicador no se aplica al proyecto sobre el cual responde. La mitad de los co-ejecutores declaró que el grado de utilización de la comunicación telefónica es medio y le atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO el 60% del grado declarado. Del resto de las respuestas, dos tercios declaró que el grado de utilización de la comunicación telefónica fue alto y muy alto y un tercio que fue muy bajo y bajo. En el grupo se atribuyó al modelo de consorcios de FONTAGRO una influencia de 63,

3% del cambio declarado y de 11,3% en el grado de utilización muy bajo. En general, se observa una mayor frecuencia de respuesta en el grado medio, con un número similar entre los grados altos y bajos.

En el **Cuadro 8.12.1.1.6.2** se presentan las respuestas declaradas por región. Para cada región se muestra el total de respuestas y el promedio ponderado de la influencia atribuida al modelo de consorcios en el grado de utilización declarado. Al igual que en la representación anterior, el promedio ponderado es calculado usando el número de respuestas declaradas entre 0% y 100%.

Cuadro 8.12.1.1.6.2: Grado de uso de comunicación telefónica en el seguimiento de la ejecución técnica y financiera por los consorcios del proyectos FONTAGRO por región, exclusive “otra”.

Región	Participación	Total por región	No se aplica	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
Andina	Frecuencia	20	1	4	1	5	3
	Porcentaje	55,0%		13,8%		60,0%	43,3%
Centroamérica	Frecuencia	7	1			3	1
	Porcentaje	60,0%				50,0%	90,0%
Cono Sur	Frecuencia	16	2	7	1	4	1
	Porcentaje	47,5%		33,3%		43,3%	

Nota: Solamente 27 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de uso percibido.

Fuente: Encuestas.

En las regiones de Centroamérica y del Cono Sur se observa una relación directa entre el grado de utilización declarado y la influencia percibida del modelo de consorcios en el grado declarado. Aun cuando en la última existe una menor intensidad de influencia. En la región Andina se observa un punto de inflexión entre los grados medio y alto, lo que podría estar evidenciando que en esta región se sugiere un mayor uso de las comunicaciones telefónicas, lo que se resalta por la mayor frecuencia en el grado alto y menor en los grados bajos.

8.12.1.1.7 Eventos en la temática

Los eventos en la temática fue el séptimo indicador evaluado. Casi la totalidad de la muestra encuestada, 43 encuestados, respondió sobre el indicador. Casi un cuarto de los encuestados, 10, declararon que el indicador no se aplica al proyecto sobre el cual están respondiendo la encuesta. Las otras respuestas son representadas en el **Gráfico 8.12.1.1.7.1**.

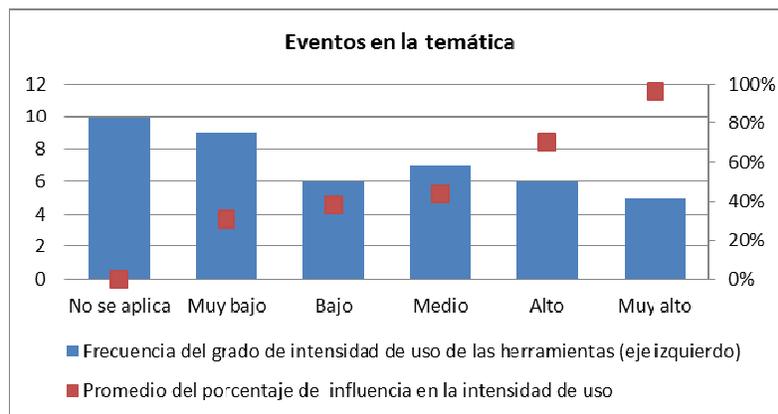


Gráfico 8.12.1.1.7.1: Representación del total de respuestas sobre el indicador eventos en la temática.

Fuente: Encuestas

En el **Gráfico 8.12.1.1.7.1** se representa la frecuencia de respuestas para cada grado de utilización e inclusive la alternativa “No se aplica”. Para cada grado de utilización se calculó el promedio ponderado de la influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO en el grado de utilización percibido, usando solamente respuestas en que se declaró la influencia entre 0 y 100%²⁴. Este promedio ponderado es representado en el eje derecho del dicho gráfico. En general, de los encuestados que declararon el grado de utilización, no existe una percepción clara entre los grados altos y bajos. Sin embargo, se percibió que el modelo de consorcios influyó en el aumento del grado de utilización de los eventos en la temática como herramienta de seguimiento. En el **Cuadro 8.12.1.1.7.1** se puede ver en detalle la frecuencia de respuestas y la influencia percibida en los grados declarados.

Cuadro 8.12.1.1.7.1: Grado de uso de eventos en la temática en el seguimiento de la ejecución técnica y financiera por los consorcios del proyectos FONTAGRO, por tipo de participación.

Grado de Calidad de los Procedimientos	Frecuencia del grado de uso para el seguimiento			Promedio de influencia en el uso para el seguimiento		
	Total	Líder	Co-ejecutor	Total	Líder	Co-ejecutor
No se aplica	10	3	7	0,0%	0,0%	0,0%
Muy bajo	9	4	5	30,8%	46,7%	15,0%
Bajo	6	3	3	38,3%	27,5%	60,0%
Medio	7	5	2	44,0%	33,3%	60,0%
Alto	6	2	4	70,0%	80,0%	65,0%
Muy alto	5	1	4	96,7%	90,0%	100,0%
Total	43	18	25	47,3%	45,4%	48,9%

Nota: Solamente 27 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de uso percibido en el indicador, de los cuales catorce son líderes y trece son co-ejecutores.

Fuente: Encuestas.

En el **Cuadro 8.12.1.1.7.2**, se resumen las informaciones por tipo de participación. El 100% de los líderes encuestados responde a la respuesta, de los cuales tres declararon que el indicador no se aplica al proyecto sobre el cual responde la encuesta. Entre los líderes la mediana está en el grado de utilización medio, con una pequeña diferencia entre los grados de utilización bajo y alto. Por lo tanto el indicador, según opinión de los líderes sería utilizado en forma normal sin ningún destaque especial. En las respuestas de los co-ejecutores aun cuando la mediana está en el grado de utilización muy bajo, el comportamiento es similar al de los líderes. Por lo que no es posible determinar alguna preponderancia en el grado de utilización de eventos en la temática.

Cuadro 8.12.1.1.7.2: Grado de uso eventos en la temática en el seguimiento de la ejecución técnica y financiera por los consorcios del proyectos FONTAGRO por región, exclusive “otra”.

²⁴ Este tipo de respuestas, denominadas como válidas en la sección metodológica, son aquellas donde la respuesta declarada corresponde al formato definido para el campo y excluye las respuestas de campo vacío.

Región	Participación	Total por región	No se aplica	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Andina	Frecuencia	20	3	4	3	3	3	4
	Porcentaje	49,0%		33,8%	30,0%	50,0%	60,0%	97%
Centroamérica	Frecuencia	6	1	3	1			1
	Porcentaje	46,7%		50,0%			90,0%	
Cono Sur	Frecuencia	15	4	2	2	4	2	1
	Porcentaje	44,4%		0,0%	42,5%	40,0%	75,0%	

Nota: Solamente 27 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de uso percibido.

Fuente: Encuestas.

En el Cuadro 8.12.1.1.7.2 se describen las respuestas declaradas por región. Para cada región se presenta el total de respuestas y el promedio ponderado de la influencia atribuida al modelo de consorcios en el grado de utilización declarado. Al igual que en la representación anterior, el promedio ponderado es calculado usando el número de respuestas declaradas entre 0% y 100%.

En todas las regiones se observa una relación directa entre el grado de utilización declarado y la influencia percibida del modelo de consorcios en el grado declarado. Esto quiere decir que para todas las regiones el modelo de consorcios habría incentivado el uso de eventos en la temática.

Poco menos de un cuarto de los encuestados declara que el indicador de grado de utilización de eventos en la temática para el seguimiento no se aplica al proyecto sobre el cual responden. En general, el bajo número de respuestas se distribuye casi homogéneamente entre los diferentes grados de utilización, por lo que no existe una tendencia clara en la percepción del grado de utilización de la herramienta. Aun cuando se destaca que su uso por región es influenciado por el modelo de consorcios de FONTAGRO.

8.12.1.2 Principales fortalezas y debilidades del modelo de seguimiento

En esta pregunta se evaluó la percepción sobre las fortalezas y las debilidades del modelo de seguimiento del proyecto FONTAGRO, a través de una lista de acciones que fueron definidas con la STA del Fondo y las sugerencias obtenidas en la prueba del instrumento de campo.

En el Cuadro 8.12.1.2.1 se resumen las informaciones por región, exclusive “otra”. Observe que para la mayoría de los indicadores evaluados existe una clara percepción entre fortaleza y debilidad con excepción de las evaluaciones sistemáticas a los resultados y los impactos. En el Gráfico 8.12.1.2.1 se presenta la frecuencia de respuestas dese indicador, para observar las diferencias regionales.

Cuadro 8.12.1.2.1: Principal fortaleza/debilidad del modelo de seguimiento y evaluación de FONTAGRO

Indicadores	Fortalezas				Debilidades			
	Total	Andina	Centroamérica	Cono Sur	Total	Andina	Centroamérica	Cono Sur
Intercambio de Experiencias	15	4	2	9	1	1		
Comunicación	7	3		4	2		1	1

presencial									
Seguimiento del trabajo de campo					9	2	3	4	
Calidad del informe	1			1	1				1
Discusión de los contenidos	1			1	3	1			2
Evaluaciones sistemáticas de los resultados y los impactos	14	7	4	3	12	7	1		4
Otras	1			1	7	4	1		2
No responde	5	1		3	8	3	1		4
Total	43	15	7	21	43	18	7		18

Fuente: Encuestas.

Note que existe una percepción diferente entre la región de Centroamérica y del Cono Sur, para el primero hubo una respuesta relativa a considerar el indicador una fortaleza. En el segundo, se considera relativamente una debilidad.

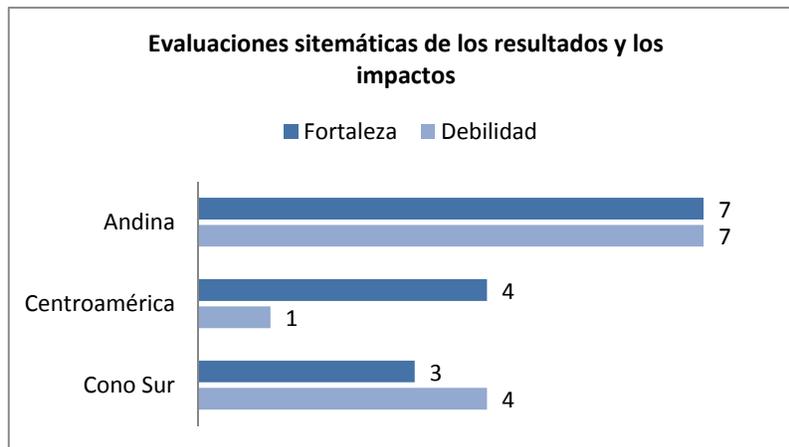


Gráfico 8.12.1.2.1: Representación del total de respuestas sobre el indicador evaluaciones sistemáticas de los resultados y los impactos.

Fuente: Encuestas

Se cree que esta diferencia podría evidenciar formas de utilización diferenciados entre esas regiones. Por lo que existiría una oportunidad para aprovechar la experiencia de una región para mejorar la percepción de la otra.

Entre las principales fortalezas sugeridas por los encuestados se destaca el intercambio de experiencias, la comunicación y el conocimiento presencial. Entre las principales debilidades sugeridas por los encuestados se destaca la falta de fondos para organizar las reuniones y un seguimiento más periódico con un análisis más técnico.

Entre las herramientas sugeridas se destaca el aumento de fondos para un seguimiento más periódico y la realización de reuniones sectoriales. En los aspectos administrativos se destaca herramientas de internet, un mayor retorno de los reportes y una menor periodicidad entre reportes.

8.12.1.3 Principales consideraciones sobre el seguimiento de los proyectos

Este tema evaluó las herramientas utilizadas en el seguimiento, fortalezas y debilidades del actual proceso de FONTAGRO y la influencia del modelo de consorcios.

En general existe una percepción que el modelo de consorcios influenció el uso de las herramientas. Sin embargo, en la mayoría de las herramientas evaluadas no existe una clara predominancia en la frecuencia de los grados declarados. Con excepción de las reuniones periódicas nacionales e internacionales. También se destaca que los medios electrónicos son los menos considerados para hacer el seguimiento, presentando una alta frecuencia de respuestas que indican que esos indicadores no se aplicarían al proyecto sobre el cual se responde. Presentándose una gran utilidad en estas herramientas de seguimiento.

Adicionalmente a la principal fortaleza y debilidad encontrada por los investigadores al mecanismo de seguimiento de FONTAGRO, 19 investigadores realizaron sugerencias de inclusión de mecanismos tendientes a un mejor aprovechamiento de la instancia ya creada.

En este sentido, se destaca la necesidad de crear instancias (sean dentro de la propia reunión anual o adicionar encuentros semestrales) para profundizar discusiones por región o por temas, que permitan un mejor conocimiento de los equipos y capacidades institucionales, investigaciones en andamio, así como de las principales dificultades en la gestión de los proyectos y que permitan la participación no solo de los líderes sino de todas las instituciones del consorcio. En este proceso se recomienda una contraparte del Fondo para acompañar este seguimiento. Asimismo, algunos investigadores proponen la creación de foros electrónicos que posibiliten este tipo de intercambios, tanto técnicos como administrativos.

Otro tipo de acción recomendada, es la de realizar un seguimiento a campo de los avances y resultados, que complemente los informes técnicos y financieros de los coordinadores, sugiriendo además que estos informes reciban un *feedback* por parte de especialistas del Fondo. Un investigador propone la inclusión de un sistema informatizado de seguimiento, con indicadores y alertas de plazos.

8.13 Resultados de la Encuesta: Tema 5 – Asociaciones / consorcios

Este tema hace referencia al arreglo institucional de consorcios creado con el proyecto o durante su ejecución y la sustentabilidad del mismo en el tiempo. Para evaluarlo se consideraron los siguientes aspectos: percepción de los investigadores respecto a la continuidad de las asociaciones constituidas tras el término del proyecto FONTAGRO; generación de nuevas asociaciones durante la ejecución del proyecto; existencia previa del consorcio que participa del proyecto; participación del investigador en otras redes formales e informales; y el grado en que se han desarrollado las competencias a nivel nacional como consecuencia del consorcio.

8.13.1.1 Perspectivas de continuidad del consorcio y nuevas asociaciones

Respecto a la percepción de los investigadores sobre la continuidad del consorcio una vez acabado el proyecto se obtuvieron 43 respuestas (95,5%), 17 de líderes y 26 de co-ejecutores. El Gráfico 8.13.1.1.1 muestra la frecuencia de respuestas de los investigadores, según participación y región, excluida la categoría “otra”. La mayor frecuencia de respuestas (61%) fue de una percepción de duración de largo plazo (más de tres años), señalado en el 47% de los líderes y el 70,8% de los co-ejecutores. Las regiones del Cono Sur y Centroamérica presentan, en términos relativos, una mayor frecuencia de percepción de largo plazo, respecto de las otras opciones. Nótese que solo un investigador de la región Andina contestó no tener perspectiva de duración del consorcio una vez acabado el proyecto FONTAGRO, lo que puede atribuirse a su experiencia individual y no al mecanismo en sí. Sin embargo, el 83% de los co-ejecutores de esta misma región percibe una continuidad del consorcio de largo plazo. Otro elemento a destacar es que en la región del Cono Sur las respuestas se distribuyeron entre medio y largo plazo, en el caso de los co-ejecutores con la misma frecuencia y en los líderes con una mayor frecuencia para una continuidad de larga duración. En Centroamérica, por su parte, los co-ejecutores contestaron solamente tener perspectivas de largo plazo, mientras que los líderes señalaron perspectivas de corto y medio plazo.

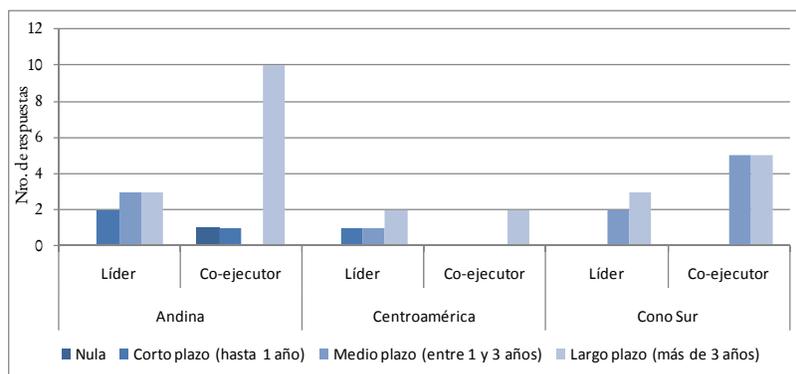


Gráfico 8.13.1.1.1: Frecuencia de percepción sobre sustentabilidad del consorcio actual según participación en el proyecto y región, excluida “otra”

Fuente: Encuesta

Con referencia a la creación de nuevas asociaciones no previstas al momento de la concepción del proyecto y que surgieron durante su ejecución, se obtuvieron 43 respuestas, 17 de líderes y 26 de co-ejecutores. Dentro de estas respuestas, el 48,8% declara no haber generado nuevas

asociaciones más allá de las propias del consorcio original. Esto significa, que la mayoría de los investigadores (51.2% restantes) declaran que durante la ejecución se han generado nuevas asociaciones. El **Gráfico 8.13.1.1.2** muestra la frecuencia de respuestas positivas, según su participación en el proyecto y a la región a la que pertenecen, excluyendo la región “otra”.

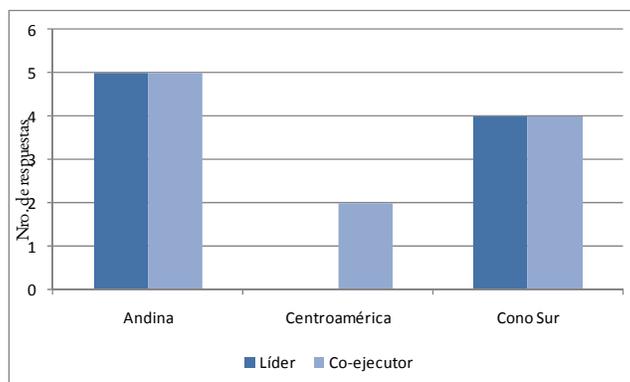


Gráfico 8.13.1.1.2: Frecuencia de respuestas positivas sobre la creación de nuevas asociaciones no previstas al momento de la concepción del proyecto

Fuente: Encuestas

Como se infiere del gráfico, la mayor cantidad de respuestas positivas son de la región Andina, seguidas por el Cono Sur y Centroamérica, donde solo declararon la creación de nuevas asociaciones co-ejecutores de proyectos. Por su parte, tanto en la región Andina como en la del Cono Sur no se diferenciaron las frecuencias de respuestas entre líderes y co-ejecutores.

Al respecto, la mayoría de las respuestas (80%) enfatizaron como principales la inclusión de otras instituciones nacionales o internacionales, de carácter público y privado, para actividades de validación y transferencia de tecnología, de capacitación, análisis de laboratorio, inclusión de nuevo material genético y creación de grupos de trabajo específicos. En uno de los casos fue citada una alianza con la universidad para la realización de tesis de pos-graduación e investigaciones complementarias. Algunos investigadores (4) destacaron la importancia del trabajo conjunto del consorcio del proyecto para realizar nuevas propuestas de proyectos conjuntos que complementan las actividades del proyecto FONTAGRO. En menor medida, fue señalada la incorporación de instituciones de otros países que se efectiviza a través de otras instancias regionales o internacionales, como los PROCIs o los centros del CGIAR.

8.13.1.2 Participación de los investigadores en redes formales e informales

Para evaluar la participación en consorcios fueron abordadas dos cuestiones. Primero, la participación anterior en asociaciones colaborativas con las instituciones que forman parte del consorcio del proyecto FONTAGRO. Seguidamente, el número de consorcios formales o informales en los que el investigador participa.

8.13.1.2.1 Consorcio del proyecto pre-existente

En referencia al desarrollo de actividades colaborativas anteriores con las instituciones que constituyen el consorcio del proyecto, 27 investigadores contestaron afirmativamente (60%), lo que significa que más de la mitad de los consorcios que constituyen la cartera de proyectos de FONTAGRO fueron montados sobre plataformas de cooperación o redes formales pre-existentes, entorno a instancias regionales de cooperación o por la existencia de otros proyectos conjuntos anteriores (tanto del propio Fondo como financiados por otras fuentes internacionales). Sin embargo, los investigadores destacaron el papel del proyecto para fortalecer los vínculos e identificar nuevos temas de cooperación.

El **Gráfico 8.13.1.2.1.1** representa la distribución de respuestas según tipo de actividad del encuestado y región (excluida “otra”), distinguiendo tres niveles de asociación previa: con una de las instituciones del consorcio; con más de una pero no con todas; y finalmente, con todas las instituciones participantes del consorcio del proyecto.

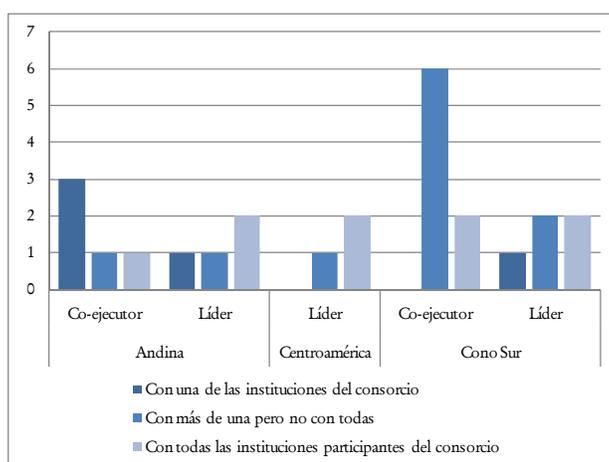


Gráfico 8.13.1.2.1.1: Frecuencia de respuestas según tipo de actividad y región sobre la cantidad de instituciones del consorcio actual con las que ya realizaba actividades colaborativas
Fuente: Encuestas

Del total de respuestas el 52% proviene de investigadores de la región del Cono Sur, 36% de la región Andina y solo el 12% de Centroamérica. Dentro de estos valores el 44% de los investigadores respondió que ya realizaba actividades colaborativas con más de una institución miembro del consorcio pero no con todas, destacándose la frecuencia de la región del Cono Sur en esta respuesta (72,7% del total). Probablemente el destaque en las respuestas de esta región se deba a la presencia del PROCISUR²⁵, programa que implementa acciones y proyectos colaborativos entre los países del Cono Sur desde la década del ochenta. Un total de 9 investigadores declaran que tenían antecedentes de trabajos colaborativos con todas las instituciones que integran el consorcio del proyecto FONTAGRO.

²⁵ Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agroalimentario y Agroindustrial del Cono Sur: www.procisur.org.uy

8.13.1.2.2 Consorcios formales o informales en los que participa el investigador

En lo que refiere al número de asociaciones o consorcios formales o informales en los que participan los investigadores se distinguió entre: el promedio de consorcios en los que participó el encuestado antes de iniciar el proyecto FONTAGRO; el promedio de consorcios formados a partir del proyecto; y el número promedio de consorcios en que participa desde el término del proyecto. Asimismo, los investigadores atribuyeron un porcentaje de influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO en su participación en este tipo de arreglos. Fueron usadas solamente respuestas en las que se declaró la influencia entre 0 y 100%²⁶.

En el **Gráfico 8.13.1.2.2.1** se representa esta información por región, exclusiva “otra”.

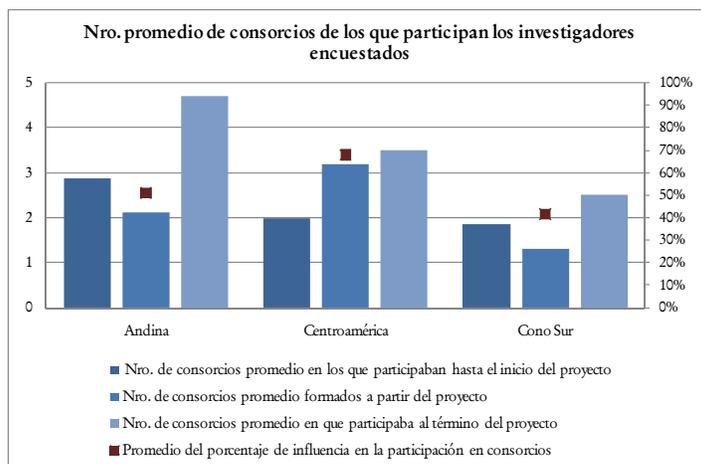


Gráfico 8.13.1.2.2.1: Número promedio de consorcios de los que participan los investigadores encuestados, por región, excluida “otra”.

Fuente: Encuestas

Observando el **Gráfico 8.13.1.2.2.1** nótese que el número promedio de consorcios en los que participan los investigadores es mayor una vez terminado el proyecto FONTAGRO. En la región Andina el promedio supera los 4 y en el Cono Sur los 2 consorcios. Este incremento de participación en consorcios puede deberse a varios factores, uno de los cuales puede ser el incremento de asociaciones durante la ejecución del proyecto, dato que se constata en el gráfico, o también por el incremento de capacidades nacionales para la gestión de consorcios, aspecto que se analiza a continuación.

En forma general, todas las regiones contestan afirmativamente sobre la generación de consorcios como resultado de la acción del proyecto. Centroamérica promedia por encima de tres consorcios y el Cono Sur, con el menor valor de las tres regiones, muestra un promedio de 1,3. En la mayoría de las respuestas se argumenta que a través de estas redes formales creadas se han formulado nuevos proyectos de investigación o se constituyeron redes temáticas y de investigación.

²⁶ Este tipo de respuestas, denominadas como válidas en la sección metodológica, son aquellas donde la respuesta declarada corresponde al formato definido para el campo y excluye las respuestas de campo vacío.

Finalmente, y como ya fue mencionado anteriormente, un porcentaje alto (60%) de los investigadores participaba de redes antes de iniciar el proyecto, destacándose la región Andina con un promedio de 2,9 consorcios por investigador.

La región del Cono Sur es la que presenta un valor promedio menor de consorcios en todas los momentos preguntados, lo cual, una vez más, puede estar explicado por la presencia del PROCISUR.

En lo que refiere al porcentaje promedio de influencia del modelo de consorcios del FONTAGRO en la participación de los investigadores en asociaciones, la atribución promedio declarada es de 50%, es decir, es percibido como un modelo que contribuye pero en forma parcial. La región Centroamericana es la que mayor atribución de influencia en la variación en participación en consorcios coloca al modelo de FONTAGRO (70%).

El Gráfico 8.13.1.2.2.2 muestra los valores promedio de participación de los investigadores en consorcios según su papel en el proyecto.

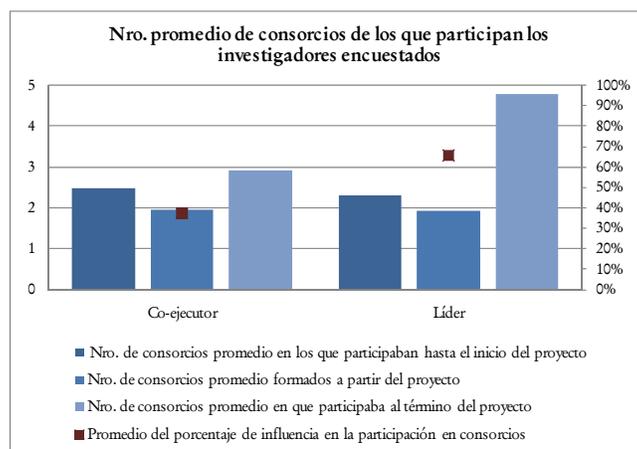


Gráfico 8.13.1.2.2.2: Número promedio de consorcios de los que participan los investigadores encuestados, por tipo de participación en el proyecto

Fuente: Encuestas

Del gráfico se desprende que el número promedio de consorcios en los que participan los investigadores se incrementa una vez terminado el proyecto, valor superior en los líderes, que probablemente adquirieron conocimientos para la gestión de consorcios. Asimismo, la atribución que los líderes hacen a la influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO sobre su participación en consorcios es mayor que la que efectúan los co-ejecutores (70% y 40%, respectivamente), lo que hace suponer que la constatación de ganancias durante el trabajo colaborativo motiva la participación en estos arreglos.

Sin embargo, los investigadores plantearon algunos elementos necesarios para la sustentabilidad de las redes en el largo plazo, entre los cuales se destacan: i) la identificación de un tema común y una oportunidad de acción conjunta; ii) instancias regionales de cooperación que aporten un capital semilla para la continuidad de actividades; iii) nuevas fuentes de financiamiento que apoyen proyectos o actividades colaborativas.

8.13.1.3 Competencias institucionales desarrolladas a partir de la participación en el consorcio

Este tema analiza las percepciones de los investigadores respecto del grado desarrollo de competencias institucionales a partir de la participación en el consorcio constituido para la implementación del proyecto FONTAGRO, que faciliten y promuevan una acción sostenible del consorcio. Para el análisis fueron definidos 6 indicadores de competencias. Para cada indicador fue atribuido un porcentaje de influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO sobre el desarrollo de las competencias. Fueron usadas solamente las respuestas de los investigadores que declararon una influencia entre 0 y 100%²⁷.

8.13.1.3.1 Gestión de proyectos

Este indicador mide el grado de desarrollo de competencias institucionales para la gestión de proyectos colaborativos. Se obtuvo un 93,3% de respuestas y un solo investigador contestó “no aplica” al proyecto por el cual está contestando. Las frecuencias de respuesta sobre el grado de desarrollo de competencias para la gestión de proyectos, así como el promedio del porcentaje de influencia del modelo de consorcios sobre el indicador, según la percepción del propio investigador, se muestran en el **Gráfico 8.13.1.3.1.1**. Se utilizaron solo respuestas con porcentajes de atribución entre 0% y 100% (representado en el eje derecho de la gráfica).

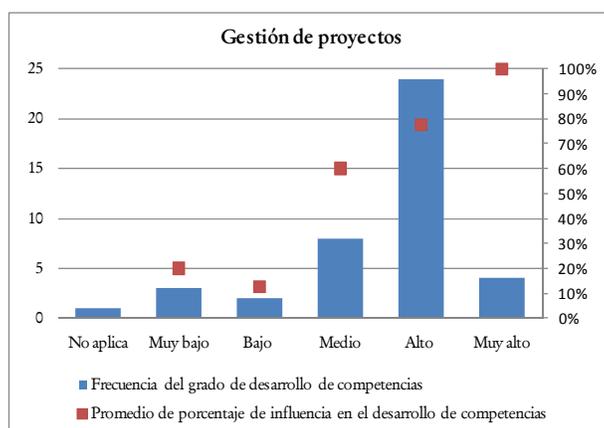


Gráfico 8.13.1.3.1.1: Frecuencia de respuestas del grado de competencias institucionales para la gestión de proyectos

Fuente: Encuestas

El **Gráfico 8.13.1.3.1.1** muestra que las respuestas para este indicador se concentran mayoritariamente en el grado de desarrollo alto (57%), con un promedio de porcentaje de influencia del modelo de consorcios del FONTAGRO del 77,6% del desarrollo declarado. Seguidamente, aparece en menor frecuencia (19%) el grado de desarrollo medio, al cual los investigadores le atribuyen un porcentaje de incidencia del 60% de la percepción declarada. Con una atribución del 100%, se observan las respuestas que califican el grado de desarrollo de competencias como muy alto, si bien la frecuencia de ocurrencia es menor. Asimismo, 3

²⁷ Este tipo de respuestas, denominadas como válidas en la sección metodológica, son aquellas donde la respuesta declarada corresponde al formato definido para el campo y excluye las respuestas de campo vacío.

investigadores declararon un desarrollo de competencias muy bajo pero con un porcentaje de influencia del modelo de consorcios también bajo. Si observamos los porcentajes atribuidos respecto del grado de desarrollo vemos que ambos tienen una relación, a más desarrollo de competencias la percepción del investigador sobre la influencia del modelo se incrementa. Por lo tanto, según los datos el grado de desarrollos de competencias en gestión de proyectos es directamente influenciado por el modelo de consorcios del FONTAGRO.

El Cuadro 8.13.1.3.1.1 presenta las frecuencias y porcentajes de atribución promedio de la influencia del modelo de consorcios sobre el grado de desarrollo de competencias para la gestión de proyectos, considerando el tipo de participación del investigador en el proyecto. En referencia a los líderes, se obtuvo el 100% de las respuestas y solo uno declaró que la pregunta no se aplica al proyecto por el cual está respondiendo. Al igual que la tendencia global, los líderes respondieron con mayor frecuencia haber alcanzado un grado de desarrollo de competencias alto (63%), a la cual le atribuyen un 83,9% de influencia del modelo de consorcios. Solo 3 investigadores contestaron un grado de desarrollo medio y los demás grados obtuvieron el mismo número de respuestas (un investigador). Los porcentajes de atribución asignados por los investigadores líderes validan la relación observada en el Gráfico 8.13.1.3.1.1. En el caso de los co-ejecutores, todos declararon algún grado de desarrollo de competencias, pero al igual que los líderes concentraron sus valoraciones en un desarrollo alto (46,2%) y la atribución de influencia promedio de 83,9%. En este caso se observa una relación entre el indicador y el promedio de influencia percibido validando lo ya expresado.

Cuadro 8.13.1.3.1.1: Grado de desarrollo de competencias para la gestión de proyectos, según tipo participación del investigador

Grado de desarrollo de competencias institucionales	Frecuencia del grado desarrollo de competencias institucionales			Promedio de influencia en el grado de desarrollo		
	Total	Líder	Co-ejecutor	Total	Líder	Co-ejecutor
No se aplica	1	1				
Muy bajo	3	1	2	20%	30%	10%
Bajo	2	1	1	12,5%	10%	15%
Medio	8	4	5	60%	46,7%	70%
Alto	24	12	12	77,6%	83,9%	70,6%
Muy alto	4	1	3	100%	100%	100%
Total	42	19	23	68%	69%	67%

Nota: Solo 31 encuestados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de desarrollo de competencias en el indicador, de los cuales 15 son líderes y 16 son co-ejecutores.

Fuente: Encuestas

El Cuadro 8.13.1.3.1.2 muestra la frecuencia de respuestas declaradas por región. Para cada región se describe el total de respuestas y el promedio ponderado de la influencia atribuida al modelo de consorcios. Al igual que en el cuadro y gráfico anterior, el promedio ponderado es calculado usando el número de respuestas declaradas entre 0% y 100%.

Cuadro 8.13.1.3.1.2: Grado de desarrollo de competencias en gestión de proyectos, por región, exclusive "otra".

Región	Participación	Total por región	No aplica	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Andina	Frecuencia	20	1	1	1	3	12	2
	Porcentaje	63,6%		10%	10%	50%	74,4%	100%
Centroamérica	Frecuencia	7		1		1	4	1
	Porcentaje	69,2%		30%		40%	79%	100%
Cono Sur	Frecuencia	13		1		4	7	1
	Porcentaje	79,4%				70%	82,8%	100%

Nota: Solo 31 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de desarrollo percibido.

Fuente: Encuestas

Las tres regiones concentran sus respuestas en el grado de desarrollo alto. Solo la región Andina cuenta con un investigador que declaró no aplicabilidad de la pregunta al proyecto por el cual responde y es la región que presenta respuestas en todos los grados de desarrollo, aunque con una fuerte concentración de respuestas en el grado de desarrollo alto. Asimismo, en lo que refiere al porcentaje promedio de influencia del modelo de consorcios sobre el grado de desarrollo atribuido, en las tres regiones se constata la relación entre ambos, a mayor grado de desarrollo, más atribuible es su resultado a la influencia del modelo.

8.13.1.3.2 Gestión de consorcios

El segundo indicador se refiere al grado de desarrollo de competencias institucionales para la gestión de consorcios. Se obtuvo una alta proporción de respuestas (43) donde 3 investigadores contestaron “No aplica” al proyecto por el cual está contestando. Las frecuencias de respuesta sobre el grado de desarrollo de competencias para la gestión de consorcios, así como el promedio del porcentaje de influencia del modelo de consorcios sobre el indicador, según la percepción del propio investigador, se muestran en el **Gráfico 8.13.1.3.2.1**. Se utilizaron solo respuestas con porcentajes de atribución entre 0% y 100% (representado en el eje derecho de la gráfica).

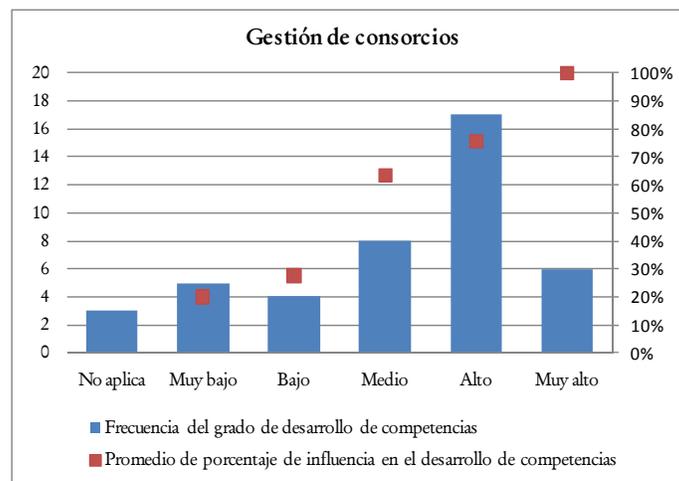


Gráfico 8.13.1.3.2.1: Frecuencia de respuestas del grado de competencias institucionales para la gestión de consorcios

Fuente: Encuestas

El **Gráfico 8.13.1.3.2.1** muestra una alta concentración de respuestas con un grado de desarrollo de competencias alto (39,5%), con un promedio de porcentaje de influencia del modelo de consorcios del FONTAGRO del 75,4% del desarrollo declarado. Seguidamente, aparecen en menor frecuencia y con valores relativamente homogéneos grados de desarrollo medio (19%), muy alto (14%), muy bajo (12%) y bajo (9%). Los porcentajes promedio muestran relación directa con el indicador y van desde 20% a 100% de atribución. Esta relación permite establecer que el grado de desarrollos de competencias en gestión de consorcios es influenciado por el modelo de consorcios del FONTAGRO.

El **Cuadro 8.13.1.3.2.1** presenta las frecuencias y porcentajes de atribución promedio de la influencia del modelo de consorcios sobre el grado de desarrollo de competencias para la gestión consorcios, considerando el tipo de participación del investigador en el proyecto. Respondió el 100% de los líderes y solo uno de ellos declaró que la pregunta no se aplica al proyecto por el cual está respondiendo. Al igual que la tendencia global, los líderes respondieron con mayor frecuencia haber alcanzado un grado de desarrollo de competencias alto (42%), a la cual le atribuyen un 83,3% de influencia del modelo de consorcios. Los porcentajes de atribución asignados por los investigadores líderes validan la relación observada en el **Gráfico 8.13.1.3.2.1**. En el caso de los co-ejecutores, dos declararon no aplicabilidad de la pregunta. Al igual que los líderes, si bien con una tendencia menos marcada, concentraron sus valoraciones en un desarrollo alto con una atribución de influencia promedio de 67,5%. En este caso se vuelve a observar una relación entre el indicador y el promedio de influencia percibido validando lo ya expresado.

Cuadro 8.13.1.3.2.1: Grado de desarrollo de competencias en gestión de consorcios, según tipo participación del investigador en el proyecto

Grado de desarrollo de competencias institucionales	Frecuencia del grado desarrollo de competencias institucionales			Promedio de influencia en el grado de desarrollo		
	Total	Líder	Co-ejecutor	Total	Líder	Co-ejecutor
No se aplica	3	1	2			
Muy bajo	5	3	2	20%	20%	
Bajo	4	1	3	27,5%	10%	33,3%
Medio	8	3	5	63,3%	63,3%	63,3%
Alto	17	8	9	75,4%	83,3%	67,5%
Muy alto	6	3	3	100%	100%	100%
Total	43	19	24	64%	64%	64%

Nota: Solo 29 encuestados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de desarrollo de competencias en el indicador, de los cuales 15 son líderes y 14 son co-ejecutores.

Fuente: Encuestas

El **Cuadro 8.13.1.3.2.2** muestra la frecuencia de respuestas declaradas por región. Para cada región se describe el total de respuestas y el promedio ponderado de la influencia atribuida al

modelo de consorcios. Al igual que en el cuadro y gráfico anterior, el promedio ponderado es calculado usando el número de respuestas declaradas entre 0% y 100%.

Cuadro 8.13.1.3.2.1: Grado de desarrollo de competencias en gestión de consorcios, por región, exclusive “otra”.

Región	Participación	Total por región	No aplica	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Andina	Frecuencia	20	2	2	2	1	11	2
	Porcentaje	61%		10%	25%	50%	73%	100%
Centroamérica	Frecuencia	7		1		3	2	1
	Porcentaje	71,4%		40%		66,7%	80%	100%
Cono Sur	Frecuencia	14		2	2	4	3	3
	Porcentaje	62,2%		10%	30%	65%	80%	100%

Nota: Solo 29 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de desarrollo percibido.

Fuente: Encuestas

Las región Andina presenta una mayor frecuencia de respuestas en el grado de de desarrollo alto, con una concentración marcada frente a los otros grados de desarrollo (55%). Es la única región que dos investigadores declararon “No aplicable” y sus porcentajes de contribución muestran una relación con el indicador, con valores que van de 10% a 100%. Las regiones de Centroamérica y Cono Sur, presentan una mayor frecuencia de respuesta en el grado de desarrollo medio, si bien en ambos casos la distribución de las respuestas es más homogénea. En ambas regiones, el porcentaje de atribución de influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO tiene relación con el indicador. La región de Centroamérica es la que, en promedio, mejor pondera la influencia del modelo en los grados de desarrollo de competencias.

8.13.1.3.3 Competencias para identificación de oportunidades de investigación

Este indicador mensura el grado de desarrollo de competencias institucionales para la identificación de oportunidades de investigación. Se obtuvo una alta proporción de respuestas (44). Las frecuencias de respuesta sobre el grado de desarrollo de competencias para la identificación de oportunidades de investigación, así como el promedio del porcentaje de influencia del modelo de consorcios sobre el indicador, según la percepción del propio investigador, se muestran en el **Gráfico 8.13.1.3.3.1**. Se utilizaron solo respuestas con porcentajes de atribución entre 0% y 100% (representado en el eje derecho de la gráfica).

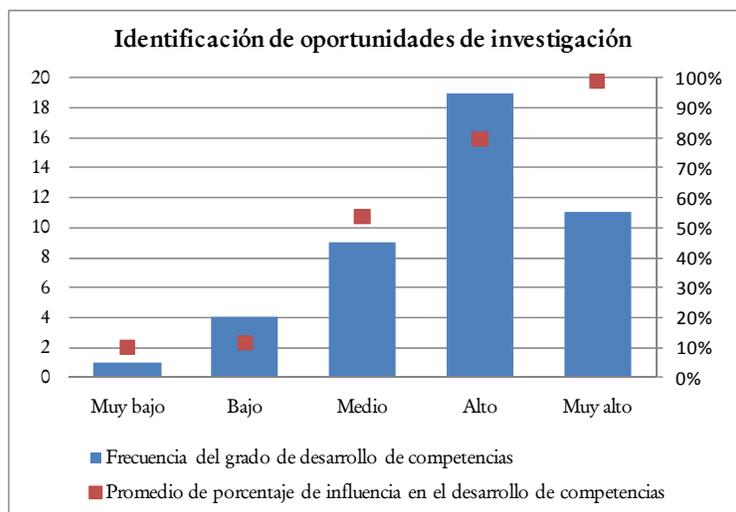


Gráfico 8.13.1.3.3.1: Frecuencia de respuestas del grado de competencias institucionales para la identificación de oportunidades de investigación

Fuente: Encuestas

El Gráfico 8.13.1.3.3.1 muestra una alta concentración de respuestas con un grado de desarrollo de competencias alto (43%), con un promedio de porcentaje de influencia del modelo de consorcios del FONTAGRO del 79,7% del desarrollo declarado. Un cuarto de los investigadores consideran un grado de desarrollo muy alto con una alta influencia del modelo para este alcance. El 20% señala un desarrollo medio y la atribución es de 54,8%. Solo un investigador declara un muy bajo desarrollo de capacidades en este tema con una atribución del 10% al modelo. Los porcentajes de influencia promedio muestran una relación con el indicador, es decir que el grado de desarrollos de competencias en identificación de oportunidades de investigación es influenciado por el modelo de consorcios del FONTAGRO.

El Cuadro 8.13.1.3.3.1 presenta las frecuencias y porcentajes de atribución promedio de la influencia del modelo de consorcios sobre el grado de desarrollo de competencias para identificación de oportunidades de investigación, considerando el tipo de participación del investigador en el proyecto. Respondió el 100% de los líderes con una mayor frecuencia de respuesta en el grado de desarrollo alto (47%), a la cual le atribuyen un 86,4% de influencia del modelo de consorcios. Los porcentajes de atribución asignados por los investigadores líderes validan la relación observada en el Gráfico 8.13.1.3.3.1. Los líderes presentan también un cuarto de respuestas en el grado de desarrollo muy alto, al cual le atribuyen una influencia de casi el 100%. En el caso de los co-ejecutores, se mantiene la tendencia de los líderes, con un 40% de respuestas en el grado de desarrollo alto y en iguales frecuencias desarrollos muy alto y medio (24%). En los co-ejecutores el porcentaje de atribución del grado de desarrollo medio es mayor que el declarado para alto, pero no esto no invalida la influencia que el modelo de consorcios de FONTAGRO tiene sobre el desarrollo de competencias institucionales en identificación de oportunidades de investigación.

Cuadro 8.13.1.3.3.1: Grado de desarrollo de competencias en identificación de oportunidades de investigación, según tipo participación del investigador en el proyecto

Grado de desarrollo de competencias institucionales	Frecuencia del grado desarrollo de competencias institucionales			Promedio de influencia en el grado de desarrollo		
	Total	Líder	Co-ejecutor	Total	Líder	Co-ejecutor
No se aplica						
Muy bajo	1		1	10%	20%	10%
Bajo	4	2	2	11,7%	10%	15%
Medio	9	3	6	53,8%	41,7%	90%
Alto	19	9	10	79,7%	86,4%	72,8%
Muy alto	11	5	6	98,9%	97,5%	100%
Total	44	19	25	73%	71%	75%

Nota: Solo 32 encuestados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de desarrollo de competencias en el indicador, de los cuales 16 son líderes y 16 son co-ejecutores.

Fuente: Encuestas

El **Cuadro 8.13.1.3.3.2** muestra la frecuencia de respuestas declaradas por región. Para cada región se describe el total de respuestas y el promedio ponderado de la influencia atribuida al modelo de consorcios. Al igual que en el cuadro y gráfico anterior, el promedio ponderado es calculado usando el número de respuestas declaradas entre 0% y 100%.

Cuadro 8.13.1.3.3.2: Grado de desarrollo de competencias en identificación de oportunidades de investigación, por región, exclusive “otra”.

Región	Participación	Total por región	No aplica	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Andina	Frecuencia	20		1	1	3	9	6
	Porcentaje	81%		10%		70%	80%	98,3%
Centroamérica	Frecuencia	7			1	1	4	1
	Porcentaje	67,9%			20%	25%	82,5%	100%
Cono Sur	Frecuencia	15			1	4	6	4
	Porcentaje	70,6%			0%	50%	77%	100%

Nota: Solo 32 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de desarrollo percibido.

Fuente: Encuestas

Las tres regiones muestran una mayor frecuencia de respuestas en el grado de desarrollo alto y atribuciones de la influencia en el entorno del 80%. En el Cono Sur los grados de desarrollo medio y muy alto aparecen con la misma frecuencia (26%), en la región Andina y Centroamérica la predominancia del grado de desarrollo alto es más marcada. En todas las regiones, el porcentaje de atribución de influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO tiene relación con el indicador. La región Andina es la que, en promedio, mejor pondera la influencia del modelo en los grados de desarrollo de competencias.

8.13.1.3.4 Competencias para la investigación cooperativa

Este indicador mensura el grado de desarrollo de competencias institucionales para la investigación cooperativa. Se obtuvo una alta proporción de respuestas (43). Las frecuencias de respuesta sobre el grado de desarrollo de competencias para la identificación de

oportunidades de investigación, así como el promedio del porcentaje de influencia del modelo de consorcios sobre el indicador, según la percepción del propio investigador, se muestran en el **Gráfico 8.13.1.3.4.1**. Se utilizaron solo respuestas con porcentajes de atribución entre 0% y 100% (representado en el eje derecho de la gráfica).

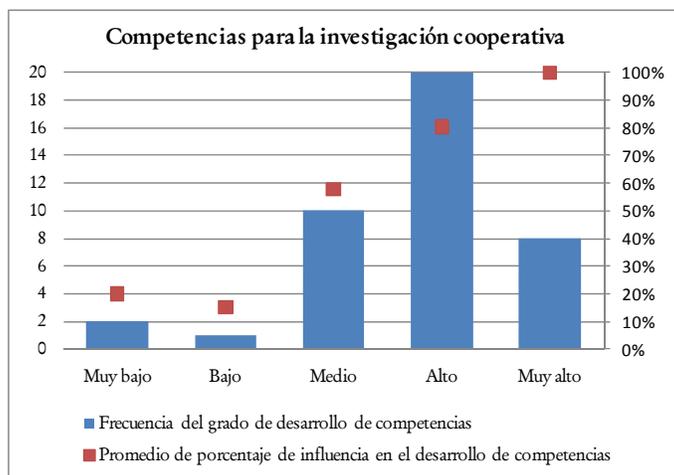


Gráfico 8.13.1.3.4.1: Frecuencia de respuestas del grado de competencias institucionales para la investigación cooperativa

Fuente: Encuestas

En el **Gráfico 8.13.1.3.4.1** se observa una fuerte concentración de respuestas en el grado de desarrollo de competencias alto (51%), con un promedio de porcentaje de influencia del modelo de consorcios del FONTAGRO del 80% del desarrollo declarado. Casi un cuarto de los investigadores consideran un grado de desarrollo medio con una influencia del modelo de 57%. Cerca del 20% señala un desarrollo muy alto con una atribución de influencia del 100%. Solo dos investigadores declararon un muy bajo desarrollo de competencias en este tema con una atribución del 20% al modelo. Los porcentajes de influencia promedio muestran una relación con el indicador, es decir que el grado de desarrollo de competencias en identificación de oportunidades de investigación es influenciado por el modelo de consorcios del FONTAGRO.

El **Cuadro 8.13.1.3.4.1** presenta las frecuencias y porcentajes de atribución promedio de la influencia del modelo de consorcios sobre el grado de desarrollo de competencias para identificación de oportunidades de investigación, considerando el tipo de participación del investigador en el proyecto. Con un 100% de respuestas de los líderes, el cuadro muestra una mayor frecuencia de respuesta en el grado de desarrollo alto, a la cual le atribuyen un 86,4% de influencia del modelo de consorcios. Los porcentajes de atribución asignados por los investigadores líderes validan la relación observada en el **Gráfico 8.13.1.3.4.1**. Los líderes presentan también un cuarto de respuestas en el grado de desarrollo muy alto, al cual le atribuyen una influencia de 80%. Solo un líder respondió tener un grado de desarrollo de competencias muy bajo en este indicador, con una atribución de influencia del 30%. En el caso de los co-ejecutores, se mantiene la tendencia de los líderes, con un 46% de respuestas en el grado de desarrollo alto y presentan frecuencias bastante homogéneas de desarrollos muy alto y medio. Tanto en líderes como en co-ejecutores el porcentaje de atribución del grado de

desarrollo tiene relación con el porcentaje promedio de influencia atribuido, reafirmando lo dicho anteriormente.

Cuadro 8.13.1.3.4.1: Grado de desarrollo de competencias en investigación cooperativa, según tipo de participación del investigador en el proyecto

Grado de desarrollo de competencias institucionales	Frecuencia del grado desarrollo de competencias institucionales			Promedio de influencia en el grado de desarrollo		
	Total	Líder	Co-ejecutor	Total	Líder	Co-ejecutor
No se aplica						
Muy bajo	2	1	1	20%	30%	10%
Bajo	1		1	15%		15%
Medio	10	4	6	57,9%	55%	60%
Alto	22	11	11	80%	84,4%	75%
Muy alto	8	3	5	100%	100%	100%
Total	43	19	24	73%	78%	68%

Nota: Solo 32 encuestados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de desarrollo de competencias en el indicador, de los cuales 16 son líderes y 16 son co-ejecutores.

Fuente: Encuestas

El Cuadro 8.13.1.3.4.2 muestra la frecuencia de respuestas declaradas por región. Para cada región se describe el total de respuestas y el promedio ponderado de la influencia atribuida al modelo de consorcios. Al igual que en el cuadro y gráfico anterior, el promedio ponderado es calculado usando el número de respuestas declaradas entre 0% y 100%.

Cuadro 8.13.1.3.4.2: Grado de desarrollo de competencias en investigación cooperativa, por región, exclusive “otra”.

Región	Participación	Total por región	No aplica	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Andina	Frecuencia	20		2		3	9	4
	Porcentaje	69%		20%		50%	78%	100%
Centroamérica	Frecuencia	7				3	3	1
	Porcentaje	73%				58%	78%	100%
Cono Sur	Frecuencia	14				1	10	3
	Porcentaje	87%				80%	84%	100%

Nota: Solo 32 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de desarrollo percibido.

Fuente: Encuestas

Las región Andina y del Cono Sur muestran una mayor frecuencia de respuestas en el grado de desarrollo alto y atribuciones de la influencia en el entorno del 80%. En el Cono Sur las respuestas se distribuyen entre grados de desarrollo medio, alto y muy alto, mientras que en la Andina dos investigadores valoran el desarrollo de competencias en investigación cooperativa muy bajo, con una influencia del modelo del 20%. En Centroamérica la frecuencia de respuestas de grados de desarrollo medio y alto es la misma frecuencia (43%) y solo presenta un respuesta de líder que valora el desarrollo como muy alto. En todas las regiones, el porcentaje de atribución de influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO

tiene relación con el indicador. La región del Cono Sur es la que, en promedio, mejor pondera la influencia del modelo en los grados de desarrollo de competencias.

8.13.1.3.5 Asociaciones con el sector privado para investigación

El quinto indicador refiere a las competencias institucionales para establecer asociaciones con el sector privado para realizar investigación conjunta. Se obtuvo una alta proporción de respuestas (44), siendo que 6 declararon no aplicabilidad de la pregunta al proyecto por el cual están respondiendo. Las frecuencias de respuesta sobre el grado de desarrollo de competencias para establecimiento de alianzas de investigación con el sector privado, así como el promedio del porcentaje de influencia del modelo de consorcios sobre el indicador, según la percepción del propio investigador, se muestran en el **Gráfico 8.13.1.3.5.1**. Se utilizaron solo respuestas con porcentajes de atribución entre 0% y 100% (representado en el eje derecho de la gráfica).

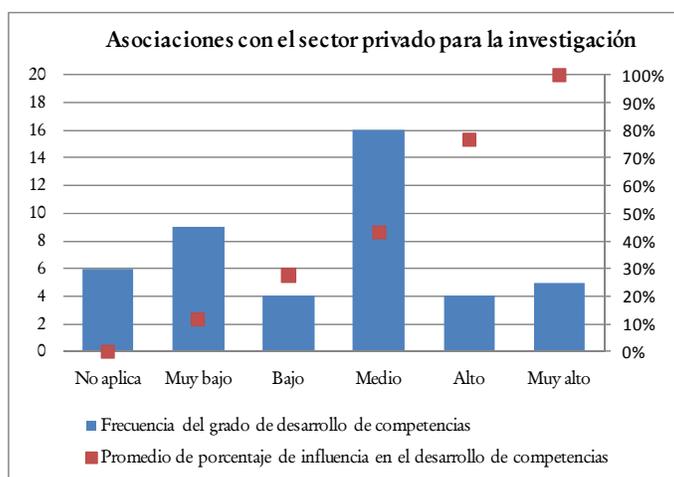


Gráfico 8.13.1.3.5.1: Frecuencia de respuestas del grado de competencias institucionales para establecer asociaciones de investigación con el sector privado

Fuente: Encuestas

Para este indicador se observa una mayor concentración de respuestas en el grado de desarrollo de competencias medio (36%), con un promedio de porcentaje de influencia del modelo de consorcios del FONTAGRO del 43% del desarrollo declarado. Casi un 30% de los investigadores consideran un grado de desarrollo muy bajo y bajo para este tipo de competencias y los porcentajes de influencia están un 10 y un 20%. Los porcentajes de influencia promedio muestran una relación con el indicador, es decir que el grado de desarrollo de competencias en identificación de oportunidades de investigación es influenciado por el modelo de consorcios del FONTAGRO, si bien los porcentajes atribuidos están, promedialmente, por debajo de los indicadores de desarrollo de competencias visto hasta ahora.

El **Cuadro 8.13.1.3.5.1** presenta las frecuencias y porcentajes de atribución promedio de la influencia del modelo de consorcios sobre el grado de desarrollo de competencias para establecer alianzas de investigación con el sector privado, considerando el tipo de participación del investigador en el proyecto. Con un 100% de respuestas de los líderes, 3 declararon que la pregunta no aplica al proyecto que ellos coordinan. Siguiendo la tendencia

general, la mayor frecuencia de respuesta está en el grado de desarrollo medio, a la cual le atribuyen un 50% de influencia del modelo de consorcios. En este caso, hay 3 líderes que valoran el desarrollo de competencias como muy bajo y bajo, con atribuciones menores del 8% y el 30%, respectivamente. Los porcentajes de atribución asignados por los investigadores líderes validan la relación observada anteriormente. En el caso de los co-ejecutores, también 3 declaran no aplicabilidad de la pregunta. Se mantiene la tendencia de los líderes, con un 40% de respuestas en el grado de desarrollo medio, con un porcentaje de atribución de influencia del modelo de consorcios del FONTAGRO de 38%. Una vez más, el porcentaje de atribución del grado de desarrollo tiene relación con el porcentaje promedio de influencia atribuido, siendo que los valores absolutos promedio son menores al 50%.

Cuadro 8.13.1.3.5.1: Grado de desarrollo de competencias en asociaciones de investigación con el sector privado, según tipo participación del investigador en el proyecto

Grado de desarrollo de competencias institucionales	Frecuencia del grado desarrollo de competencias institucionales			Promedio de influencia en el grado de desarrollo		
	Total	Líder	Co-ejecutor	Total	Líder	Co-ejecutor
No se aplica	6	3	3			
Muy bajo	9	3	6	12%	8%	15%
Bajo	4	3	1	28%	30%	50%
Medio	16	6	10	43%	50%	38%
Alto	4	2	2	77%	50%	90%
Muy alto	5	2	3	100%	100%	100%
Total	44	19	25	40%	32%	47%

Nota: Solo 30 encuestados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de desarrollo de competencias en el indicador, de los cuales 15 son líderes y 15 son co-ejecutores.

Fuente: Encuestas

El **Cuadro 8.13.1.3.5.2** muestra la frecuencia de respuestas declaradas por región. Para cada región se describe el total de respuestas y el promedio ponderado de la influencia atribuida al modelo de consorcios. Al igual que en el cuadro y gráfico anterior, el promedio ponderado es calculado usando el número de respuestas declaradas entre 0% y 100%.

Cuadro 8.13.1.3.5.2: Grado de desarrollo de competencias en asociaciones de investigación con el sector privado, por región, exclusive “otra”.

Región	Participación	Total por región	No aplica	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
	Porcentaje	45%		15%	30%	49%	100%	100%
Centroamérica	Frecuencia	7	1	1	1	1	2	1
	Porcentaje	49%		25%	20%	70%	65%	100%
Cono Sur	Frecuencia	15	3	3		8		1
	Porcentaje	20%				32%		

Nota: Solo 30 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de desarrollo percibido.

Fuente: Encuestas

Si bien la tendencia observada para este indicador se mantiene en las regiones Andina y del Cono Sur, la preponderancia de la respuesta hacia el grado de desarrollo medio es menos

evidente. En el Cono Sur, existen respuestas distribuidas en tres grados de desarrollo y 3 declararon no aplicabilidad de la respuesta. El promedio del porcentaje de influencia del modelo de consorcios del FONTAGRO es de 20%, muy por debajo de los valores observados hasta el momento. En la región Andina, donde todos los grados de desarrollo obtuvieron respuestas, tiene un porcentaje promedio de atribución de 45%, a pesar de que los niveles más altos atribuyen el 100% de influencia a su desarrollos. Centroamérica presenta una distribución homogénea en todas los grados de desarrollo de competencias con una pequeña preferencia por el grado alto. Al igual que la región Andina, a pesar de presentar porcentajes altos en los grados de desarrollo superior, el valor promedio no llega a 59%.

8.13.1.3.6 Competencias institucionales en inserción internacional

El sexto y último indicador de este tema se relaciona con el desarrollo de competencias institucionales para mejorar la inserción internacional. Se obtuvieron 43 respuestas (96%) y solo un investigador declaró no aplicabilidad de la pregunta al proyecto por el cual están respondiendo. Las frecuencias de respuesta sobre el grado de desarrollo de competencias para la inserción internacional, así como el promedio del porcentaje de influencia del modelo de consorcios sobre el indicador, según la percepción del propio investigador, se muestran en el **Gráfico 8.13.1.3.6.1**. Se utilizaron solo respuestas con porcentajes de atribución entre 0% y 100% (representado en el eje derecho de la gráfica).

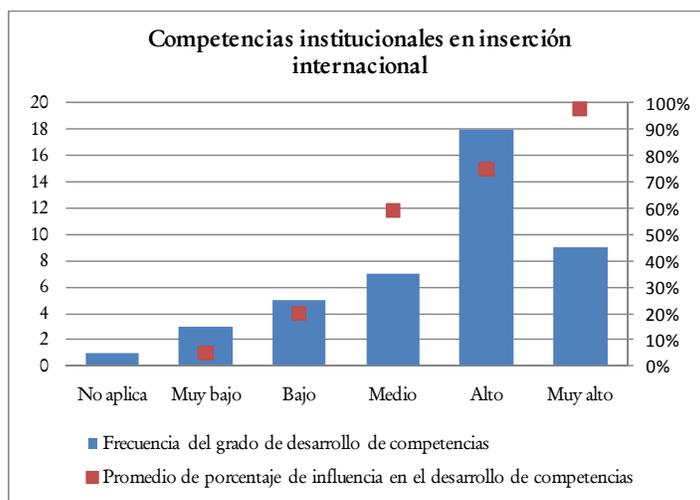


Gráfico 8.13.1.3.6.1: Frecuencia de respuestas del grado de competencias institucionales en inserción internacional

Fuente: Encuestas

El **Gráfico 8.13.1.3.6.1** muestra una mayor concentración de respuestas en el grado de desarrollo de competencias alto (42%), con un promedio de porcentaje de influencia del modelo de consorcios del FONTAGRO del 75% del desarrollo declarado. Un 20% de los investigadores consideran un grado de desarrollo muy alto, con un porcentaje de influencia del 98%. Solo 3 investigadores consideran el grado de desarrollo de estas competencias muy bajo, con una influencia del 5%. Los porcentajes de influencia promedio muestran una relación con el indicador, es decir que el grado de desarrollo de competencias en inserción

internacional es influenciado por el modelo de consorcios del FONTAGRO. En este caso con un porcentaje de atribución promedio de 68%.

El Cuadro 8.13.1.3.6.1 presenta las frecuencias y porcentajes de atribución promedio de la influencia del modelo de consorcios sobre el grado de desarrollo de competencias para establecer alianzas de investigación con el sector privado, considerando el tipo de participación del investigador en el proyecto. Con un 100% de respuestas de los líderes, 1 investigador declaró que la pregunta no aplica al proyecto por el cual responde. Casi el 60% de los líderes respondieron que el desarrollo de estas competencias es alto y le atribuyeron un 81% de influencia del modelo de consorcios. Los porcentajes de atribución asignados por los investigadores líderes validan la relación observada entre el indicador y el porcentaje de influencia del modelo de consorcios de FONTAGRO. Los co-ejecutores, por su parte, si bien presentan una mayor frecuencia en el grado de desarrollo alto, sus respuestas están distribuidas más homogéneamente. El porcentaje de atribución de influencia del modelo de consorcios en el promedio de las respuestas de este grupo es de 63%, grupo que también sigue la relación entre el grado de desarrollo de competencias para el indicador y el porcentaje de influencia atribuido.

Cuadro 8.13.1.3.6.1: Grado de desarrollo de competencias en inserción internacional con el sector privado, según tipo participación del investigador en el proyecto

Grado de desarrollo de competencias institucionales	Frecuencia del grado desarrollo de competencias institucionales			Promedio de influencia en el grado de desarrollo		
	Total	Líder	Co-ejecutor	Total	Líder	Co-ejecutor
No se aplica	1	1				
Muy bajo	3	1	2	5%		10%
Bajo	5	1	4	20%	30%	15%
Medio	7	2	5	59%	60%	58%
Alto	18	11	7	75%	81%	61%
Muy alto	9	3	6	98%	97%	98%
Total	43	19	24	68%	73%	63%

Nota: Solo 31 encuestados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de desarrollo de competencias en el indicador, de los cuales 15 son líderes y 16 son co-ejecutores.

Fuente: Encuestas

El Cuadro 8.13.1.3.6.2 muestra la frecuencia de respuestas declaradas por región. Para cada región se describe el total de respuestas y el promedio ponderado de la influencia atribuida al modelo de consorcios. Al igual que en el cuadro y gráfico anterior, el promedio ponderado es calculado usando el número de respuestas declaradas entre 0% y 100%.

Cuadro 8.13.1.3.6.2: Grado de desarrollo de competencias en inserción internacional, por región, exclusive "otra".

Región	Participación	Total por región	No aplica	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Andina	Frecuencia	20	1	1	4	2	5	7
	Porcentaje	66%		10%	20%	63%	55%	98%
Centroamérica	Frecuencia	7				1	5	1
	Porcentaje	74%				40%	76%	100%

	Frecuencia	14	2	3	8	1
Cono Sur	Porcentaje	70%		63%	88%	90%

Nota: Solo 31 entrevistados declararon la influencia del modelo de consorcios en el grado de desarrollo percibido.

Fuente: Encuestas

La tendencia en las regiones de Centroamérica y el Cono Sur son iguales a las observadas hasta ahora, es decir concentran su mayor frecuencia de respuestas en el grado de desarrollo alto y con atribuciones por encima del 75%. En Centroamérica las respuestas van de grados medio a muy alto y en el Cono Sur, dos investigadores respondieron tener un desarrollo muy bajo de este indicador. La región Andina, presenta un investigador que contestó que su proyecto no aplica en esta pregunta, y tiene una distribución de respuestas por todos los grados de desarrollo identificados. A diferencia de las otras regiones la mayor frecuencia observada está en el grado de desarrollo muy alto y con una atribución del 98%. El 60% de las respuestas está en los grados muy alto y alto. El promedio del porcentaje de influencia del modelo de consorcios del FONTAGRO en el grado de desarrollo de competencias en inserción internacional es alto en todas las regiones y muestran la relación entre ambos.

8.14 Resultados de la Encuesta: Tema 7 – Evaluación de los impactos²⁸

Este Anexo complementa las informaciones presentadas en Resultados (ítem 4) en lo que respecta a los impactos observados al interior del consorcio constituido para el desarrollo del proyecto.

8.14.1 Impacto de los consorcios

El **Gráfico 8.14.1.1** representa las frecuencias de respuesta para cada uno de los 6 indicadores del incremento de capacidades técnicas institucionales y nacionales por el trabajo en proyectos colaborativos.

²⁸ El Tema 6, resultados generados, está completo en el ítem de resultados, por lo que no tiene anexo.

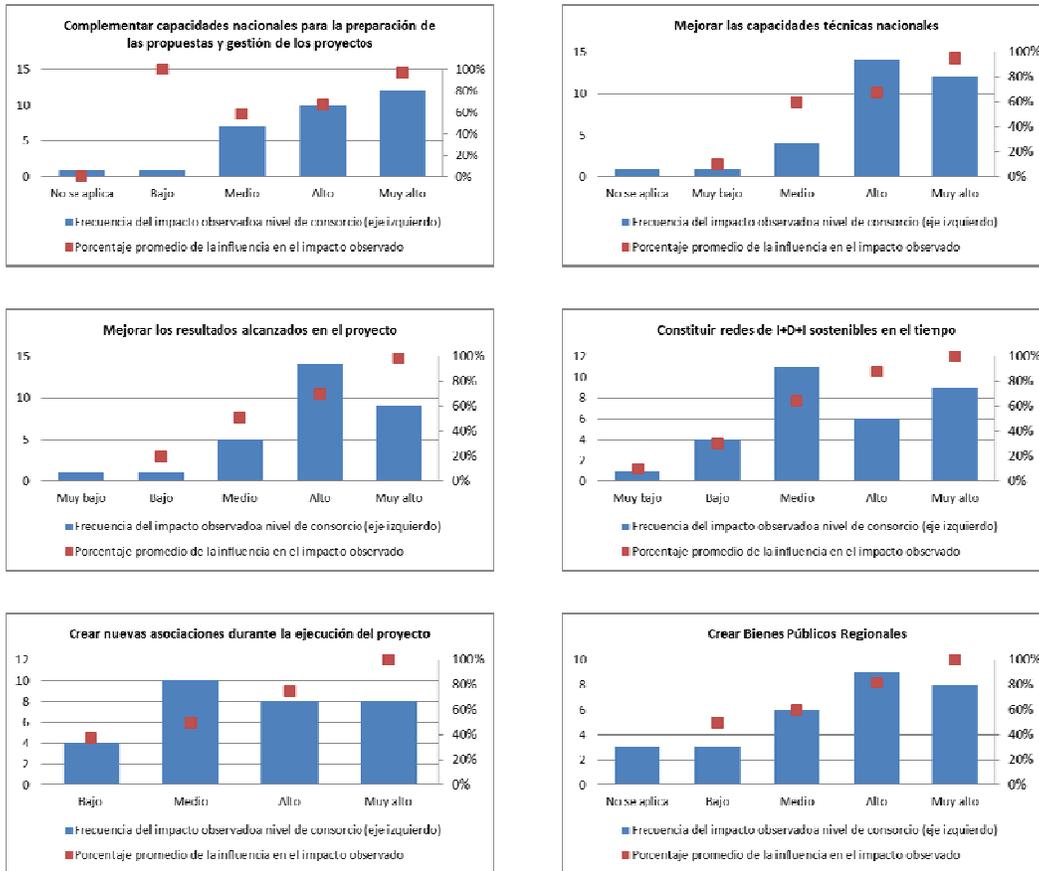


Gráfico 5.2.8.2.1: Representación del total de respuestas sobre el indicador de mejora en las capacidades técnicas nacionales
Fuente: Encuestas