

**EVALUACIÓN DE  
PROYECTOS Y  
MECANISMOS DE  
OPERACIÓN DE  
FONTAGRO**

**FONDO REGIONAL DE TECNOLOGÍA  
AGROPECUARIA (FONTAGRO)**

**Antonio Flavio Dias Avila**

**2003**



**EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DE  
OPERACIÓN DE FONTAGRO:  
- Resumen Ejecutivo <sup>1</sup>-**

**1.- INTRODUCCIÓN**

La evaluación de los proyectos y mecanismos del Fontagro fue realizada durante los meses de abril y junio de 2003 y se ha centrado en las principales etapas del proceso de planificación, desarrollo y gestión de los proyectos de I&D de interés de América Latina y el Caribe que el Fondo está apoyando. Para tanto, se ha recolectado información en base a encuestas electrónicas, entrevistas y por medio de la lectura de documentos. Han participado de la evaluación los investigadores (líderes de proyectos, en especial) y los administradores (gestión y finanzas) de las instituciones ejecutoras, representantes del IICA, técnicos del BID y secretarios ejecutivos de los programas cooperativos regionales involucrados en proyectos Fontagro (Prociandino y Procisur).

En las encuestas han participado 15 investigadores, o sea cerca de 52% de los líderes, y siete administradores de proyectos Fontagro, correspondiente al 39% del universo de ejecutores. Por otra parte, en las entrevistas han participado 19 investigadores, involucrados en 13 proyectos, así como 17 personas relacionadas con los proyectos, especialmente a nivel de la administración de los mismos.

**2.- RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

**2.1.- Proyectos**

- los proyectos están cumpliendo con sus objetivos y presentan un nivel de calidad de acuerdo a las expectativas;
- los proyectos están generando resultados que son más de interés local o nacional, de que, de interés subregional o regional, o sea, la generación de bienes públicos a través del fontagro, poco se distingue de aquellos generados por los INIAs;
- los proyectos financiados por Fontagro son innovadores, más dada la poca diferencia existente entre las prioridades de Plan de Mediano Plazo y los planes estratégicos de los INIAs, este grado de innovación es menor que lo esperado;
- las estimativas de los impactos esperados (“ex-ante”) de los proyectos Fontagro son muy promisorias, en términos económicos, sociales, ambientales y del conocimiento;
- los resultados de los proyectos tienen grandes perspectivas de ser adoptados a nivel regional y subregional (“spill-overs”), lo que es un indicativo de el Fontagro está cumpliendo con sus objetivos; y
- las actividades de divulgación de los resultados de los proyectos que están terminando fueron afectados por los cortes de presupuesto y no atendieron a las expectativas, lo que puede afectar los impactos futuros de dichos resultados.

---

<sup>1</sup> - Este informe es un resumen del documento “Evaluación de los Proyectos y mecanismos del Fontagro - Informe Final”. New Haven, junio 2003, 65p. (version preliminar).

### 2.2.- Mecanismos

- el Manual de Operaciones presenta deficiencias, especialmente en cuanto a la sistemática de seguimiento, los límites del presupuesto y las reglas de uso de los recursos financieros;
- existe un desbalance en el tratamiento de las instituciones de investigación agropecuaria regionales cuando se compara los centros nacionales y los institutos nacionales de investigación, incluso aquellos de países no miembros de Fontagro;
- las reglas establecidas por Fontagro en cuanto a los derechos de propiedad de los resultados generados han sido criticadas, especialmente cuanto al proceso de divulgación de los resultados vía Internet y publicaciones técnicas;
- el actual proceso de liberación de recursos es muy complejo e involucra muchos y excesivos pasos intermedios que provocan retrasos y desmotivación en los equipos técnicos involucrados (BID, IICA, PROCIs, etc.);
- el sistema de información y gestión usados por la STA y la unidad de proyectos Fontagro en el IICA San José es complejo e ineficiente;
- la STA presenta un rol secundario en el proceso de gestión de los proyectos de Fontagro, dada la delegación de tareas al IICA;
- el apoyo del IICA a los proyectos de Fontagro está concentrado en la gestión administrativa y financiera, cuando debería estar más orientado a funciones técnicas, como la inducción de proyectos y divulgación de resultados;
- los PROCIs, a nivel subregional, han asumido el rol efectivo de gestión administrativa y financiera de los proyectos, más deberían tener su apoyo direccionado a la preparación de propuestas, seguimiento técnico y inducción de proyectos; y
- el Fontagro, a través de la STA y con el apoyo del IICA y de los PROCIs, debe revisar su estrategia en la región y asumir un rol más proactivo, especialmente cuanto a la inducción de proyectos prioritarios.

### 3.- RECOMENDACIONES

#### 3.1.- Proyectos

##### **a) Concentrar en Prioridades Estratégicas para el Desarrollo Regional**

El PMP debe ser orientado para efectivamente priorizar la investigación considerada estratégica a nivel regional, concentrando en lo que es innovador, relativamente a lo que está siendo desarrollado en la región. Esta concentración servirá, sobre todo para que los proyectos de Fontagro puedan retomar los conceptos de megadominios y realmente producir bienes públicos subregionales y sobre todo, generar resultados de interés regional.

##### **b) Priorizar (Ordenar) las Líneas de Investigación Estratégicas**

Es fundamental que sea realizado un esfuerzo adicional para priorizar (ordenar) la lista de áreas prioritarias del nuevo PMP. Con esto la STA tendrá mejores condiciones para verdaderamente liderar y orientar el proceso de inducción de proyectos en la

## EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO

búsqueda de proyectos realmente innovadores, así como para realizar el proceso de evaluación de las propuestas recibidas en cada convocatoria.

### **c) Valorizar el Orden de Prioridad en la Evaluación de las Propuestas**

El actual sistema de pesos usados en la evaluación de las propuestas debe ser revisado de manera a valorizar el proceso de priorización (orden) propuesto anteriormente (ítems a y b). Para tanto, propongo que las propuestas, no solo deben cumplir con prerrequisito “prioridad”, mas también deben ser valorizados según el orden de prioridad de sus respectivos temas.

### **d) Promover el Desarrollo de Macroproyectos y la Multi-institucionalidad**

El PMP debe contener una lista de prioridades más pequeña y orientada a macrotemas de investigación realmente prioritarios en términos de su importancia regional o subregional. Esto significa que debe ser priorizados los proyectos de grande amplitud regional y que efectivamente involucren un conjunto consistente de instituciones ejecutoras, de reconocida capacidad técnica.

### **e) Reforzar el Proceso de Divulgación para Maximizar los “Spill-overs”**

Recomiendo que sea elaborado un proyecto especial para tratar del proceso de divulgación de los resultados de los proyectos de la primera convocatoria, que incluya lo relativo a los derechos de propiedad y todas las demás reglas relativas a la publicación divulgación y eventual venta de los productos obtenidos. Paralelamente, deben ser revisadas las orientaciones para la divulgación de resultados de proyectos aún en ejecución o futuros.

### **f) Promover Acciones visando Facilitar la Evaluación de Impactos en el Futuro**

La realización de la evaluación de impacto “ex-post” de los proyectos Fontagro, especialmente los que están terminando en 2003, debe ser realizada de aquí a 3 años, como mínimo. Entre tanto, esta es una actividad que la STA ya debe ir se preparando para llevarla a cabo y en este proceso debe involucrar también las nuevas dimensiones de las evaluaciones de impacto - social, ambiental y conocimiento, además de la económica, contratando especialistas con experiencia en dichas áreas. El monitoreo de las actividades de divulgación es un importante insumo para los estudios de evaluación de impacto.

## **3.2.- Mecanismos**

### **a) Fortalecer el Rol de la STA en la Gestión**

La STA del Fontagro debe tener sus funciones técnicas y administrativas reestablecidas conforme lo previsto en el Convenio del Fondo y en el Manual de Operaciones. El proceso de gestión administrativa y financiera de los proyectos, actualmente delegada al IICA, debe volver a la STA.

### **b) Simplificar el Proceso de Liberación de Recursos**

El proceso actual de liberación de recursos es extremadamente complejo y demorado, sea por problemas burocráticos, sea por la existencia de un número excesivo de instituciones involucradas en el mismo y debe ser simplificado. La recomendación es

## EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO

que sea atribuido a la STA el rol liberar recursos directamente a las instituciones ejecutoras. En caso de no ser posible, las liberaciones deberían ser procesadas a través del BID o de otra institución, como la Fundación Agri Futuro del IICA, en Washington.

### **c) Revisar los Mecanismos de Seguimiento**

Los mecanismos de seguimiento de los proyectos deben ser revisados y simplificados. Además de los ajustes en cuanto a los informes actuales, periodicidad, etc., es importante diseñar e implantar un mecanismo simplificado de seguimiento intermedio a los informes técnicos anuales que permita al gestor saber cómo están andando los proyectos periódicamente y tomar medidas correctivas, si necesario. Es necesario también establecer un proceso de evaluación de los informes técnicos anuales que permita a la STA dar un retorno a los líderes de los proyectos, incluso con sugerencias para la ejecución de los proyectos y/o para la divulgación de sus resultados.

### **e) Redefinir los roles del IICA y PROCIs**

La evaluación evidenció que tanto el IICA, cuanto los PROCIs están excesivamente comprometidos con el proceso de administración de los proyectos en perjuicio de una participación más efectiva en los aspectos técnicos, como el seguimiento de los proyectos (técnico) y en la divulgación de los productos generados. Por lo tanto, recomiendo que estas instituciones asuman estas responsabilidades técnicas en vez de las otras actividades que debe quedar a cargo de la STA.

### **f) Informatizar el Proceso de Gestión Técnica y Financiera**

Recomiendo que sea diseñado un sistema informatizado para la gestión de los proyectos Fontagro, usando los nuevos recursos de la informática y sobre todo, que sea basado en el uso de la Internet.

### **g) Maximizar el Uso de la Capacidad Técnica Regional**

En cuanto a la regla de que solo las instituciones de países miembros de Fontagro pueden participar de proyectos, recomiendo la misma sea revisada, una vez que esta prohibición está se volcando contra los propios proyectos, limitando sus respectivos objetivos y alcance de sus resultados. Por lo tanto, propongo que sea revisada esta regla, especialmente en cuanto al pago de gastos directos (insumos y pasajes, por ejemplo) en los casos en que estos gastos sean indispensables al bueno desarrollo de los proyectos.

## **3.3.- Expansión del Fondo**

Al finalizar este informe, es importante destacar que la evaluación, especialmente en las entrevistas y encuestas, ha sido señalado que es fundamental que sean buscadas nuevas alternativas para el Fontagro, especialmente cuanto, a la entrada de nuevos miembros, y hasta mismo, la creación de nuevas categorías de asociarse o de contribuir con el Fondo.

En este proceso, propongo algunas alternativas para discusión: a) revisión de los valores para entrada de países miembros efectivos del Fondo; b) creación de una categoría “especial” para miembros donantes; c) flexibilización para asegurar la

## **EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO**

participación “temporaria” de instituciones regionales de reconocida capacidad técnica; y  
d) buscar el retorno de la contribución del BID y de las fundaciones a la investigación agropecuaria regional, a través del Fontagro.

**EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO**

**FONDO REGIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA  
SECRETARÍA TÉCNICA-ADMINISTRATIVA**

**EVALUACIÓN DE PROYECTOS  
Y MECANISMOS DEL FONTAGRO**

**– INFORME FINAL –**

**Antonio Flavio Dias Avila**

**New Haven, CT., 15 de Julio de 2003**

## **PRESENTACIÓN**

Este documento presenta el informe final de la consultoría realizada durante los meses de abril, mayo y junio de 2003 con el objetivo de evaluar los proyectos y los mecanismos usados por el Fontagro – Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria.

El informe es constituido de seis secciones. Primeramente, son presentados los antecedentes y términos de referencia que han orientado el desarrollo de la consultoría. En la segunda sección es presentada la metodología de evaluación que ha sido utilizada. Son ahí presentadas inicialmente las actividades que fueron desarrolladas, como el diseño de los cuestionarios y el proceso de colecta de datos, basado principalmente en entrevistas de una muestra de investigadores, administradores y miembros de la STA y del CD y en encuestas electrónica a todos los líderes y administradores de proyectos financiados por el Fondo. Los resultados de la evaluación son presentados en las secciones 3 y 4 de este informe, separandose la evaluación de los proyectos de la evaluación de los mecanismos. En cada una de estas secciones son las recomendaciones pertinentes, tanto a los proyectos, cuanto a los mecanismos de Fontagro. En la quinta sección son presentados algunos comentarios adicionales sobre un tema, no directamente relacionados a proyectos y mecanismos, más que los afecta, que es la cuestión de la composición del Fontagro. Al respecto, presentamos un conjunto de propuestas con el objetivo de fortalecer el Fondo en el futuro. Finalmente, en la última sección del informe es presentada una síntesis de la evaluación y algunas consideraciones generales sobre el trabajo realizado.

Cabe destacar que el material recolectado a través de las personas entrevistadas y de la significativa muestra de investigadores y administradores involucrados en las encuestas electrónicas es muy rico es presenta elementos suficientes para fundamentar las recomendaciones presentadas en este informe preliminar.

La realización de la evaluación de los proyectos y mecanismos del Fontagro y preparación de este informe fue posible gracias a la colaboración y apoyo de la STA, en Washington y de las personas que han participado de las entrevistas en Uruguay, Argentina, Colombia y Costa Rica y del suministro de información a través de los cuestionarios de la encuesta electrónica. Agradezco el soporte recibido.

Espero que esta evaluación atienda a las expectativas del Consejo Directivo y que contribuya para mejorar la eficiencia de los mecanismos de operación y, sobre todo, maximizar los impactos de los proyectos financiados por Fontagro.

**Antonio Flavio Dias Avila**

# EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DE OPERACIÓN DE FONTAGRO

## 1. TÉRMINOS DE REFERENCIA

### 1.1. ANTECEDENTES

El Fondo ([www.fontagro.org](http://www.fontagro.org)), establecido en 1998, fomenta la competitividad, el manejo sostenible de los recursos naturales y la reducción de la pobreza mediante el desarrollo de tecnologías con características de bienes públicos transnacionales. Facilita además el intercambio de conocimientos científicos dentro y fuera de la región.

Los recursos del FONTAGRO provienen de los aportes de los países miembros y de instituciones patrocinadoras. Los réditos anuales se utilizan para el financiamiento no reembolsable de proyectos regionales de investigación estratégica. Las propuestas son elaboradas y ejecutadas por entidades de los países (institutos de investigación, universidades, fundaciones, organizaciones privadas) y los centros regionales e internacionales de investigación, en asociación con organizaciones nacionales de desarrollo tecnológico. Las propuestas se seleccionan de manera competitiva según su compatibilidad con los propósitos del Fondo y con las áreas prioritarias de investigación definidas en su Plan de Mediano Plazo, calificándose de acuerdo con criterios técnicos, económicos, ambientales e institucionales establecidos.

Un número creciente de investigadores y pensadores considera que es necesario promover actividades de investigación estratégica regional y utilizar más eficaz y eficientemente la capacidad instalada para generar bienes públicos regionales. Esto requiere mecanismos, que como el FONTAGRO, permitan ampliar la base del financiamiento disponible y la diseminación del conocimiento generado.

Pueden hacerse miembros del FONTAGRO los países e instituciones (privadas o públicas) que hayan realizado inversiones en el fondo de capital. Al término del 2002 los siguientes países y organizaciones han hecho inversiones directas o indirectas en las actividades del Fondo: Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay, Venezuela, el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID, Canadá), la Fundación Rockefeller, el USDA, el IICA y el BID. Los miembros tienen una silla en el Consejo Directivo y poder de votación ligado al monto de su contribución al fondo de capital. Se espera que durante el año 2003 otros países y organizaciones se integren al Fondo lo cual permitirá consolidar su patrimonio y satisfacer la demanda creciente de proyectos de alcance regional.

El BID y el IICA han sido hasta el momento las principales instituciones patrocinadoras. La participación del BID en este mecanismo regional complementa las actividades de préstamos en el nivel nacional y promueve la integración tecnológica regional. El BID actúa como representante legal y administrador de los recursos del Fondo, y en su sede se ubica la Secretaría Técnica. El IICA, en su sede central y oficinas

## EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO

regionales, como a través de los PROCIS y FORAGRO contribuye a promover el fondo, identificar prioridades, formular proyectos y conformar consorcios de para negociación y ejecución de los mismos. Así mismo, coordina, da seguimiento y administra la ejecución de proyectos aprobados por el Consejo Directivo. Hasta el momento, el Fondo ha hecho tres convocatorias y la próxima se abrirá en Marzo del 2003

El FONTAGRO ha logrado paulatinamente consolidar su capital y sus actividades de apoyo a la investigación agropecuaria regional. El capital actual del Fondo es aproximadamente de \$32 millones y con los réditos del mismo y la contribución de organizaciones patrocinadoras se cuenta ya con 26 proyectos activos en la región aprobados por el Consejo Directivo.

### 1.2. NECESIDAD Y OPORTUNIDAD DE LA EVALUACIÓN

Del total de 29 proyectos activos 12 de ellos llegan a su fin durante el presente año. En esta primera etapa de aprendizaje se requiere evaluar lo alcanzado hasta el momento tanto por los proyectos que terminan como por los que se encuentran en una etapa intermedia de operación.

Es indispensable, además, conocer las fortalezas y debilidades de los mecanismos operativos del FONTAGRO, específicamente la STA, la Unidad de manejo de proyectos en el IICA y la coordinación y administración que llevan a cabo los PROCIS. Los resultados de esta evaluación son esenciales para que el Consejo Directivo y las organizaciones patrocinadoras puedan ajustar, si fuera necesario, el *modus operandi*, las prioridades, las alianzas y los actores que participan en el Fondo.

Aparte de los dos ejes propuestos de evaluación -proyectos y mecanismos operativos- los resultados de este ejercicio deben guiar las acciones futuras del Fondo en la disseminación de resultados de investigación y proveer retroalimentación para revisar el Plan de Mediano Plazo, diseñado inicialmente para el período 1998-2000.

### 1.3. MARCO DE LA PROPUESTA

#### Objetivos:

1. Una muestra aproximada del 25% de los proyectos financiados por FONTAGRO, seleccionados con base en criterios temáticos y geográficos son evaluados formalmente en el campo. El resto de los proyectos financiados por el Fondo son evaluados a partir de encuestas electrónicas y telefónicas.
2. Los mecanismos de operación del FONTAGRO (CD / STA / Unidad IICA, PROCIS) son evaluados, tanto electrónicamente como a través de entrevistas, respecto a procedimientos, montos asignados, tiempos de respuesta, costos de transacción y servicio al cliente en general.

## EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO

### Productos:

- Un documento formal, incluyendo un resumen ejecutivo, con los resultados y recomendaciones derivados de la evaluación de los proyectos y de los mecanismos del Fondo.
- Un documento anexo con sugerencias y recomendaciones al CD, STA e instituciones patrocinadoras sobre A) mecanismos, opciones y estrategias que permitan y faciliten una distribución y diseminación de los resultados logrados por los proyectos apoyados por el Fondo y B) opciones, oportunidades y estrategias para ajustar el Plan de Mediano Plazo del Fondo.

### Estrategia

La evaluación considerará los avances y los resultados logrados por los proyectos *vis a vis* los objetivos acordados. El ejercicio debe ser independiente del FONTAGRO aunque contará con la colaboración y participación selecta de la STA e instituciones patrocinadoras en varias etapas del proceso. El responsable por la evaluación deberá elaborar un informe detallado que responda a los objetivos planteados. Dicho informe deberá ser presentado al CD, durante la reunión anual del 2003.

## 2. METODOLOGIA DE EVALUACIÓN

Para cumplir con los objetivos planteados en los términos de referencia se ha establecido una metodología de trabajo basada en dos etapas: a) colecta de datos; y b) análisis de los resultados de las encuestas y entrevistas.

Siguiendo las orientaciones recibidas de la STA, explicitadas en los términos de referencia, la metodología adoptada para la evaluación de los proyectos de los proyectos y mecanismos del Fontagro fue estructurada de manera tal que cubriera los puntos más críticos de este proceso, de manera facilitar el análisis y la presentación recomendaciones al Consejo Directivo.

La evaluación se ha centrado en las principales etapas del proceso de planificación, desarrollo y gestión de los proyectos de I&D de interés de América Latina y el Caribe que el Fondo está apoyando. Ha sido también definido que la información sería recolectada tanto a nivel de los investigadores (líderes de proyectos, en especial), cuanto de los administradores (gestión y finanzas).

### 2.1. COLECTA DE DATOS

En base al lineamiento general establecido, se ha elaborado dos cuestionarios, uno para se obtener información de los investigadores líderes, de acuerdo a las distintas etapas del proceso de investigación y desarrollo, y otro de los administradores o personas responsables por la gestión o por el manejo de los recursos al interior de las instituciones ejecutoras.

## **EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO**

La elaboración del cuestionario fue hecha en acorde con la STA, de manera a asegurar que toda la información requerida fuera levantada. Durante el proceso de elaboración del cuestionario, quedó establecido que él serviría también como guía para las entrevistas, y sobre todo, para el desarrollo del análisis de la información recolectada y preparación de las recomendaciones al CD.

El cuestionario fue estructurado en cuatro grandes áreas de interés: a) preparación y aprobación de las propuestas; b) ejecución de los proyectos; c) transferencia de los resultados; y d) adopción e impacto de los resultados. Esta estructura fue adoptada tanto para el cuestionario para los investigadores, cuanto para los administradores (Anexo 1).

Definido el instrumento de colecta de datos, se ha iniciado el proceso de colecta de datos, el cual se ha basado en tres tipos de acciones: encuesta electrónica, entrevistas y lectura de documentos.

### **Encuesta electrónica**

Fueron enviados cuestionarios a todos los 29 líderes de proyectos, así como a todas las instituciones ejecutoras de proyectos financiados por Fontagro. En los casos en que la institución ejecutaba más de un proyecto es ha solicitado que fuera llenado solo un cuestionario a nivel de la administración.

La encuesta a los administradores ha sido extendida a los dos PROCIs que participan en el proceso de gestión de proyectos Fontagro en la región del Cono Sur de América del Sur (PROCISUR) y en la región andina (PROCIANDINO). La lista completa de los proyectos, con sus líderes, instituciones ejecutoras, recursos, etc., es presentada en el Anexo 2.

### **Entrevistas**

Durante dos semanas (del 5 al 9/05 y del 19 al 21/05) hemos realizado entrevistas con investigadores líderes y/o colaboradores de una muestra de proyectos en desarrollo en Argentina, Uruguay, Colombia y Costa Rica.

Paralelamente, en dichas entrevistas hemos contactado administradores de los institutos nacionales (INTA, INIA, CORPOICA) y de centros internacionales (CIAT y CATIE), secretarios ejecutivos de programas cooperativos regionales (PROCISUR y PROCIANDINO) y miembros del CD (Colombia y Costa Rica). La lista completa de las personas entrevistadas es presentada en el Anexo 3.

### **Lectura de informes y de documentos**

La STA ha suministrado una copia de todos los proyectos y principales informes elaborados por sus respectivos líderes. Otros documentos importantes, como el Plan de Mediano Plazo y en Manual de Operaciones, fueron también colocados a la disposición de la consultoría.

### 2.2. ESCALA DE EVALUACIÓN DE LAS OPINIONES

En las encuestas usamos una escala del 1 al 5, una vez que este tipo de escala (pequeña) es la más apropiada en encuestas de opinión. En dicha escala el **1 (uno)** significa una evaluación negativa (muy baja calidad, inadecuada, muy bajo impacto, excesiva demora, etc.), o sea, el extremo inferior. Por otra parte, **el grado 5 (cinco)** representa el extremo superior de la escala y por lo tanto, una evaluación positiva (muy alta calidad, impactos muy altos, proceso normal, etc.).

En la interpretación de los resultados es necesario aclarar que un valor promedio en la evaluación en torno de **4 es muy bueno**, una vez que, mismo cuando se usa escalas pequeñas, los extremos son pocos usados. Por la misma razón (más inversa), una evaluación al derredor de **2 es muy negativa**, pues difícilmente se va encontrar valores inferiores a 2, en promedio, en este tipo de encuesta.

### 2.3. UNIVERSO Y FRECUENCIA DE RESPUESTAS

Al respecto del universo de las entrevistas, cabe informar que han participado de las mismas 19 investigadores, involucrados en 13 proyectos, así como hemos contacto 17 personas relacionadas con los proyectos, a nivel de la administración.

Por otra parte, los resultados de las encuestas electrónicas usados en las gráficas, a continuación, son relativos a cuestionarios recibidos de 15 investigadores, o sea cerca de 52% de los líderes, en cuanto que los cuestionarios recibidos de administradores de proyectos Fontagro (7 instituciones), alcanzaron el 39% del universo de ejecutores.

La frecuencia de las respuestas de investigadores y administradores a cada una de las cuestiones de los cuestionarios es presentada en la Tabla 1, a continuación. Los datos indican que la participación fue muy efectiva, una vez que, por lo general, los investigadores respondieron a cerca de 77% de las cuestiones (19), en cuanto que los administradores de las instituciones ejecutoras respondieron prácticamente a todas las 12 cuestiones (98%).

El material recolectado con las personas entrevistadas y la significativa muestra de investigadores y administradores involucrados en las encuestas electrónicas es muy rico es presenta elementos suficientes para fundamentar las recomendaciones presentadas en las secciones 2 y 3 de este informe, a continuación.

## EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO

Tabla 1 - Frecuencia de las Respuestas de los Investigadores y Administradores

Etapas y Cuestiones	Respondientes	
<b>1.-Etapa de Preparación y Aprobación</b>	Investigadores	Administradores
Nivel de Calidad del PMP	13	7
Nivel Calidad Orientaciones MOP y STA	13	7
Grado Part. Beneficiarios Prep. Propuesta	13	-
Grado de Equidad Desarrollo Proyecto	12	-
Nivel Exigencias Convocatorias	-	7
Decisión Final Aprobación	-	7
<b>2.-Etapa de Ejecución del Proyecto</b>		
Nivel Cumplimiento Objetivo General	12	-
Nivel de calidad (grado de innovación)	11	-
Calidad Instr. Seguimiento (informes)	12	-
Periodicidad de los Informes Seguimiento	12	-
Nivel de Participación del Equipo	11	-
Nivel de Part. Colaboradores Externos	12	-
Proceso Liberación Recursos	12	7
Nivel de Utilización Recursos Previstos	13	7
Nivel Cumplimiento Aporte Local	12	7
Proceso de Rendición de Cuentas	-	7
Requerimiento Controles Adicionales	-	7
<b>3.-Etapa de Transferencias Resultados</b>		
Nivel Cumplimiento Actividades Previstas	9	-
Nivel Part. Personal Externo Institución	9	-
Nivel de Exigencias Realización Eventos	-	7
Nivel de Exigencias Publicación Resultados	-	7
<b>4.-Etapa de Adopción - Impactos e Spillovers</b>		
Impactos Económicos	10	-
Impactos Sociales	9	-
Impactos sobre el Conocimiento	13	-
Spillovers de los Proyectos	11	6
Impactos de los Proyectos	-	6
<b>Total de Encuestas</b>	<b>15</b>	<b>7</b>

### 3.- EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS

En esta sección son presentados los resultados de la evaluación relativos los proyectos financiados por Fontagro. Primeramente son presentados lo que se ha obtenido sobre los proyectos en la encuestas, especialmente a nivel de los líderes de los proyectos. En una sección especial presentamos nuestras observaciones sobre los proyectos en base a las entrevistas, encuestas y material suministrado por la STA y líderes. Finalmente, en la sub-sección final son presentadas las recomendaciones al CD.

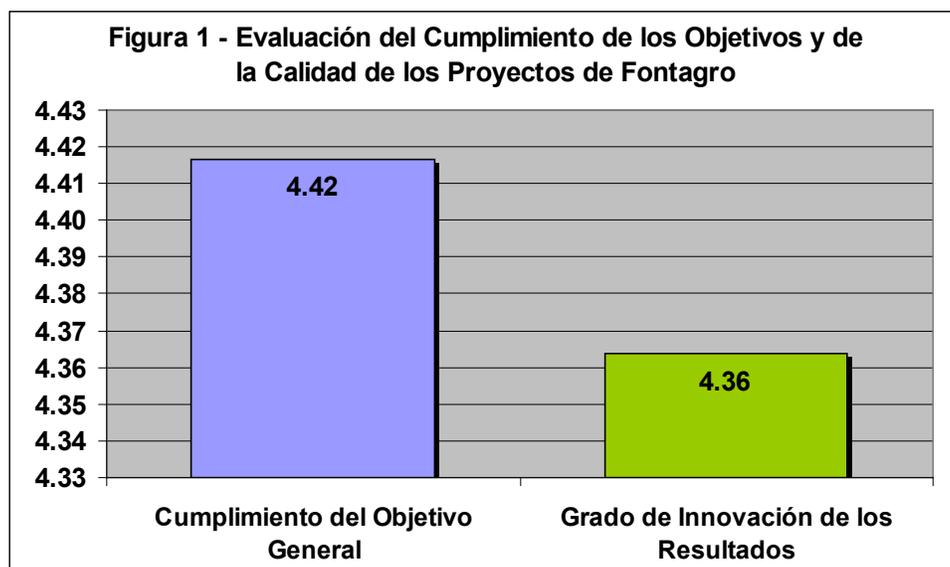
#### 3.1.- RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

##### 3.1.1.- Cumplimiento de Objetivos y Calidad

La opinión general de los investigadores líderes, sea en las entrevistas, sea en los cuestionarios, fue la de que los objetivos planteados fueron o están siendo cumplidos. En casi todas las entrevistas ellos han manifestado que los cortes muy drásticos ocurridos en los presupuestos de los proyectos han afectado algunas actividades antes previstas, mas esto no afectó el cumplimiento de los objetivos generales, mas sí algunos objetivos específicos.

Esta opinión positiva de los líderes se confirma cuando se verifica el valor promedio de sus opiniones dadas en los 12 cuestionarios. El valor 4,42 fue uno de los más altos obtenidos en la encuesta.

La opinión de 10 investigadores líderes cuanto a la calidad de las investigaciones realizadas o en desarrollo fue también muy favorable. La **Figura 1** presenta el promedio de las respuestas a estas dos cuestiones relacionadas con los objetivos y calidad de los proyectos.

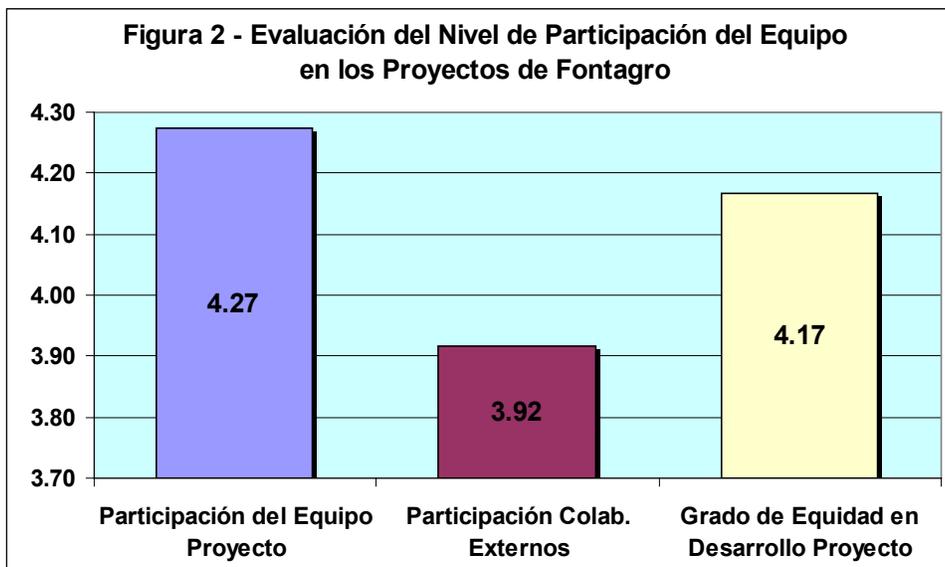


### 3.1.2.- Grado de Participación del Equipo y Equidad

En la encuesta ha sido evaluada la participación de los miembros de los equipos y los resultados muestran que existen deficiencias en este proceso de participación, especialmente de los colaboradores externos a la institución líder.

La evaluación de los líderes fue de 4,27 para todo el equipo, mas de 3,92 los colaboradores externos, lo que muestra claramente esta diferenciación. Por otro lado, los líderes de los proyectos también han opinado sobre la participación de minorías y genero. Un promedio de 4,17 en la evaluación indica que ellos consideran que sus respectivos equipos están siendo desarrollados con equidad.

Los resultados de la evaluación del grado de participación de los miembros del equipo del proyecto y de los colaboradores externos a la institución ejecutora son presentados en la **Figura 2**. En dicha Figura es también presentado el resultado de la evaluación de los investigadores cuanto a la participación de las minorías en el desarrollo de sus proyectos.



### 3.1.3.- Adopción e Impactos de los Resultados

Los resultados presentados a continuación representan la opinión de los líderes de una muestra de 15 proyectos de Fontagro. A pesar del sesgo que ciertamente existe en una auto-evaluación de este tipo, los resultados fueron satisfactorios y deberán ser de utilidad al Fontagro. Por otra parte, la evaluación de los administradores, hecha en un nivel más agregado (todos los impactos juntos) fue también muy positiva, o sea, en promedio, al derredor de 4,2.

Este optimismo es porque esta evaluación de impacto ha sido realizada básicamente a nivel de los proyectos que están terminando o se encuentran en una etapa

## EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO

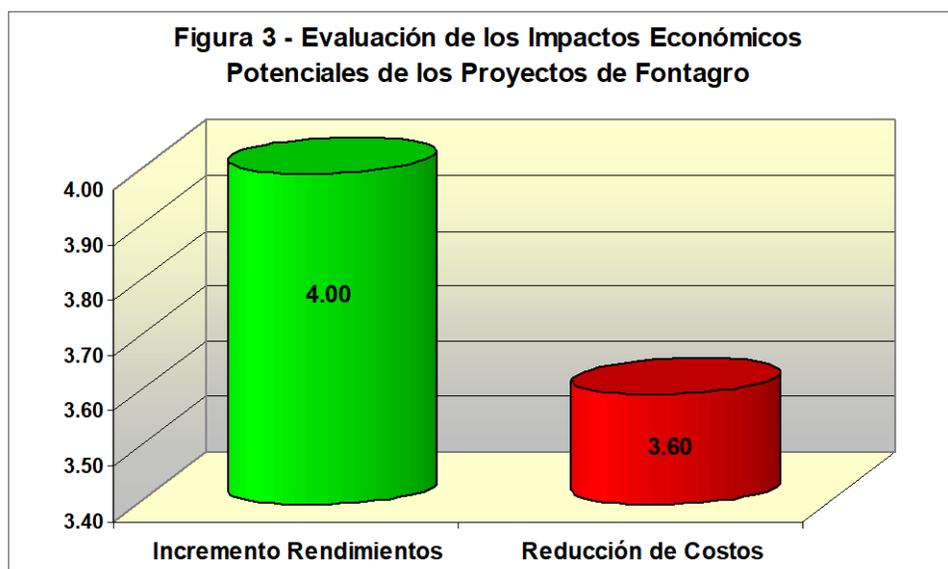
bastante avanzada de ejecución. En estos casos, la estimación de los impactos potenciales (económicos, sociales, ambientales y/o sobre el conocimiento) es muy facilitada una vez que los productos ya son conocidos.

Es importante aclarar que se trata de una evaluación “ex ante” y que los impactos reales en las diversas dimensiones analizadas van ocurrir solo algunos años más tarde. Hay proyectos que están generando resultados que aún van ser insumos para otras investigaciones y, por lo tanto, más tiempo requieren para llegar a la adopción final.

### a) Impactos Económicos

Los investigadores han evaluado los impactos económicos potenciales de sus proyectos, especialmente aquellos que están terminando este año. Los resultados fueron evaluados en términos de sus efectos sobre el rendimiento y sobre los costos de producción y usándose la escala de 1 al 5.

Los resultados mostrados en la **Figura 3** indican que los resultados de los proyectos tendrán mayor impacto a nivel de los rendimientos (4,0). Los impactos de las tecnologías generadas o en proceso de generación, cuando medidos en términos de reducción en los costos de producción, serán también importantes (3,60).



Esta auto-evaluación, mismo con sus sesgos, es un indicativo importante de que los proyectos Fontagro presentan buenas perspectivas de generaren beneficio económicos que compensen las inversiones que están siendo realizadas. Esto confirma una tradición de la investigación agropecuaria regional de presentar altas tasas de retornos a las inversiones, conforme ha sido ampliamente documentada en la literatura<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Para mayores detalles sobre la experiencia regional en evaluaciones de impacto y la rentabilidad de las inversiones en investigación agropecuaria, consultar Alston et al (2000) que presentan una revisión reciente de todos los estudios realizados.

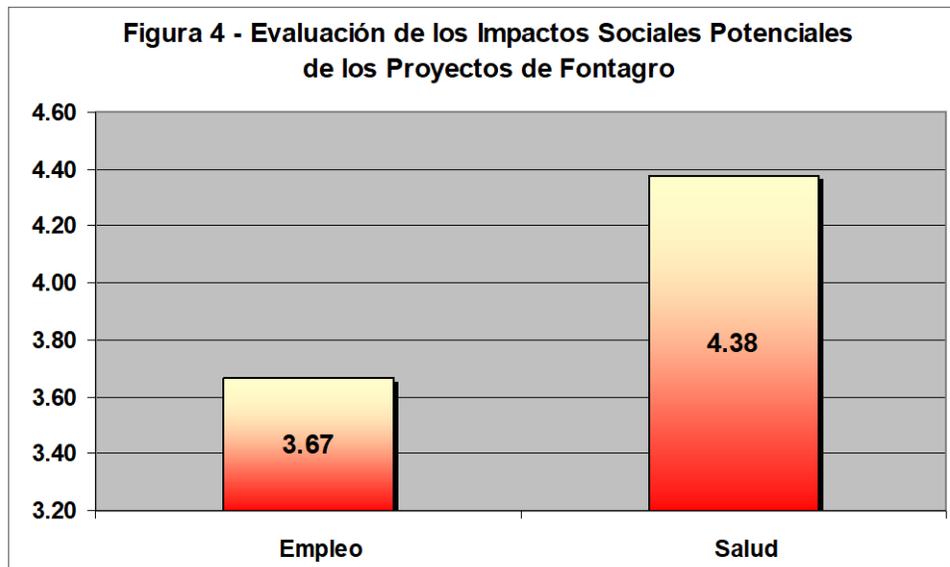
## EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO

Además de los impactos sobre los rendimientos y los costos de producción, los investigadores han indicado que los proyectos van a contribuir para la mejora en la calidad de determinados productos, como el trigo. En este caso existe también impacto económico una vez que la mejora de calidad de cualquier producto, por lo general, está asociada a mejora en los precios.

### **b) Impactos Sociales**

Los impactos sociales de los proyectos fueron evaluados en términos de sus efectos potenciales sobre el nivel de empleo y sobre la salud a partir del momento en sus resultados sean adoptados. Los investigadores estiman que los impactos futuros de sus proyectos sobre el empleo no serán muy expresivos (3,67), mas en contra partida, esperan un fuerte impacto de sus resultados en la salud de los consumidores (4,38).

Cabe aclarar que estamos hablando de una área nueva en el proceso de evaluación de impacto de la investigación agropecuaria que tradicionalmente ha se concentrado en el económico. De cualquier manera, los resultados ahora obtenidos, mismo que preliminares y sujetos a sesgos, son válidos e ya nos dan una buena idea cuanto a los reales impactos sociales que se puede esperar de los proyectos de Fontagro. Los valores promedios de estas evaluaciones de los investigadores sobre los impactos de sus proyectos sobre le empleo y la salud son presentados en la Figura 4, a continuación.



En la realización de estudios de impacto social de los proyectos Fontagro, en el futuro, es fundamental que el análisis abarque toda la cadena productiva y no solo el nivel del productor, como en los estudios tradicionales. Determinadas tecnologías generan desempleo a nivel del productor, mas crean otros a nivel de otros segmentos de la cadena. Esto ocurre también a nivel de los demás tipos de impacto (económico o ambiental).

## EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO

### c) Impactos Ambientales

Los investigadores han opinado sobre los impactos potenciales de los productos de sus proyectos en términos de eficiencia (uso de pesticidas o de fertilizantes y uso de energía), de la conservación (calidad de la atmósfera, del suelo y del agua) y de la recuperación ambiental (degradación del suelo). La Tabla 2 abajo presenta la frecuencia de las respuestas a cada uno de estos parámetros usados en la evaluación. Dichos resultados corresponden a cerca de la mitad de la muestra de investigadores que han participado de la encuesta (7). Cabe aclarar que el total de respuestas en cada línea presenta un máximo de 5 (y no 7) porque, por lo general, ellos han opinado solamente en los criterios que se aplican a sus respectivos proyectos. Ocho investigadores han respondido que este tipo de evaluación no se aplica a sus proyectos

Tabla 2 - Frecuencia de las Respuestas sobre los Impactos Ambientales.

Tipo de Impacto Esperado	Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
	1 (neg.)	2	3	4	5 (pos.)
<b>1.- Eficiencia tecnológica:</b>	-	-	-	-	-
Uso de pesticidas (incremento de la frecuencia, mayor toxicidad, etc.)			3	1	1
Uso de fertilizantes (uso de mayor cantidad de NPK y micronutrientes)			2	1	1
Uso de energía (mayor uso combustibles fósiles, biomasa, electricidad)		1			1
Uso de recursos naturales (uso mayor cantidad de agua y/o de suelo)			1		3
<b>2.- Conservación ambiental</b>	-	-	-	-	-
Calidad de la atmósfera (mayor emisión de gases, partículas, olores, etc.)			1		2
Capacidad productiva del suelo (mayor erosión, pérdida de MO, compactación)			1	1	3
Agua (mayor turbidez y emisión de materiales flotantes)			1		1
Biodiversidad (mayor pérdida de vegetación, fauna y especies amenazadas)		1			3
<b>3.- Recuperación ambiental</b>	-	-	-	-	-
Suelos o ecosistema degradados				1	3
<b>No se aplica, dada la naturaleza del proyecto</b>					

La evaluación de impacto ambiental de las tecnologías generadas es también una dimensión nueva en el proceso de evaluación de impacto de la investigación agropecuaria. Entre tanto, los resultados de las encuestas indican que los impactos sobre el medio ambiente de las tecnologías generadas o en proceso de generación por los proyectos de Fontagro deberán ser positivos, especialmente a nivel de algunos parámetros como el uso de recursos naturales (agua y suelo), capacidad productiva del suelo (erosión, compactación), biodiversidad y recuperación ambiental.

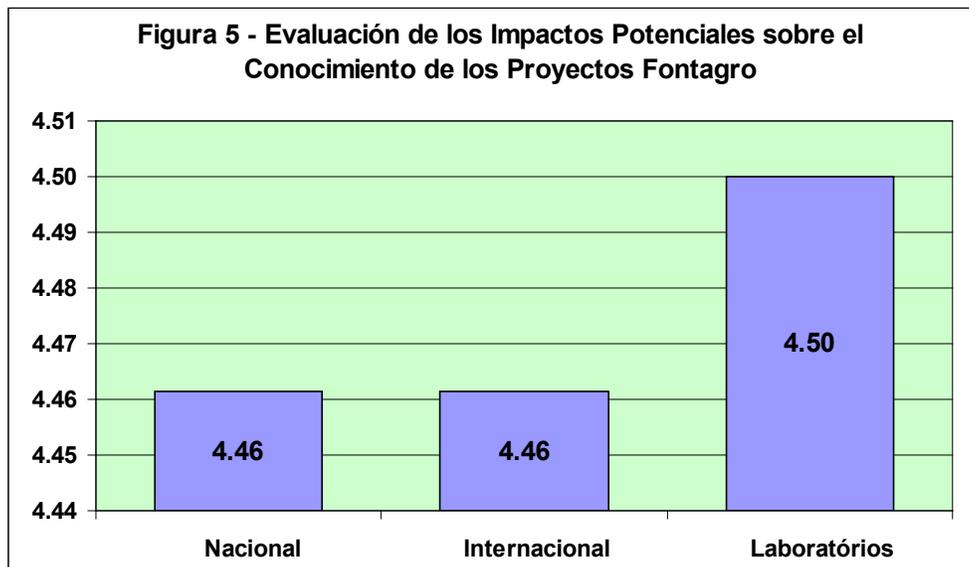
## EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO

De acuerdo a lo esperado, los investigadores no han respondido a todos los criterios, una vez que muchos de los proyectos aún se encuentran en ejecución y en otros casos, esto no se aplica dada la naturaleza de la investigación (proyectos de globalización comercial - 4/98 y de extensión y servicios de apoyo - 8/98, por ejemplo). Otra razón es lo nuevo de este tipo de evaluación.

### **d) Impactos sobre el Conocimiento**

Una otra dimensión que ha sido evaluada en los proyectos y también nueva, es la que se refiere al proceso de innovación de la investigación en si misma. Hasta que punto los proyectos desarrollados o en desarrollo están siendo innovadores en sus respectivas áreas de conocimiento?

Los resultados de esta evaluación de los investigadores son presentados en la Figura 5 usándose la misma escala de uno a cinco adoptada en las demás cuestiones. Los valores promedios se sitúan al de redor de 4,5 puntos, lo que indica que los investigadores están muy optimistas cuanto al uso de sus resultados en le proceso de fortalecimiento de la investigación regional.



Es de se esperar que una parcela importante de los proyectos de I&D, además de generaren tecnologías de interés regional, deberán aportar insumos o innovaciones de interés de la propia investigación, sea a nivel nacional, sea a nivel internacional.

En el universo de esta evaluación, que son los 29 proyectos financiados por Fontagro, es notorio que existen varios de ellos que están generando resultados que van ser insumos en el programa de mejoramiento vegetal de las instituciones nacionales y regionales.

## EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO

Por otra parte, existen otros proyectos que están usando nuevos métodos o técnicas de investigación, a nivel de la biotecnología, por ejemplo, lo que significa que al final, además de generaren productos concretos (nuevas cultivares), ciertamente van aportar innovaciones al proceso de generación de conocimiento para la investigación regional, fortaleciendo las capacidades regionales.

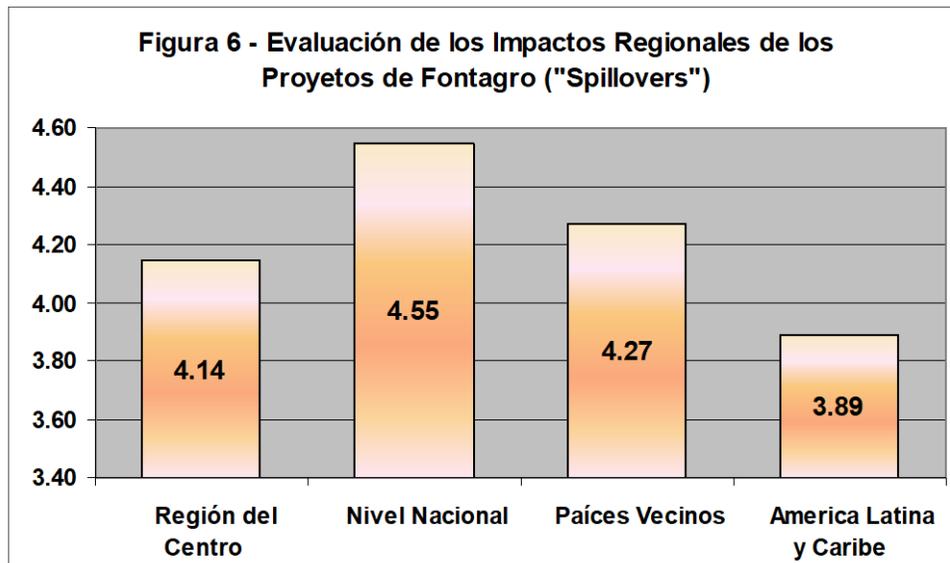
### **d) Impactos Regionales (“Spillovers”)**

La evaluación de los líderes cuanto a los “spillovers” o efectos de desborde de sus proyectos fue extremadamente positiva. Como esperado, los resultados deberán ser de utilidad a nivel local (región del centro de investigación) y nacional.

Es muy importante resaltar es que, según los líderes de los proyectos, los resultados podrán ser adoptados a nivel regional, especialmente en los países vecinos del centro de investigación, que es exactamente el grande objetivo a que deben estar orientados todos los proyectos de Fontagro.

Los resultados de la evaluación de los líderes al respecto de los “spillovers” de los proyectos son presentados en la Figura 6, a continuación. En la figura asume destaque los promedios de las evaluaciones de los investigadores cuanto a los “spillovers” a nivel tanto nacional cuanto regional (4,55 y 5,27, respectivamente).

Al respecto de los “spillovers” regionales de los proyectos, tanto los investigadores, cuanto los administradores, han comentado que será necesario reforzar las acciones de transferencia de los resultados de los proyectos que están terminando ahora, una vez que ellos han manifestado que dichas actividades fueron perjudicadas con los cortes en los presupuestos.



### 3.2.- ANÁLISIS COMPLEMENTARIO DE LOS PROYECTOS

Además de los puntos tratados en la sección anterior, destaco, a continuación, algunos puntos más directamente relacionados a los proyectos, que considero importantes para complementar el proceso de evaluación y con esto suministrar más elementos para maximizar los impactos de los proyectos de Fontagro.

#### 3.2.1.- Plan de Mediano Plazo y Prioridades

En las encuestas y entrevistas ha sido mencionada la necesidad de revisión del Plan de Mediano Plazo. En mi opinión este no es un grande problema cuando se examina todo el contexto de la evaluación realizada. Creo que existen problemas más serios y más urgentes a nivel de Fontagro que la actualización del PMP.

Esta mi posición es basada en el propio proceso que ha sido desarrollado para elaborar el plan vigente. Fue un proceso exhaustivo y muy completo, empezando por la definición de los “megadominios” o grandes zonas agro ecológicas, pasando por la identificación de las “familias de tecnologías críticas” hasta llegar a los rubros “competitivos”. En base a esto han sido montadas las matrices con las áreas prioritarias para el Fondo, por megadominio y a nivel regional.

Esta posición no significa que no se deba revisar o actualizar el PMP agregando, eventualmente, algunas familias de tecnologías o rubros competitivos. En este proceso, creo que la revisión debería servir más para reducir (concentrar) la lista actual que para incrementarla. La literatura sobre priorización ha discutido esta cuestión y no recomienda listas muy extensas de prioridades como esta del PMP del Fontagro.

Al respecto, creo que lo más importante sería el CD promover un esfuerzo adicional para priorizar (ordenar) la lista de áreas prioritarias ya especificadas en la versión actual del PMP. En este proceso podría ser involucrado el FORAGRO, lo que serviría para integrar las dos instituciones y avanzar en el proceso de formación de un efectivo sistema regional de investigación.

Con una priorización más explícita el Fondo, a través de la STA, tendría mejores condiciones para verdaderamente liderar y orientar el proceso de inducción de proyectos. Al mismo tiempo esta priorización serviría como un criterio adicional en el proceso de evaluación de propuestas de proyectos.

Cabe aclarar que nuestra propuesta es usar la priorización en la etapa final de evaluación y no solamente como prerequisite para aceptar o no las propuestas, como es actualmente. Esto significa dar más peso en la clasificación final a los proyectos que atienden a las prioridades más altas. Por otra parte, los proyectos de buena calidad, más que se refieren a líneas de investigación de una prioridad más baja (último tercio de la listas, por ejemplo) tendría pocas chances de ser aprobados.

## EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO

En resumen, el PMP debe ser revisado no para crecer, más si en la búsqueda de una lista de prioridades más pequeña y orientada a macro-temas de investigación realmente prioritarios en términos de su importancia regional o subregional. Por otra parte, lo que sea listado como prioritario debe ser clasificado en orden de prioridad.

### **3.2.2.- Generación de Bienes Públicos**

Durante las entrevistas que el ejercicio de los megadominios para el establecimiento de las prioridades fue muy bueno, más los proyectos han perdido estos conceptos y se quedaron produciendo bienes públicos locales o limitados en términos regionales. Este comentario es una consecuencia del bajo alcance de los proyectos financiados, o sea, los entrevistados esperan de los mismos “spill-overs” más limitados (cerca del centro o de ámbito nacional) de que lo esperado inicialmente (niveles subregional y regional).

Esta opinión confirma información ya de conocimiento de la STA de que los proyectos Fontagro, en estas dos primeras convocatorias han sido de alcance bien más pequeño de que lo se imaginaba al inicio del proceso de instalación del Fontagro. Esta reducción del alcance de los proyectos tiene mucho a ver con los drásticos cortes de presupuesto que ha ocurrido con casi todos los 29 proyectos aprobados.

### **3.2.3.- Alcance de los Objetivos e Innovación**

Los resultados presentados en los informes, las entrevistas con los investigadores líderes y algunos colaboradores y las encuestas electrónicas han mostrado muy claramente que los proyectos, a pesar de los problemas relatados, están cumpliendo con sus objetivos.

Una de las cuestiones que me ha sido puesta por la STA en cuanto al contenido de evaluación, particularmente a nivel de la encuesta electrónica, fue la cuestión del nivel de innovación los proyectos de Fontagro. ¿“Los proyectos Fontagro son realmente más innovadores, relativamente a los proyectos en desarrollo en los INIAs y demás organizaciones de investigación de la región?”

Creo que tanto las encuestas, cuanto las entrevistas, además de los informes, han suministrado elementos importantes para responder a esta cuestión. En mi opinión los proyectos Fontagro no difieren en mucho de lo que los INIAs y algunos PROCIs vienen haciendo y por lo tanto, el nivel de innovación de dichos proyectos se puede ver también a nivel de los INIAs.

Cabe aclarar que esto no significa que los proyectos Fontagro no estén generando resultados innovadores para la región. Lo que estamos diciendo es que los resultados obtenidos son muy similares a resultados de otros proyectos en desarrollo en las instituciones regionales, en términos de su contribución al avance de la ciencia o de los conocimientos.

## EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO

Lo que cabe destacar es que lo nuevo en este proceso es mucho más en términos de los beneficios del trabajo conjunto. Ciertamente, la agregación de capacidades técnicas regionales ha permitido obtener resultados mucho más rápidamente que se obtendría haciendo investigaciones aisladas en cada país de la región.

Creo que esta cuestión de rol del Fontagro en el apoyo en la generación de proyectos que esté a un nivel superior de aquellos desarrollados a nivel nacional o subregional, está muy directamente vinculada al PMP. En la medida en que el PMP se concentre realmente en la priorización de líneas de investigación de grande impacto y de amplitud regional esta condición de innovación realmente se producirá. En otras palabras, si el PMP no es muy diferente de los planes estratégicos de los INIAs, no hay como esperar grandes diferencias en términos de proyectos.

### 3.2.4.- Impactos Esperados e Spill-overs

En las encuestas y entrevistas la cuestión de los impactos de los proyectos fue la que ha requerido más atención. Los resultados indican que las perspectivas de que los proyectos generen impactos positivos en términos económicos, sociales y ambientales son muy promisorias.

De la misma manera, los resultados indican que existe una buena expectativa por parte de los líderes de proyectos y de los administradores encuestados de que los impactos crucen las fronteras nacionales y beneficien los países vecinos.

Se puede cuestionar los valores de la auto evaluación, por sus naturales sesgos mas esto no invalida los resultados. Lo que existe en este proceso es un optimismo característico de los investigadores biológicos cuanto valoran los beneficios de sus proyectos, mas la indicación del tipo de impacto es incuestionable. En este particular, es importante recordar de que el proceso de divulgación de los resultados ha tenido limitaciones presupuestarias y es necesario reforzarlo para se obtener un mayor nivel de impacto.

Durante las entrevistas ha surgido una preocupación por una estimación real de los impactos de los proyectos en el futuro. Considero muy válida dicha preocupación, mas creo que muy temprano para se hacer esto. Los resultados de los proyectos que están terminando en 2003, recién ahora empiezan a ser divulgados.

Esto significa que los impactos reales a nivel de los usuarios de las tecnologías, solo van surgir de aquí algunos años, dependiendo de la dinámica de adopción de la región en donde los resultados serán difundidos.

Finalmente cabe destacar que algunos proyectos están generando resultados que serán insumos de nuevos proyectos, lo que significa agregar más 3 a 5 años en el proceso de adopción. En otras palabras, el producto que va impactar, sea términos económicos, sea a nivel social o ambiental, va salir solamente en la segunda generación de proyectos.

### 3.3.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 3.3.1.- Conclusiones

Las principales conclusiones de esta evaluación de los proyectos de Fontagro son las siguientes:

- los proyectos están cumpliendo con sus objetivos y presentan un nivel de calidad que atienda a las expectativas;
- los proyectos están generando resultados que son más de interés local o nacional, de que de interés subregional o regional, o sea, la generación de bienes públicos a través del fontagro, poco se distingue de aquellos generados por los INIAs;
- los proyectos financiados por Fontagro son innovadores, más dada la poca diferencia existente entre las prioridades de Plan de Mediano Plazo y los planes estratégicos de los INIAs, este grado de innovación es menor que lo esperado;
- las estimativas de los impactos esperados (“ex-ante”) de los proyectos Fontagro son muy promisorias, tanto en términos económicos, cuanto social, ambiental y del conocimiento;
- los resultados de los proyectos tienen grandes perspectivas de ser adoptados a nivel regional y subregional (“spill-overs”), lo que es un indicativo de el Fopntagro está cumpliendo con sus objetivos; y
- las actividades de divulgación de los resultados de los proyectos que están terminando fueron afectados por los cortes de presupuesto y no atendieron a las expectativas, lo que puede afectar los impactos futuros de dichos resultados.

#### 3.3.2.- Recomendaciones

Los resultados obtenidos en el proceso de evaluación nos permite presentar, a continuación, un conjunto de recomendaciones con el objetivo de maximizar los impactos regionales de los productos generados por los proyectos apoyados por Fontagro.

##### **a) Concentrar en Prioridades Estratégicas para el Desarrollo Regional**

El PMP debe ser orientado para efectivamente priorizar la investigación considerada estratégica a nivel regional, concentrando en lo que es innovador, relativamente a lo que está siendo desarrollado en la región. Esta concentración servirá, sobre todo para que los proyectos de Fontagro puedan retomar los conceptos de megadominios y realmente producir bienes públicos subregionales y sobre todo, generar resultados de interés regional.

##### **b) Priorizar (Ordenar) las Líneas de Investigación Estratégicas**

Es fundamental que sea realizado un esfuerzo adicional para priorizar (ordenar) la lista de áreas prioritarias del nuevo PMP. Con esto la STA tendrá mejores condiciones para verdaderamente liderar y orientar el proceso de inducción de proyectos en la búsqueda de proyectos realmente innovadores, así como para realizar el proceso de evaluación de las propuestas recibidas en cada convocatoria.

**c) Valorizar el Orden de Prioridad en la Evaluación de las Propuestas**

El actual sistema de pesos usados en la evaluación de las propuestas debe ser revisado de manera a fortalecer el proceso de priorización (orden) propuesto anteriormente (ítems a y b). Para tanto, propongo que las propuestas, no solo deben cumplir con requisito “prioridad”, mas también deben ser valorizados según el orden de prioridad de sus respectivos temas. Esto significa, por ejemplo, que entre dos propuestas de misma calidad técnica, sería mejor calificada aquella que trate del tema más prioritario (mejor posición en el rango de líneas prioritarias).

**d) Promover el Desarrollo de Macroproyectos y la Multi-institucionalidad**

El PMP debe contener una lista de prioridades más pequeña y orientada a macro-temas de investigación realmente prioritarios en términos de su importancia regional o subregional. Esto significa que debe ser priorizados los proyectos de grande amplitud regional y que, efectivamente, involucren un conjunto consistente de instituciones ejecutoras, de reconocida capacidad técnica.

**e) Reforzar el Proceso de Divulgación para Maximizar los “Spill-overs”**

Recomiendo que sea elaborado un proyecto especial para tratar del proceso de divulgación de los resultados de los proyectos de la primera convocatoria, que incluya lo relativo a los derechos de propiedad y todas las demás reglas relativas a la publicación divulgación y eventual venta de los productos obtenidos. Paralelamente, deben ser revisadas las orientaciones relativas a la divulgación de los resultados de los proyectos aún en ejecución o futuros.

**f) Promover Acciones visando Facilitar la Evaluación de Impactos en el Futuro**

La realización de la evaluación de impacto “ex-post” de los proyectos Fontagro, especialmente los que están terminando en 2003, debe ser realizada de aquí a 3 años, como mínimo. Entre tanto, es una actividad que la STA ya debe ir se preparando para llevarla a cabo y en este proceso debe involucrar también las nuevas dimensiones de las evaluaciones de impacto - social, ambiental y conocimiento, además de la económica, contratando especialistas con experiencia en dicha áreas.

**4.- EVALUACIÓN DE LOS MECANISMOS**

Los resultados de la evaluación de los mecanismos usados en la gestión de los proyectos financiados por Fontagro son presentados en esta sección. De la misma manera que en el caso de los proyectos, primeramente son presentados los resultados de encuestas sobre los mecanismo, después nuestras observaciones sobre los mismos, y finalmente, una sub-sección final con recomendaciones al CD.

#### **4.1.- RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS**

##### **4.1.1.- Etapa de Preparación y Aprobación de las Propuestas**

###### **a) Plan de Mediano Plazo y Orientaciones de la STA**

En las entrevistas, por lo general, las personas han presentado una opinión positiva cuanto al Plan de Mediano Plazo y sus prioridades. Al respecto de las prioridades, entre tanto, ha sido indicado que ellas necesitan ser actualizadas, una vez que ya están establecidas ha más de cinco años.

Ha sido propuesto también que el Fontagro tenga un rol más explícito en la inducción de proyectos de interés regional, o sea, tener un actitud más pro activa junto a instituciones ejecutores potenciales, en los casos de proyectos considerados de interés regional. En este contexto, ha sido sugerida una participación más efectiva de la STA en la región, así como de los miembros de CD en sus propios países. La participación actual es considerada muy débil y sobre todo, muy irregular.

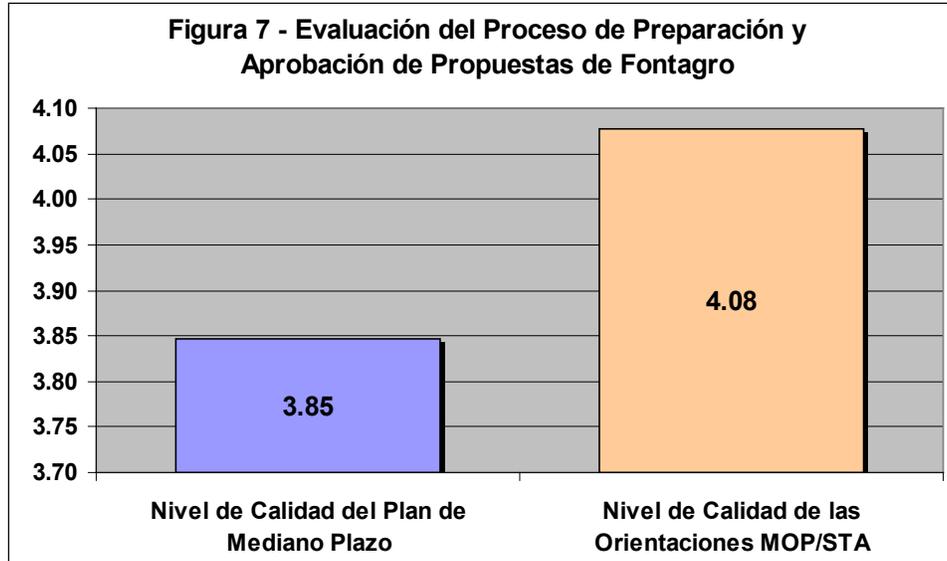
A nivel de los cuestionarios, el promedio de la evaluación de los 12 investigadores que han opinado sobre el PMP fue de 3,85. Esto indica que los investigadores están relativamente satisfechos con la calidad de Plan de Mediano Plazo.

Cuanto a las orientaciones para la elaboración de las propuestas, sea directamente por la STA, sea vía e Manual de Operaciones, las opiniones son positivas (4,08) mas, por lo general, esperan una simplificación de varios de los puntos del mismo. Estos resultados son presentados en la Figura 7, a continuación.

La evaluación de estas mismas cuestiones por la muestra de administradores ha indicado que no ha sido observada diferencia significativa cuanto al PMP (3,86). Entre tanto, los administradores fueron más rigurosos que los investigadores en la evaluación del Manual de Operaciones y de las orientaciones de la STA con un valor promedio de 3,71, bien por debajo de los 4,08 de los investigadores.

A pesar de la evaluación positiva, los investigadores y administradores han presentado una serie de sugerencias con el objetivo de superar deficiencias que aún existen en dichos documentos.

## EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO



Considerando la frecuencia, presentamos primeramente, aquellas sugerencias que han se repetido en casi todas las entrevistas:

- agilizar la etapa de preparación y aprobación de las propuestas, así como el proceso de aprobación y liberación de los recursos para las instituciones ejecutoras;
- minimizar los cortes en los presupuestos de los proyectos (más de 60%, en promedio), una vez que esto acaba afectando la estructura de los proyectos y causa desmotivación en los equipos;
- actualizar el Manual de Operaciones a los cambios realizados entre una convocatoria y otra, como por ejemplo, los cambios en los criterios de aceptación de países no miembros de Fondo, ahora no más aceptos, o entonces, los formatos para la elaboración del presupuesto que no coinciden con el formato que debe ser usado en los informes para el BID;
- flexibilizar el Manual de Operaciones en cuanto a los límites de gastos establecidos a nivel de los varios ítems del presupuesto, dejar esto más a criterio de la institución ejecutora;
- establecer un proceso de seguimiento simplificado entre los informes técnicos anuales (informes intermedios);
- revisar los límites de presupuesto de los proyectos, bajando para 300 mil dólares, caso se confirme que este es el límite real, dado lo ocurrido en las tres primeras convocatorias; y
- revisar la cuestión de los 10% retenidos hasta la presentación de informe final, vinculándolo a una evaluación técnica del informe y sin la necesidad de presentación de facturas, una vez que esto está actualmente exigiendo que la institución ejecutora adelante recursos para un reembolso futuro, lo que es complicado, especialmente para los INIAs.

## EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO

En lo relativo al uso de los 10%, una salida puede ser la presentación de las facturas correspondientes junto con el desembolso anterior, o sea, exigir una rendición de cuentas adelantada de los 10%. Con esto la institución recibiría el monto respectivo tan pronto la STA reciba el informe final, sin una rendición de cuentas específica como ocurre actualmente.

Tanto en las entrevistas, cuanto en las encuestas, han sido presentadas algunas otras propuestas que, a pesar de aisladas (pocas personas), deben ser consideradas en este proceso de mejoramiento de los mecanismos usados por la STA. Dichas propuestas son las siguientes:

- aceptar la compra de repuestos de manutención de equipos, actualmente una responsabilidad de la contraparte;
- flexibilizar las exigencias en cuanto al pago de gastos con hotel, dado que existen instituciones en la región que pagan directamente el hotel, sin involucrar al investigador, mas esto no es acepto por Fontagro;
- revisar la cuestión relativa al pago de impuesto hoy asumidos por la contraparte de los proyectos;
- flexibilizar en el manual de operaciones el uso de personal temporario, ampliando para otras categorías además de becarios;
- simplificar los informes de seguimiento y final, incluyendo preguntas cerradas; y
- estudiar la posibilidad de transformar los 10% en una especie de premio al equipo del proyecto al final de la ejecución del mismo, a ser establecido en base al resultado de la evaluación técnica del informe final.

Esta última propuesta surgió en el contexto de las discusiones al respecto de los 10% y de la falta de análisis técnico de los informes. Creo que es algo interesante y seria oportuno analizarla en la búsqueda de alternativas para valorizar la calidad de los informes y de sus resultados y al mismo tiempo, serviría para motivar los equipos a trabajar en el proyecto.

Un otro punto importante en este contexto es lo relativo a la no participación en los proyectos de instituciones de países no miembros, de reconocida capacidad técnica (Embrapa e INIFAP, en especial). Algunos de los líderes entrevistados han destacado que la participación de estas instituciones es considerada indispensable para una eficiente ejecución de determinados proyectos.

A nivel del Cono Sur esta situación, que ya es considerada por los líderes como crítica, tiende a se agravar a partir de la convocatoria de 2003, con la salida de Argentina. Esto significa que los nuevos proyectos también no van poder contar con el INTA.

### **b) Participación de los Beneficiarios en el Preparación de los Proyectos**

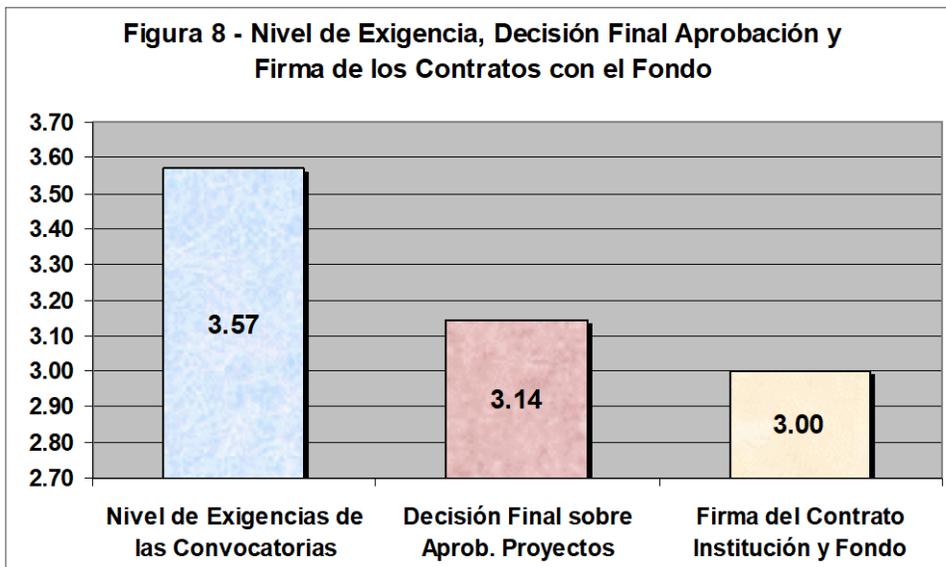
La participación de los beneficiarios en la definición de los objetivos de los proyectos ha sido objeto de evaluación por parte de los investigadores. Ellos opinaron

## EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO

que los beneficiarios han tenido una buena participación en el diseño de sus proyectos. El valor promedio de las opiniones fue de 3,91 en una escala de 1 al 5.

### c) Nivel de Exigencias de Fontagro y Toma de Decisiones

En la encuesta ha sido también evaluado el nivel de exigencias del Fontagro en las convocatorias, la toma de decisiones cuanto a la comunicación de resultado del proceso de evaluación de las propuestas y el proceso de elaboración y firma de los contratos. Esta evaluación fue desarrollada solamente por los administradores, una vez que son ellos los más involucrados en estos temas después que la propuesta es presentada. Los resultados de esta evaluación es presentada en la Figura 8 abajo.



Los resultados indican valores por debajo de 3,6 en las tres cuestiones, lo que indica un significativo grado de insatisfacción de los administradores, especialmente cuanto a la demora en decisión final de los resultados de cada convocatoria y a todo el proceso de elaboración y firma de los contratos.

Las principales quejas de los administradores en cuanto a la firma de contratos se concentraron en la excesiva burocracia que ha sido montada en todo este proceso, lo que ha afectado el inicio de los proyectos, además de causar trastornos y desgaste para los equipos y para el Fontagro.

Cabe acá presentar la íntegra de un comentario de uno de los 6 administradores sobre este proceso y que muestra claramente la burocracia involucrada: "...el primer paso, convenio BID-IICA, que comprende un conjunto de proyectos, lleva varios meses para su firma. El segundo paso, la firma de los contratos IICA- ejecutores, requiere un tiempo adicional que depende de la presentación del presupuesto ajustado por los ejecutores y de las exigencias de cada institución para autorizar la firma..."

### 4.1.2.- Etapa de Ejecución de los Proyectos

#### a) Uso de la Capacidad Técnica Regional

Al respecto del proceso de ejecución de los proyectos, en las entrevistas varios de los investigadores ha sido comentado que la participación de instituciones de países no miembros no se ha ocurrido de acuerdo a lo previsto y que esto ha afectado algunos de los proyectos de Cono Sur. Los investigadores se referían a la participación de Embrapa, en determinados proyectos, más que no ha podido participar porque no hubo como asumir los costos de su participación.

Otro tema que ha sido tratado en las entrevistas fue lo relativo al tratamiento de Fontagro en relación a instituciones nacionales de la región de reconocida capacidad técnica y los centros internacionales. Los centros internacionales pueden participar y recibir recursos, en cuanto instituciones nacionales como Embrapa, de Brasil, INIFAP, de México y ahora INTA, de Argentina, por ejemplo, muchas veces con mejor capacidad técnica que los centros internacionales en algunos temas, están impedidas de participar porque su país no es miembro. La imposibilidad de contar en uno de los proyectos con una institución de investigación de Guatemala, un país no miembro de Fontagro, también ha sido citada como perjudicial.

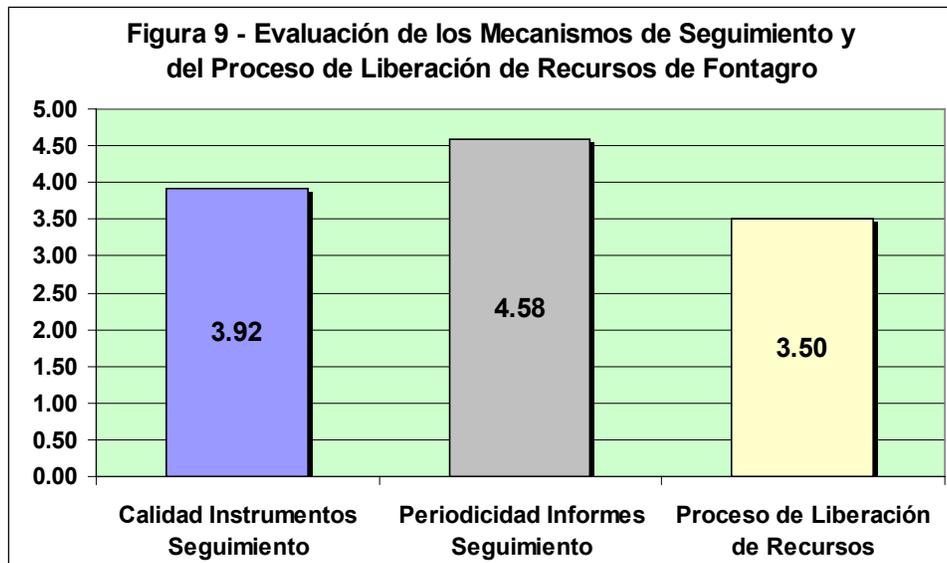
Entre tanto, cabe destacar que es también reconocido que esta participación debe ser en carácter especial y bajo ciertos límites, sea en el proceso de ejecución de proyectos, sea en términos del uso de recursos. En las entrevistas quedó claro que esta prohibición acaba se constituyendo en una punición para los proyectos y no a la institución invitada. Por lo tanto este es un tema que merita un análisis cuidadoso por parte del CD.

En lo relativo a los centros internacionales es oportuno relatar que durante las entrevistas se ha escuchado que existe también un desequilibrio en la participación de las instituciones nacionales frente a dichos centros, a pesar de reconocer que esto les favorece para la aprobación de proyectos. Al respecto, se comentó que en algunos proyectos el centro ha sido beneficiado en la asignación de los recursos y en las exigencias para el manejo de los mismos.

#### b) Mecanismos de Seguimiento y Liberación de Recursos

Los valores promedios de las opiniones de los investigadores sobre las cuestiones relativas a los mecanismos de seguimiento y del proceso de liberación de recursos son presentadas en la Figura 9, a continuación. El valor más bajo en la evaluación (3,50) fue dado al proceso de liberación de recursos y esto esta con certeza directamente relacionado con la complejidad de este proceso, claramente demostrada en dicha Figura.

## EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO



Las críticas a los mecanismos de seguimiento usados por Fontagro fueron muy constantes en todas las entrevistas, así como en la evaluación que ha sido hecha a través de los cuestionarios. Las críticas más frecuentes fueron las siguientes:

- el proceso de liberación de los recursos es excesivamente demorado, especialmente la remesa de los recursos iniciales;
- el proceso de elaboración y firma de los convenios entre el IICA y las ejecutoras para viabilizar la liberación de recursos es muy complejo y demorado, y debe ser simplificado en el futuro;
- los plazos para la presentación de informes son poco flexibles, según los investigadores, que han reclamado que sus pedidos, además de la demora, ni siempre son aceptos, a pesar de las justificativas técnicas;
- los informes técnicos son enviados, a veces bajo presión de plazos muy estrictos, mas los investigadores no han recibido ninguno “feed-back” sobre los mismos;
- falta informes intermedios sobre la ejecución y resultados de los proyectos en el proceso de seguimiento de manera a tornar más dinámico el proceso de gestión de los proyectos;
- el IICA ha sido encargado de la gestión administrativa de los proyectos (administración), más esta es una función que no debería haber sido delegada por la STA, porque afecta el propio proceso de consolidación y reconocimiento del Fontagro en la región, además de introducir pasos intermedios innecesarios en el proceso de gestión;
- el rol del IICA en cuanto a proyectos de Fontagro debería de apoyo técnico a la STA, especialmente en la divulgación de los resultados;
- los PROCIS están involucrados excesivamente en la gestión administrativa de los proyectos, mas deberían salir de esto y tener un rol más técnico en relación a los proyectos de Fontagro, sobre todo se concentrando en el apoyo en la

## EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO

preparación de propuestas y al seguimiento técnico de los proyectos aprobados, en sus respectivas subregiones;

- existe una deficiente comunicación entre la Unidad de Proyectos de Fontagro en el IICA y la STA y mismo entre ellos y las instituciones ejecutoras, lo que ha quedado muy evidente en el transcurso de esta evaluación y uno ejemplo claro de esto fue la información no actualizada que me ha sido suministrada sobre los nombres de los líderes de proyectos;
- falta un sistema de seguimiento técnico de los proyectos base a visitas periódicas, lo que podría ser implementado a través del uso de técnicos del IICA o de las instituciones participantes de los PROCIs, por ejemplo; y
- falta un sistema informatizado para la gestión de los proyectos, basado en el uso de la Internet, lo que contribuiría para integrar los varios procesos y tornar más eficiente el proceso de gestión.

En la Figura 1 es presentado el actual proceso de gestión de los proyectos de Fontagro. Se ve claramente que existe un número excesivo de pasos intermedios en el proceso de liberación de recursos. Esta burocracia que se ha instalado en el proceso de gestión administrativa y financiera de los proyectos Fontagro fue el foco de las atenciones de las críticas de los investigadores, y sobre todo, de los administradores.

Visando ilustrar un poco más las críticas presentadas transcribo a continuación un comentario al respecto del proceso de liberación de recursos: “La administración de los desembolsos al proyecto se convirtió en un dolor de cabeza permanente, por lo cuadrado e inflexible de normas para minucias, sin tener en cuenta la naturaleza y particularidades de la investigación”.

Como es presentado en la Figura 10, dependiendo de la institución el proceso puede ser aún más largo y complejo, una vez que puede involucrar en la gestión uno de los programas cooperativos regionales (Prociandino o Procisur). Esta es la Opción2 presentada en dicha figura.

### **c) Proceso de Rendición de Cuentas y Controles Internos**

Los administradores han evaluado también la complejidad del proceso de rendición de cuentas y las exigencias en cuanto a controles internos adicionales en el proceso de gestión de los proyectos Fontagro.

Los resultados de la evaluación del proceso de rendición de cuentas son presentados en la Figura 11, juntamente con la evaluación del proceso de liberación de recursos.

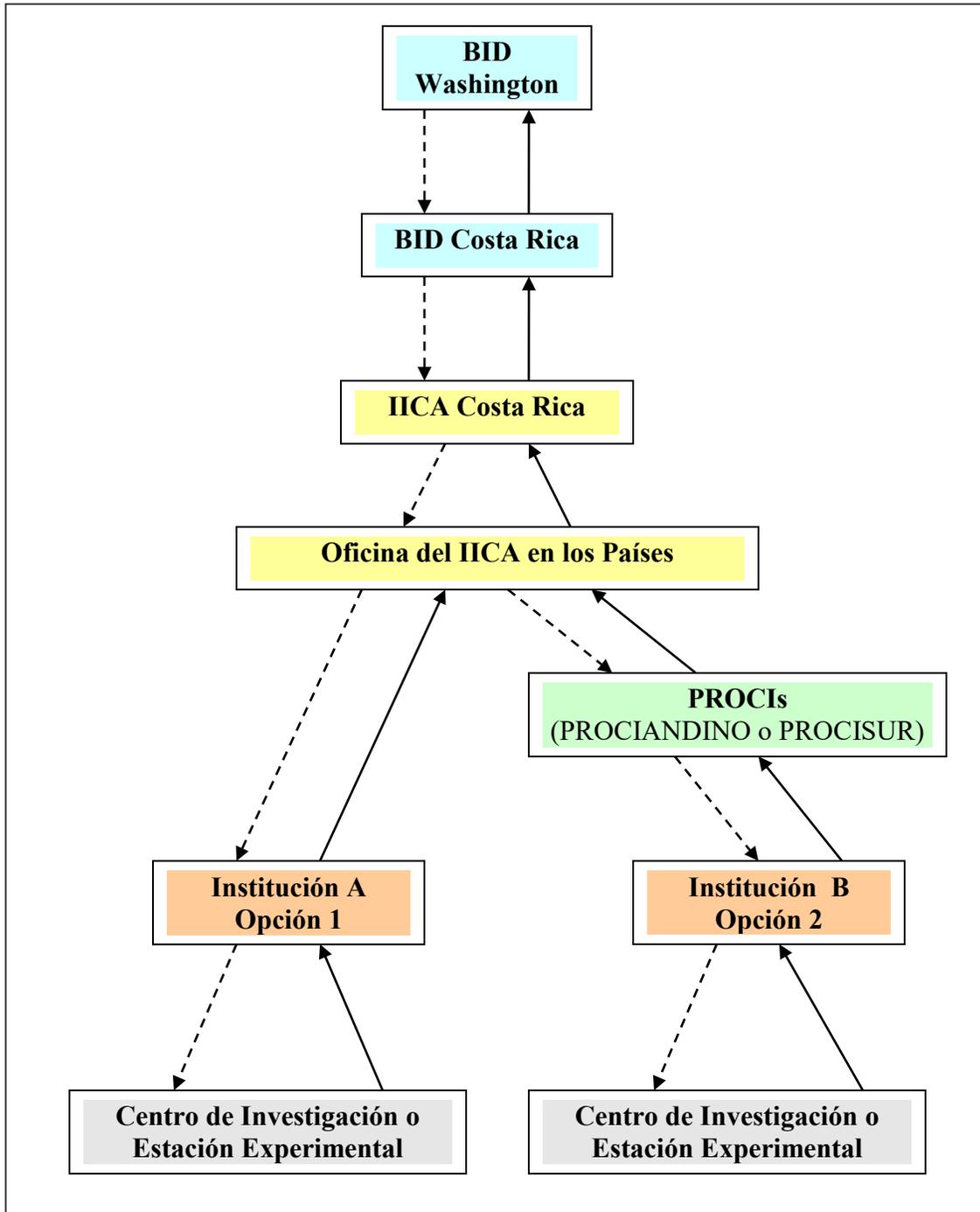
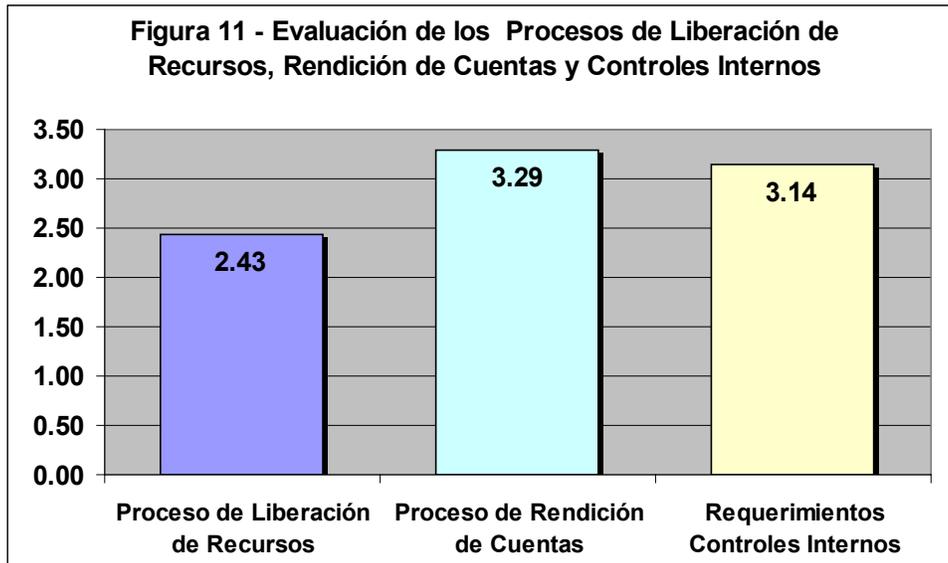


Figura 10 - Flujo actual de liberación de recursos de los proyectos Fontagro

Los valores promedios de las evaluaciones de los administradores en estos temas son relativamente los más bajos de toda la encuesta, lo que indica que ellos deben ser objeto de atención prioritaria en el proceso de ajuste de todo el proceso de gestión de los

## EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO

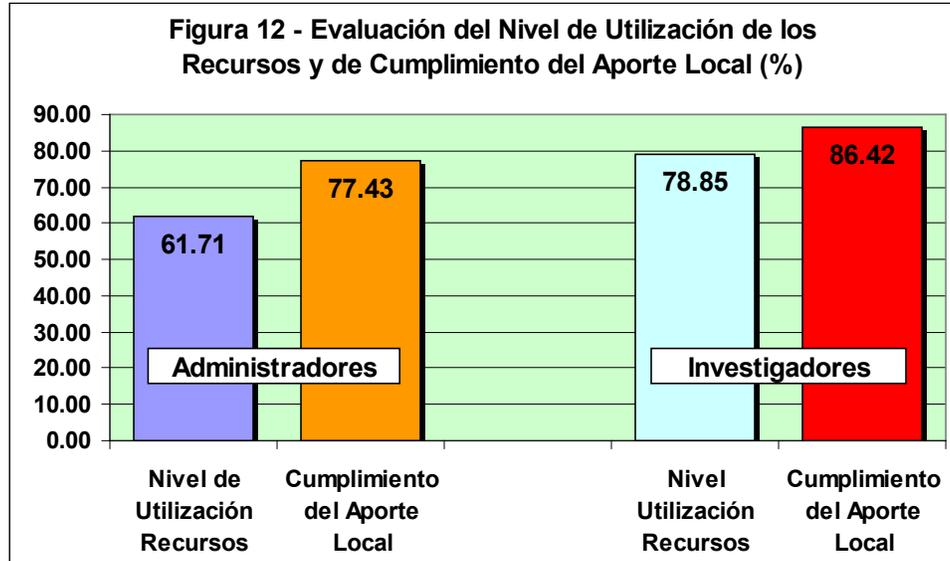
proyectos Fontagro, que deberá ser desarrollado a partir de los resultados de esta evaluación.



### d) Uso de los Recursos Previstos

El nivel de utilización de los recursos presupuestados en el proyecto, así como el grado de cumplimiento del aporte local o contraparte, fue evaluado tanto por los investigadores, cuanto por los administradores. Los resultados de estas dos evaluaciones son mostrados en la Figura 12.

Las evaluaciones de los administradores son más bajas que las de los líderes, lo que es natural, pues están más directamente involucrados en este tema, y por lo tanto, en mejores condiciones de presentar una evaluación más realista. Los resultados indican que, de acuerdo a lo esperado, los investigadores, respondieron con evaluación más optimista, como es presentado abajo.



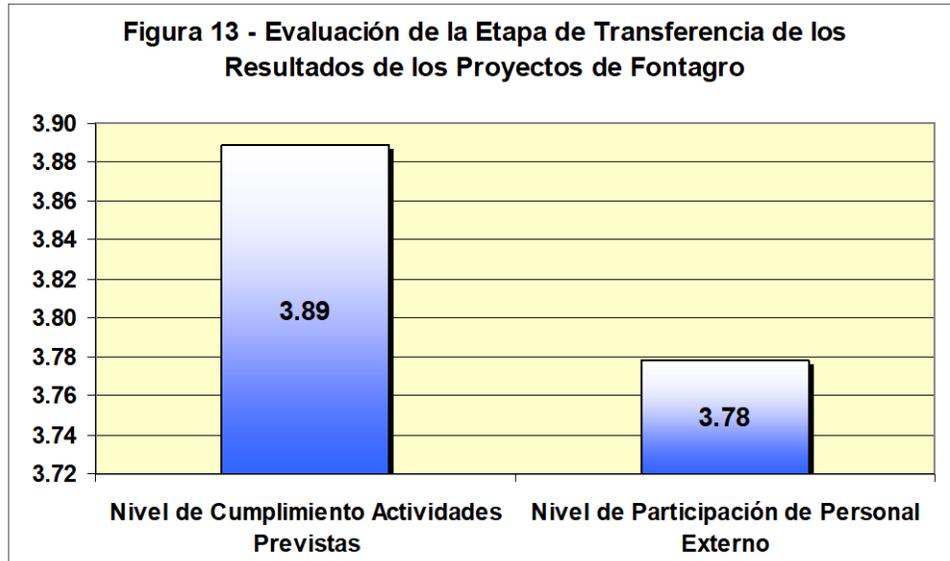
Es importante aclarar que los resultados de estas opiniones, a pesar de su utilidad, deben ser usados con cautela, pues una posición clara y definitiva sobre el tema se puede obtener en base la documentación de cada proyecto a nivel de la STA y de BID, enviada como parte de los procesos de rendición de cuentas.

#### 4.1.3.- Evaluación de la Etapa de Transferencia de los Resultados

##### a) La Visión de los Investigadores

La etapa de transferencia de los resultados fue evaluada por los investigadores cuanto al cumplimiento de las actividades previstas en los proyectos y en términos de la participación de personal externo a la institución líder. El resultado promedio mostrado en la Figura 13, a continuación, indica que, por lo general, las actividades planeadas fueron o están siendo cumplidas (4,14). Por otro lado, la evaluación de la participación de personal externo indica que esta no ha atendido a las expectativas pues la evaluación fue una de las más bajas de toda la evaluación (3,71).

## EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO



Cuanto al país o región de origen de los participantes de los eventos de transferencia, la mayoría de los líderes ha indicado que los mismos eran de la misma región del centro (más de 50%), en cuanto que otro porcentual importante era de personal nacional. La participación de técnicos de países vecinos y de otros países de América Latina y Caribe fue muy baja o mismo no ha acontecido.

Cuanto al tipo de participante o institución de origen de estos participantes, la evaluación ha indicado que la mayoría era de instituciones públicas de asistencia técnica. La participación de técnicos del sector privado, de ONGs y/o de asociaciones o cooperativas de productores fue muy baja.

Los líderes han argumentado que esta baja participación de técnicos de otros países, así como la poca participación del sector privado y organizaciones de productores ha sido en de correnia de la limitación de recursos. Los drásticos cortes en el presupuesto fueron muy centrados en las actividades de transferencias de resultados, con eventos más limitados y más baratos.

En este particular, tanto en las entrevistas, cuanto en las encuestas, ha sido propuesto el desarrollo de acciones por parte de la STA con el objetivo un reforzar esta actividad, sobre todo para todos los proyectos de la primera convocatoria, que están terminando este año. Básicamente lo que ha surgido en las discusiones es tratar la cuestión como un proyecto especial, que sería coordinado directamente pela STA, con el apoyo del IICA y de los PROCIs. En las recomendaciones volveremos al tema.

En este contexto ha surgido la cuestión de los derechos de propiedad. Los resultados de más de un docena de proyectos fueron generados más, según algunos de los entrevistados, aún existen algunos arreglos legales que necesitan ser definidas para que se pueda darles una amplia divulgación.

## EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO

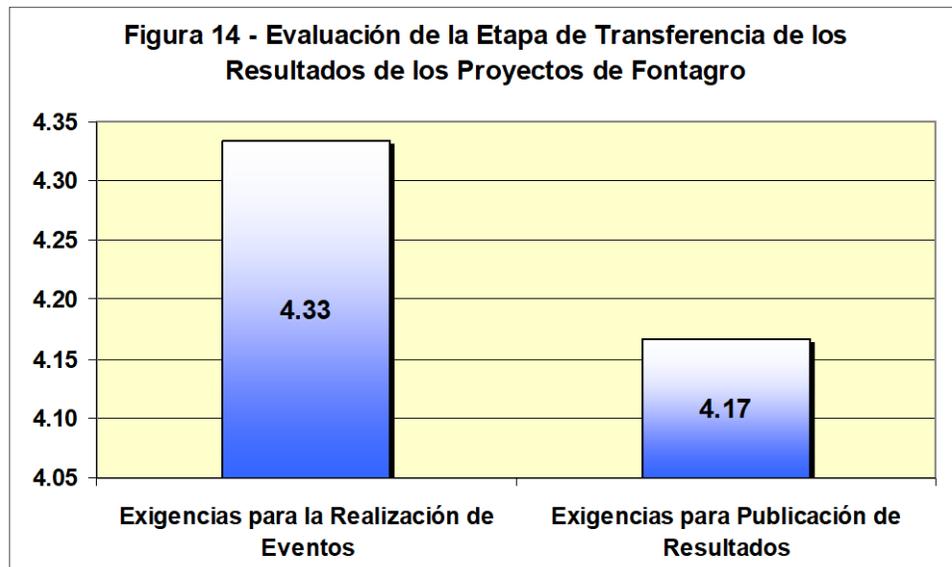
Los entrevistados que han tratado de este tema han comentado que las reglas aún no están claras, como por ejemplo, la divulgación de los resultados en el *site* de la institución ejecutora, o mismo a nivel de los PROCIs e de las oficinas del IICA. Según ellos, este es un proceso que necesita ser agilizado, especialmente en relación a los proyectos que está finalizando en 2003.

Esta es una cuestión que debe ser tratada en el contexto de la propuesta de fortalecimiento del proceso de divulgación de los proyectos concluidos en 2003, presentada anteriormente en esta sección.

### b) La Visión de los Administradores

La Figura 10 presenta la evaluación del proceso de transferencia de resultados del punto de vista de los administradores. Dicha evaluación abarca aspectos administrativos del proceso de transferencia y relacionados a las exigencias cuanto a la realización de eventos y cuanto a la publicación de los resultados.

Los resultados indican un promedio de 4,33 para las exigencias relacionadas con eventos y 4,17 para la publicación de resultados. En estos casos, las críticas de los administradores se han concentrado en restricciones que existen al uso de recursos y a la falta de reglas más claras para la presentación de los informes finales.



## 4.2. UN ANÁLISIS COMPLEMENTARIO DE LOS MECANISMOS

En esta sección son discutidos más a fondo algunos puntos relativos a los mecanismos, que considero importantes para complementar el proceso de evaluación y con esto suministrar más elementos para el perfeccionamiento de dichos mecanismos.

### 4.2.2. Manual de Operaciones

La revisión y actualización del Manual de Operaciones es una necesidad destacada en todas las entrevistas y en la encuesta electrónica. Estoy plenamente de acuerdo con dicha revisión, especialmente en el sentido de simplificar procedimientos y sobre todo, dar más énfasis a la obtención de resultados que al cumplimiento de las exigencias de la burocracia administrativa.

La experiencia en la gestión de los 29 proyectos en ejecución, aprobados en las tres primeras convocatorias de Fontagro permite a la STA coordinar este proceso de revisión sin mayores problemas.

Al respecto del Manual de Operaciones, creo que es fundamental que esta revisión incluya una redistribución del actual sistema de pesos de los diversos criterios de evaluación de proyectos. En mi opinión, la evaluación debe dar más peso a la adherencia de los proyectos a las prioridades (si ordenadas) y así como a la amplitud de los proyectos (valorar más lo regional que el subregional) y menos a los impactos esperados de dichos proyectos.

Lo importante en dicha revisión es asegurar que este proceso sea realizado de manera integrada al desarrollo del sistema de información gerencial para la STA, tratado a la continuación y que deberá incluir tanto los aspectos técnicos, cuanto administrativos y financieros de los proyectos.

### 4.2.3. Sistema de Información Gerencial (SIG)

Este es un tema que, en mi opinión, debe merecer una atención especial de la STA en esta nueva etapa de Fontagro. Los resultados mostrados en este informe han dejado muy claro que la gestión de los proyectos ha sido el punto negativo de la primera etapa de Fontagro y la falta de un sistema de información gerencial tiene todo a ver con muchos de los problemas y críticas relatados.

En 1996/1997, como parte del proceso de estructuración de la STA, y después de la elaboración de la primera versión del Manual de Operaciones tuve la oportunidad de diseñar una propuesta de SIG para la STA. En la secuencia, llegamos a desarrollar un software para implementarlo, denominado SIGSTA.

El sistema desarrollado acabó no siendo usado y la principal razón puede ser el hecho que la STA ha optado por tener un rol menos efectivo en la gestión y delegar al IICA la administración de los proyectos.

La justificativa para la STA tener un SIG en la gestión de los proyectos está muy bien explicitada en la propuesta inicial para el desarrollo del SIGSTA que ha sido elaborada en 1996 (Avila). De dicho documento cabe destacar los siguientes párrafos:

## EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO

*“El uso de un sistema de información gerencial (SIG), totalmente informatizado, es la alternativa propuesta para una operación y gestión más eficiente del Fondo, a través de su Secretaría Técnica (STA). En realidad, la existencia de un SIG de dimensiones regionales, involucrando las principales instituciones de C&T de ALyC, no solo es beneficioso al Fondo, mas para toda la región, considerando que la esencia del sistema de información es una base de datos de proyectos de interés común, además de contener información automatizadas sobre capacidades institucionales en los temas prioritarios de interés regional y de las cinco subregiones (Cono Sur, Andina, Trópicos, América Central y México y el Caribe). De la misma manera, el sistema tendrá importancia regional en la medida en que el pueda también disponibilizar integradamente información básica sobre expertos en los temas prioritarios, así como estadísticas y mapas de interés común.*

*En este sentido, el montaje de dicho sistema representará una contribución al proceso de integración y coordinación de acciones en el ámbito del sistema tecnológico regional (INIAs, CGIAR, Universidades, ONGs, etc.), una exigencia cada vez más fuerte del proceso de globalización.*

*En síntesis, el Fondo Regional, al involucrar en su operación gran número de países y organizaciones, y sobre todo, actuando en una región en donde existen deficiencias en cuanto a la integración de esfuerzos, no puede prescindir del uso de herramientas flexibles y dinámicas, basadas en el uso de la informática. Por otra parte, la existencia de dicho sistema permitirá agilizar la toma de decisiones a nivel del Consejo Directivo, una vez que deberá hacer disponible de manera automatizada (ambientes mono y multiusuario), tanto las informaciones necesarias a la planificación, seguimiento y evaluación de los proyectos propuestos y financiados por el Fondo, como aquellas de carácter administrativo (capacidades institucionales, expertos, estado de cuentas, etc.), consideradas indispensables para agilizar el funcionamiento de la Secretaría.*

*Asimismo, la disponibilidad de un sistema de información gerencial con las características propuestas en este documento deberá permitir a la STA tener en manos las principales informaciones gerenciales que necesita para informar permanentemente (y sin la circulación de papeles) a los miembros del Consejo Directivo sobre la aplicación de los recursos y sus resultados, monitorear los ejecutores de proyectos, gestionar consultorías “ad-hoc”, etc., con un mínimo de personal y de costos.*

Después de pasados más de 6 años, la necesidad continúa y la evaluación ha dejado esto muy claro. Entre tanto, con la experiencia en la gestión de los proyectos actuales y sobre todo con los avances fantásticos de la informática la tarea de desarrollar un nuevo SIG hoy está muy facilitada. Es evidente que para los desarrolladores de este nuevo SIG el material existente en la STA sobre el SIGSTA deberá ser de utilidad.

### 4.3.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.3.1. Conclusiones

Las principales conclusiones que se puede sacar de esta evaluación de los mecanismos usados por Fontagro son las siguientes:

- el Manual de Operaciones presenta deficiencias, especialmente en cuanto a la sistemática de seguimiento, los límites del presupuesto y las reglas de uso de los recursos financieros;
- existe un desbalance en el tratamiento de las instituciones de investigación agropecuaria regionales cuando se compara los centros nacionales y los institutos nacionales de investigación, incluso aquellos de países no miembros de Fontagro;
- las reglas establecidas por Fontagro en cuanto a los derechos de propiedad de los resultados generados han sido criticadas, especialmente cuanto al proceso de divulgación de los resultados via Internet y publicaciones técnicas;
- el actual proceso de liberación de recursos es muy complejo e involucra muchos y excesivos pasos intermedios que provocan retrasos y desmotivación en los equipos técnicos involucrados (BID, IICA, PROCIs, etc.);
- el sistema de información y gestión usados por la STA y la unidad de proyectos Fontagro en el IICA San José es complejo e ineficiente;
- la STA presenta un rol secundario en el proceso de gestión de los proyectos de Fontagro, dada la delegación de tareas al IICA;
- el apoyo del IICA a los proyectos de Fontagro está concentrado en la gestión administrativa y financiera, cuando debería estar más orientado a funciones técnicas, como la inducción de proyectos y divulgación de resultados;
- los PROCIs, a nivel subregional, han asumido el rol efectivo de gestión administrativa y financiera de los proyectos, más deberían tener su apoyo direccionado a la preparación de propuestas, seguimiento técnico y inducción de proyectos;
- el Fontagro no permite la participación de las instituciones de países no miembros, mas de reconocida capacidad técnica, en la ejecución proyectos, lo que es apuntado como perjudicial a los propios proyectos;
- el Fontagro, a través de la STA y con el apoyo del IICA y de los PROCIs, debe revisar su estrategia en la región y asumir un rol más pro activo, especialmente cuanto a la inducción de proyectos prioritarios; y
- las perspectivas de entrada de nuevos socios, o mismo de la manutención de los actuales no son muy animadoras, lo que pone limitaciones al Fontagro, especialmente en cuanto al numero de proyectos a financiar y mismo al monto destinado a cada uno de ellos.

En lo relativo a los derechos de propiedad, han surgido críticas a las reglas establecidas, más es bien probable que esto pueda ser mucho más por falta de información, mismo porque solamente ahora es que los resultados están saliendo. De cualquier manera, dados los comentarios recibidos, es importante que la estrategia de

divulgación de los resultados via Internet, en los sites de la institución ejecutora, del IICA y de los PROCIs, sea aclarada, lo más pronto posible, a todos los ejecutores de proyectos, principalmente de aquellos que finalizan en 2003.

### **4.3.2. Recomendaciones**

Tomando por base los resultados obtenidos, presento a continuación, un conjunto de recomendaciones para mejorar la eficiencia de los mecanismos de operación de Fontagro y, sobre todo, para maximizar los impactos regionales de los productos generados por los proyectos apoyados por el fondo.

#### **a) Fortalecer el Rol de la STA en la Gestión**

La STA debe tener sus funciones técnicas y administrativas reestablecidas conforme lo previsto en el Convenio del Fondo y en el Manual de Operaciones. El proceso de gestión administrativa y financiera de los proyectos, actualmente a cargo de una unidad de proyectos en la sede del IICA, debe volver a la STA.

Esta dualidad entre la STA y el IICA, además de tornar todo el proceso de gestión más demorado (más pasos intermedios) e ineficiente, no tiene ningún sentido o justificación técnica y ha debilitado la secretaría. Fue una decisión tomada en la etapa de implantación que ser urgentemente revista por el CD, pues la STA debe tener un rol de gestión en este proceso, de lo contrario no se justificar su existencia.

Por otro lado, la STA debe asumir el liderazgo en el proceso de seguimiento técnico de los proyectos, en este caso con el apoyo del IICA y sobre todo, de los PROCIs. Esta es una grave deficiencia del actual proceso de gestión, pues ni el mismo IICA ha asumido este papel, a nivel regional. Los PROCIs hacen un poco de seguimiento técnico a nivel subregional, mas están sobre cargados con el proceso de gestión administrativa y financiera de los proyectos. Evidentemente, los PROCIs deberían recibir apoyo financiero directo de la STA por desarrollar tal actividad.

#### **b) Simplificar el Proceso de Liberación de Recursos**

El proceso actual de liberación de recursos es extremadamente complejo y demorado, sea por problemas burocráticos, sea por la existencia de un número excesivo de instituciones involucradas en el mismo y debe ser simplificado. Esta propuesta es también parte del proceso de fortalecimiento del STA pues al mismo tiempo en que se simplifica el actual proceso, conforme se puede ver en la Figura 15, atribuye a la secretaría un rol más efectivo en la liberación de recursos.

En la propuesta presentamos dos alternativas, dependiendo de la estructura jurídica que sea posible atribuir a la STA en su proceso de fortalecimiento. Se a la STA es dado el rol liberar recursos, el flujo es directo de ella con las instituciones ejecutoras. De lo contrario, las liberaciones deberían ser procesadas a través del BID o de otra institución, como el IICA, en Washington, a través de su fundación Agri Futuro.

## EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO

Al respecto, de esta alternativa de utilización de la oficina del IICA, en Washington ha sido comentada la posibilidad de utilización de la Fundación existente en dicha oficina y que, en principio, presentaría mejoras condiciones de flexibilidad y agilidad relativamente al uso de la estructura normal de IICA.

### **c) Revisar los Mecanismos de Seguimiento**

Los mecanismos de seguimiento de los proyectos deben ser revisados y simplificados. Las críticas recibidas en las entrevistas y los resultados de la encuesta electrónica indican que existe un alto grado de insatisfacción cuanto al actual sistema. Además de los ajustes en cuanto a los informes actuales, periodicidad, etc., es importante agregar dos puntos en el proceso de perfeccionamiento del mismo:

a) diseño e implantación de un mecanismo simplificado de seguimiento intermedio a los informes técnicos anuales que permita al gestor saber como están andando los proyectos periódicamente y tomar medidas correctivas, si necesario; y

b) establecimiento de un proceso de evaluación de los informes técnicos anuales que permita a la STA dar un retorno a los líderes de los proyectos, incluso con sugerencias para la ejecución de los proyectos y/o para la divulgación de sus resultados.

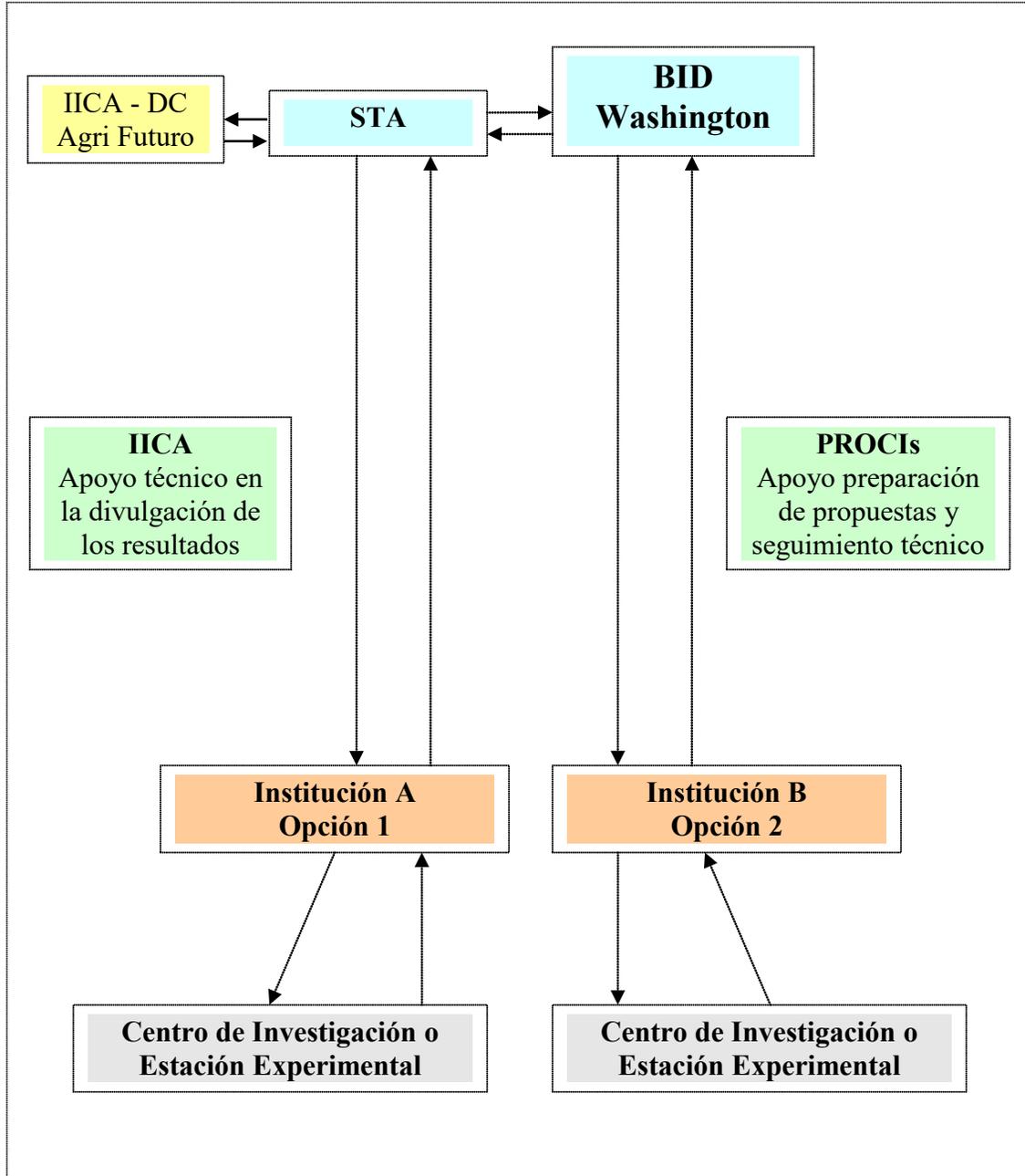


Figura 15 - Flujo propuesto para la liberación de recursos de los proyectos Fontagro

#### d) Redefinir los roles del IICA y PROCIs

La evaluación evidenció que tanto el IICA, cuanto los PROCIs están excesivamente comprometidos con el proceso de administración de los proyectos en perjuicio de una participación más efectiva en los aspectos técnicos, como el seguimiento de los proyectos (técnico) y en la divulgación de los productos generados.

## EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO

Como el IICA tiene oficinas en todos los países y capacidad técnica mi recomendación es que el instituto asuma directa y formalmente la coordinación del proceso de divulgación de los resultados y, al mismo tiempo, sea liberado de la gestión administrativa y financiera de los proyectos (etapa actual). El IICA podría también apoyar la STA en la evaluación técnica de los proyectos.

Por otro lado, los dos programas cooperativos subregionales (PROCIANDINO y PROCISUR) también deberían tener sus roles redefinidos a nivel del Fontagro. Mi recomendación es que los PROCIs se concentren en el apoyo a la preparación de propuestas, y sobre todo, en el proceso de seguimiento técnico de los proyectos, dejando de desarrollar actividades administrativas.

### **e) Informatizar el Proceso de Gestión**

Todo el proceso de preparación de propuestas, evaluación ex-ante, ejecución de los proyectos, seguimiento, evaluación ex-post y divulgación de los resultados está hoy siendo desarrollado sin un sistema integrado de información gerencial. La evaluación ha indicado que la ausencia de un SIG ha colaborado para la generación de ineficiencias en el proceso de gestión y es seguramente uno de los factores que ha contribuido para agravar las demoras en el proceso de liberación de recursos.

Recomiendo que sea diseñado un sistema informatizado para la gestión de los proyectos Fontagro, usando los nuevos recursos de la informática y sobre todo, que sea basado en el uso de la Internet. La STA ya dispone de una propuesta de un sistema de información gerencial, por mí desarrollada al inicio de la instalación de Fontagro (Avila, 1996; Avila, 1997), que no ha sido usado, más que ahora puede ser tomado con una referencia para el diseño del nuevo SIG. Cabe destacar que el Manual de Operaciones ya prevé que para la STA cumplir con sus responsabilidades técnicas y administrativas, especialmente cuanto al seguimiento, utilizará un sistema automatizado de información gerencial (sección 2.10).

### **f) Maximizar el Uso de la Capacidad Técnica Regional**

En el proceso de evaluación ha sido evidenciado que el Fontagro ha adoptado un tratamiento diferenciado entre los diversos centros de excelencia regionales y esto está causando perjuicios a los proyectos, y consecuentemente, afectando los impactos de Fontagro. Los centros internacionales pueden participar sin restricciones, en cuanto que las instituciones nacionales de investigación de reconocida capacidad técnica como Embrapa, INIFAP y ahora, el INTA, no pueden participar (con costo) porque sus países no son miembros del Fondo.

Sugiero que es la regla general, establecida en la etapa inicial de implantación de Fontagro, sea revisada, una vez que esta prohibición está se volcando contra los propios proyectos, limitando sus respectivos objetivos y alcance de sus resultados. Por lo tanto, propongo que sea revisada esta regla, especialmente en cuanto al pago de gastos directos

## **EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO**

(insumos y pasajes, por ejemplo) en los casos en que estos gastos sean indispensables al buen desarrollo de los proyectos.

Caso sea aceptada esta recomendación, creo que estaría resuelto uno de los principales problemas constatados en las entrevistas y encuestas, una vez que en la práctica no ha sido posible a la institución del país no miembro asumir sus propios gastos, lo que ha afectado varios proyectos, sobre todo más recientemente.

Entiendo que esta recomendación puede ser ajustada de manera que la institución del país no miembro no pueda liderar proyectos, ni gastar los recursos de Fontagro con la compra de equipos. Los recursos podrían también ser limitados a un dado porcentual del presupuesto del proyecto financiado pro Fontagro. Esta flexibilización de las reglas para permitir la participación de instituciones nacionales de reconocida capacidad técnica a nivel regional, dentro de ciertos límites, seguramente, sería una decisión estratégicamente correcta y un paso importante en el proceso de consolidación del Fontagro.

### **5. OTROS ASUNTOS**

En esta sección presento algunos comentarios sobre la composición actual del Fontagro y algunas propuestas con vistas a su crecimiento en el futuro.

#### **5.1.- EXPANSIÓN DEL FONDO**

Durante las entrevistas han surgido varias cuestiones y sugerencias a cerca de la composición actual del fondo, perspectivas, entradas de nuevos socios, participación de no miembros en proyectos, etc. Está muy claro que existen problemas de diversas magnitudes que impiden una expansión del fondo en los moldes esperados. Por otra parte, está claro también que el Fondo para avanzar para una nueva etapa, como pretende después de esta evaluación y de otras iniciativas en curso, hay que buscar nuevas e innovadoras alternativas con vistas a su expansión.

En este contexto, entiendo que antes del Fondo inicie, nuevamente, para el desarrollo de una estrategia agresiva de búsqueda de nuevos socios en la región, hay que revisar sus modalidades de asociación, los valores de las cuotas, etc. En mi opinión, la estrategia usada al inicio de presionar el país a colocar la contribución al fondo en préstamos BID está muy fragilizada, especialmente en los casos de los países grandes.

Sin abandonar la estrategia de buscar viabilizar la entrada de nuevos miembros de la región vía préstamos, es fundamental que los negociadores de Fontagro y del BID, al tratar de la participación de países como Brasil, Argentina y México, deben llevar propuestas alternativas y más viables para conseguir la entrada (mismo que sean temporarias) de los mismos. La crisis financiera de estos países y otras cuestiones internas difícilmente van a hacer que ellos cambien de idea a corto plazo, sin que reciban una contrapartida del Fondo que viabilice tal participación. En mi opinión, esta contrapartida pasa por una reducción del nivel de los aportes iniciales.

## EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO

Al mismo tiempo, el Fondo debe pensar estrategias complementarias con respecto a las instituciones nacionales de estos países (Embrapa, INIFAP e INTA, por ejemplo). La evaluación ha dejado claro que las instituciones nacionales de investigación de la región hacen falta y deben ser buscadas las maneras de asegurar la participación de las mismas en la ejecución de proyectos, mismo que con ciertas restricciones, hasta la entrada al Fondo definitiva de sus países de origen.

Una opción que el Fondo debe continuar es intentar la participación de países de fuera de la región y que tengan interés en el desarrollo de América Latina y el Caribe. En este caso pienso no en miembros formales como los que ya están, mas miembros que anualmente puedan contribuir al Fondo dotal o en el monto destinado a la investigación. En este caso estaríamos pensando en una especie de miembro “donantes” y los países potencialmente candidatos sería los países europeos, especialmente los países nórdicos.

Una alternativa podría ser una negociación con el BID y los países que tradicionalmente aportan recursos al Banco para proyectos en determinadas áreas en LAC (Japón, por ejemplo), de manera que parte de estos recursos sean canalizados a las actividades de investigación y transferencia de tecnología agropecuaria en la región, a través del Fontagro.

Finalmente, la cuestión de la participación del BID en el financiamiento de proyectos de investigación en América Latina y el Caribe. Después de la creación del Fontagro, el BID ha reducido su apoyo a la investigación regional proporcionado por medio de centros internacionales con sede en la región.

Creo que este es un punto importante que debería ser discutido con el Banco, especialmente para que el Fondo tenga realmente un monto de recursos expresivo para apoyar proyectos de investigación y desarrollo agropecuario en la región. Esta vuelta del BID al financiamiento de investigación agropecuaria regional también contribuiría para financiar macroproyectos que nos referimos a la continuación., como parte del proceso de revisión del PMP.

### **5.2.- PROPUESTAS ALTERNATIVAS PARA EL CRECIMIENTO DEL FONDO**

Desde la primera reunión del Consejo Directivo del Fontagro, en Cartagena, en julio de 1996, muchas etapas han sido desarrolladas en el proceso de estructuración e implantación de dicho fondo. Creo que ahora ha llegado al momento para repensar determinadas estrategias y buscar nuevas alternativas para que el Fontagro sea realmente un fondo importante, con un monto de recurso significativo, para que su rol en el proceso de generación y transferencia de tecnología en América de Latina y el Caribe.

Para esta nueva etapa que ahora se inicia propongo que sean buscadas nuevas alternativas para facilitar la entrada de nuevos miembros, y hasta mismo, nuevas categorías de asociarse o de contribuir con el Fondo. En este proceso, adelanto algunas alternativas para discusión:

## EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO

### a) revisión de los valores para entrada de países miembros efectivos del Fondo

Se sugiere la reducción de las contribuciones que están siendo exigidas de los países para participaren del fondo, especialmente de los grandes, exactamente los que hasta ahora aún no han ingresado (Brasil, México y Argentina). Creo que esta puede ser una estrategia para que, más tarde, estos países tengan un rol más efectivo al interior del Fontagro y en su apoyo.

### b) creación de una categoría “especial” para miembros donantes

Se propone la adopción de una estrategia agresiva por parte del Fontagro con el objetivo de motivar y obtener la participación financiera de países y o instituciones que tengan interés en contribuir para el desarrollo de América Latina y el Caribe. En este caso, la propuesta es buscar la entrada de países que tradicionalmente ya colaboran en la región, como los países nórdicos.

### c) flexibilización para asegurar la participación de instituciones regionales

Esta propuesta es dirigida a viabilizar la entrada de instituciones de la región en Fontagro, en los casos en que su propio país no acepta o aún no está convencido de que debe entrar al Fondo. Esta participación sería temporaria y se constituiría en un esfuerzo de Fontagro para atraer instituciones de reconocida capacidad técnica en sus proyectos hasta que la participación de sus respectivos países sea viabilizada.

Por esta propuesta las instituciones invitadas pagarían un determinado monto anualmente y esto les daría acceso **temporario** a las convocatorias del Fontagro, sin restricciones para la ejecución y o liderazgo de proyectos. Propongo también que estos miembros temporarios del Fondo podrían participar de las reuniones del CD, mas no tendría derecho a voto.

Con esta flexibilización, estas instituciones de investigación agropecuaria, de la propia región y de reconocida capacidad técnica, serían tratadas de modo similar a los centros internacionales

### d) retorno de la contribución del BID y de las fundaciones

La vuelta del apoyo de BID a la investigación de LAC debe ser negociada por Fontagro como parte de la estrategia para incrementar los fondos destinados anualmente al financiamiento de proyectos. Esto también serviría para fortalecer el rol del Fondo en el apoyo a macroproyectos de interés regional, como hemos propuesto como parte del proceso de revisión del PMP.

De la misma manera sería conveniente llevar a cabo gestiones para atraer otros potenciales contribuyentes, como por ejemplo, las fundaciones que fueron muy activas en el pasado en el apoyo a la investigación agrícola y al fortalecimiento institucional en América Latina (Fundación Rockefeller, por ejemplo).

### 6. CONSIDERACIONES FINALES

La evaluación de los proyectos y mecanismos del Fontagro, cuyos resultados, conclusiones y recomendaciones son presentadas en este informe, fue estructurada de manera tal que cubriera los puntos más críticos de este proceso, y así facilitar el análisis y la presentación de propuestas al Consejo Directivo.

La evaluación de los proyectos y mecanismos del Fontagro fue realizada durante los meses de abril y junio de 2003 y se ha centrado en las principales etapas del proceso de planificación, desarrollo y gestión de los proyectos de I&D de interés de América Latina y el Caribe que el Fondo está apoyando. Para tanto, se ha recolectado información en base a encuestas electrónicas, entrevistas y por medio de la lectura de documentos. Han participado de la evaluación los investigadores (líderes de proyectos, en especial) y los administradores (gestión y finanzas) de las instituciones ejecutoras, representantes del IICA, técnicos del BID y secretarios ejecutivos de los programas cooperativos regionales involucrados en proyectos Fontagro (Prociandino y Procisur).

En las encuestas han participado 15 investigadores, o sea cerca de 52% de los líderes, y sete administradores de proyectos Fontagro, correspondiente al 39% del universo de ejecutores. Por otra parte, en las entrevistas han participado 19 investigadores, involucrados en 13 proyectos, así como 17 personas relacionadas con los proyectos, especialmente a nivel de la administración de los mismos.

Una síntesis de las recomendaciones resultantes de la evaluación de los proyectos y mecanismos usados en la gestión de los proyectos financiados por Fontagro son presentados a continuación. Inicialmente son presentadas las recomendaciones relativas a los proyectos y después, las de los mecanismos.

#### 6.1.- Proyectos

- a) Concentrar en prioridades estratégicas para el desarrollo regional ;
- b) Priorizar (ordenar) las líneas de investigación estratégicas;
- c) Valorizar el orden de prioridad en la evaluación de las propuestas;
- d) Promover el desarrollo de macroproyectos y la multi-institucionalidad;
- e) Reforzar el proceso de divulgación para maximizar los “spill-overs”; y,
- f) Promover acciones visando facilitar la evaluación de impactos en el futuro.

#### 6.2.- Mecanismos

- a) Fortalecer el rol de la STA en el proceso de gestión;
- b) Simplificar el proceso de liberación de recursos, reduciendo los controles y pasos intermedios;
- c) Revisar y simplificar los mecanismos de seguimiento;
- e) Redefinir los roles del IICA y PROCIs, fortaleciendo las funciones técnicas;
- f) Informatizar el proceso de gestión técnica y financiera; y,
- g) Maximizar el uso de la capacidad técnica regional.

### 3.3.- Expansión del Fondo

Al finalizar este informe, es importante destacar que la evaluación, especialmente en las entrevistas y encuestas, ha sido sinalizado que es fundamental que sean buscadas nuevas alternativas para el Fontagro, especialmente cuanto a la entrada de nuevos miembros, y hasta mismo, la creación de nuevas categorías de asociarse o de contribuir con el Fondo.

En este proceso, propongo algunas alternativas para discusión: a) revisión de los valores para entrada de países miembros efectivos del Fondo; b) creación de una categoría “especial” para miembros donantes; c) flexibilización para la participación “temporaria” de instituciones regionales de reconocida capacidad técnica; y d) buscar el retorno de la contribución del BID y de las fundaciones a la investigación agropecuaria regional, a través del Fontagro.

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALSTON, J.M.; CHAN’KANG, C.; MARRA, M.C.; PARDEY, P.G. & WYATT, T.J. **A Meta Analysis of Rates of Return to Agricultural Research R&D: Ex Pede Herculem?** IFPRI, Washington, 2000. (Research Report, 113).

AVILA, A.F.D. **Una Propuesta de Desarrollo del Sistema de Información Gerencial para la Secretaría Técnico Administrativa (SIGSTA)**. Washington. Fontagro. Secretaría Técnica (ad-hoc). Junio 1996.

AVILA, A.F.D. **Sistema de Información Gerencial para la Secretaría Técnico Administrativa (SIGSTA)**. Washington. Fontagro. Secretaría Técnico-Administrativa. Junio 1997.

Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria. **Convenio del Programa Cooperativo para el Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria**. Washington. Fontagro. Secretaría Técnica-Administrativa. 1998.

Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria. **Plan de Mediano Plazo 1998-2000**. Washington. Fontagro. Secretaría Técnica-Administrativa. Noviembre 1997.

Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria en América Latina y el Caribe. **Manual de Operaciones**. Washington. Fontagro. Secretaría Técnica-Administrativa. Julio 1998.

Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria. **Convocatoria 2003: Términos de Referencia para la presentación de Propuestas**. Washington. Fontagro. Secretaría Técnica-Administrativa. 2003.

Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria. **Propuestas de Proyectos** (todos los proyectos contactados durante las visitas a Argentina, Uruguay, Colombia y Costa Rica). Washington. Fontagro. Secretaría Técnica-Administrativa.

Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria. **Informes de Seguimiento de Proyectos** (todos los informes de proyectos contactados durante las visitas a Argentina, Uruguay, Colombia y Costa Rica). Washington. Fontagro. Secretaría Técnica-Administrativa.

## ANEXO 1

---

### EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO - Cuestionario de los Investigadores -

---

Notas Metodológicas:

- a) La evaluación intenta compilar la opinión de un grupo diversificado de personas conocedoras del proyecto (investigadores, colaboradores, etc.), sin identificación de las mismas en los informes.
- b) En las preguntas se usa una escala del 1 (uno) al 5 (cinco), en donde el nivel más bajo (1), significa el extremo negativo en términos de impacto, importancia o calidad, y el 5, el extremo positivo.
- c) La presentación de sugerencias es indispensable en los casos en que la respuesta a una pregunta fuere negativa.

---

#### 1.- IDENTIFICACIÓN

Código del proyecto: \_\_\_ / \_\_\_

Título:

---

Institución:

Tipo de Evaluador (indicar con X):

Investigador principal (líder)	Colaborador / Miembro Personal Interno	Colaborador / Miembro Personal Externo

Interno = institución líder (ejecutora); Externo = institución colaboradora

Lugar y Fecha: .....      \_\_\_ / 05 /2003

## 2.- EVALUACIÓN

Las preguntas siguientes buscan conocer la opinión del entrevistado respecto al desarrollo del proyecto y de sus impactos, desde la etapa de elaboración de la propuesta hasta la adopción de los resultados generados, incluyendo los mecanismos de seguimiento. El entrevistado dará una opinión muy franca, buscando ofrecer sugerencias de mejoras, particularmente en los casos en que su evaluación sea negativa.

### 2.1.- Etapa de Preparación y Aprobación

Evaluar como se ha dado todo el proceso de preparación hasta la aprobación del proyecto, en términos de sus exigencias técnicas.

#### (9) - Nivel de Calidad del Plan de Mediano Plazo (Prioridades)

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
1 (muy bajo)	2	3	4	5 (muy alto)

Sugerencias:

---

#### (10) - Nivel de Calidad de las Orientaciones (Manual de Operaciones y STA)

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
1 (muy bajo)	2	3	4	5 (muy alto)

Sugerencias:

---

#### (11) - Grado de participación de los beneficiarios en la definición de los objetivos del proyecto

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
1 (muy bajo)	2	3	4	5 (muy alto)

Sugerencias:

---

#### (12) - Grado de equidad en el desarrollo del proyecto (minorías, genero, etc.)

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
1 (muy bajo)	2	3	4	5 (muy alto)

Sugerencias:

---

## 2.2.- Etapa de Ejecución del Proyecto

Evaluar como se ha dado todo el proceso de ejecución del proyecto en términos de sus exigencias administrativas, financieras, etc.

### (13) - Nivel de cumplimiento del objetivo general previsto (producto principal)

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
1 (muy bajo)	2	3	4	5 (muy alto)

Sugerencias:

---

### (14) - Nivel de calidad de la investigación (grado de innovación)

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
1 (muy bajo)	2	3	4	5 (muy alto)

Sugerencias:

---

### (15) - Calidad de los instrumentos de seguimiento usados (informes)

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
1 (muy bajo)	2	3	4	5 (muy alto)

Sugerencias:

---

### (16) - Periodicidad exigida para los informes de seguimiento (plazos)

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
1 (inadecuada)	2	3	4	5 (normal)

Sugerencias:

---

### (17) - Nivel general de participación del equipo del proyecto

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
1 (muy bajo)	2	3	4	5 (muy alto)

Sugerencias:

---

**(18) - Nivel de participación de los investigadores externos a la institución**

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
1 (muy bajo)	2	3	4	5 (muy alto)

Sugerencias:

---

**(19) - Proceso de liberación de recursos para el proyecto (plazos)**

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
1 (complejo)	2	3	4	5 (normal)

Sugerencias:

---

**(20) - Nivel de recursos utilizados en el proyecto (% del total previsto)**

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala	
Porcentual de cumplimiento (%)	

Sugerencias:

---

**(21) - Nivel de cumplimiento de los aportes de recursos locales al proyecto (%)**

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala	
Porcentual de cumplimiento (%)	

Sugerencias:

---

### **2.3.- Etapa de Transferencia de los Resultados**

**(14) - Nivel de cumplimiento de las actividades previstas (plazos, etc.)**

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
1 (muy bajo)	2	3	4	5 (muy alto)

Sugerencias:

---

**(15) - Nivel de participación de personal externo a la institución en los eventos**

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
1 (muy bajo)	2	3	4	5 (muy alto)

Sugerencias:

---

#### (16) - Origen de los participantes en los eventos de transferencia de los resultados

Región de origen de los participantes	Porcentual (%)
Regional (centro + instituciones de la región)	
Nacional	
Países vecinos	
Otros países de LAC	
<b>Total</b>	<b>100</b>

Sugerencias:

---

#### (17) - Grado de participación de otras instituciones en la transferencia de tecnología

Tipo de participantes en los eventos	Porcentual (%)
Técnicos de la asistencia técnica pública	
Técnicos de la asistencia técnica privada	
Asociaciones de productores	
ONGs	
Cooperativas	
Otros: .....	
<b>Total</b>	<b>100</b>

Sugerencias:

---

## 2.4.- Etapa de Adopción - Impacto y “Spillovers” del Proyecto

Informar sobre los impactos iniciales o potenciales de los resultados del proyecto.

#### (18) - Impactos Económicos de los Resultados Obtenidos o Potenciales

Tipo de Impacto Esperado	Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
	1 (muy bajo)	2	3	4	5 (muy alto)
Rendimientos					
Reducción Costos					
Otro impacto:					
<b>No se aplica, dada la naturaleza del proyecto</b>					

Comentarios:

---

**(19) - Impactos Sociales de los Resultados Obtenidos o Potenciales**

Tipo de Impacto Esperado	Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
	1 (muy bajo)	2	3	4	5 (muy alto)
Empleo					
Salud					
Otro impacto: ....					
<b>No se aplica, dada la naturaleza del proyecto</b>					

Comentarios:

**(20) - Impactos Ambientales de los Resultados Obtenidos o Potenciales**

Tipo de Impacto Esperado	Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
	1 (neg.)	2	3	4	5 (pos.)
<b>1.- Eficiencia tecnológica:</b>	-	-	-	-	-
Uso de pesticidas (incremento de la frecuencia, mayor toxicidad, etc.)					
Uso de fertilizantes (uso de mayor cantidad de NPK y micro nutrientes)					
Uso de energía (mayor uso combustibles fósiles, biomasa, electricidad)					
Uso de recursos naturales (uso mayor cantidad de agua y/o de suelo)					
<b>2.- Conservación ambiental</b>	-	-	-	-	-
Calidad de la atmósfera (mayor emisión de gases, partículas, olores, etc.)					
Capacidad productiva del suelo (mayor erosión, pérdida de MO, compactación)					
Agua (mayor turbidez y emisión de materiales flotantes)					
Biodiversidad (mayor pérdida de vegetación, fauna y especies amenazadas)					
<b>3.- Recuperación ambiental</b>	-	-	-	-	-
Suelos o ecosistema degradados					
<b>No se aplica, dada la naturaleza del proyecto</b>					

Comentarios:

**(21) - Impactos sobre el Conocimiento (ciencia) y la I&D Futura (innovación)**

Tipo de Cliente Impactado	Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
	1 (muy bajo)	2	3	4	5 (muy alto)
Investigación nacional					
Investigación regional					
Laboratorios					
Otros clientes: .....					
<b>No se aplica dada la naturaleza del proyecto</b>					

Sugerencias:

---

## **2.5.- Evaluación del Impacto Regional del Proyecto (“Spillovers”)**

Informar sobre las actividades de transferencia de los resultados realizados, así como los impactos potenciales de los productos del proyecto a nivel regional (efectos de desborde).

**(22) - Impactos esperados de los resultados del proyecto a nivel regional**

Nivel de impacto regional	Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
	1 (muy bajo)	2	3	4	5 (muy alto)
Local (región del centro)					
Nacional					
Países vecinos					
América Latina y Caribe					

**(23) - Países vecinos beneficiados (o a ser beneficiados) por el proyecto en términos del impacto efectivo de sus resultados:**

---

**(24) - Nuevas actividades que deben ser desarrolladas o apoyadas para maximizar el impacto de los resultados del proyecto a nivel regional (más “spillovers” regionales).**

--

## ANEXO 1 (Cont.)

---

### EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MECANISMOS DEL FONTAGRO - Cuestionario de los Administradores -

---

#### Notas Metodológicas:

- a) La evaluación intenta conocer la opinión de un grupo diversificado de personas conocedoras del proyecto (administradores, secretarios ejecutivos de PROCIs, etc.), sin identificación de las mismas en los informes.
  - b) En las preguntas se usa una escala del 1 (uno) al 5 (cinco), en donde el nivel más bajo (1), significa el extremo negativo en términos de impacto, importancia o calidad, y el 5, el extremo positivo.
  - c) La presentación de sugerencias es indispensable en los casos en que la respuesta a una pregunta sea negativa.
- 

#### 1.- IDENTIFICACIÓN

Código de los proyectos (ejecutora principal y colaboradora):

\_\_\_ / \_\_\_ ; \_\_\_ / \_\_\_ ; \_\_\_ / \_\_\_ ; \_\_\_ / \_\_\_ ; \_\_\_ / \_\_\_ ; \_\_\_ / \_\_\_

---

Institución:

Tipo de Evaluador (indicar con X):

Secretario Ejecutivo PROCI	Director de Institución I&D	Administración / Finanzas

Interno = institución líder (ejecutora); Externo = institución colaboradora

Lugar y Fecha: ..... \_\_\_ / 05 / 2003

## 2.- EVALUACIÓN

Las preguntas buscan conocer la opinión del entrevistado respecto al desarrollo del proyecto, desde la etapa de elaboración de la propuesta hasta la adopción de los resultados generados, especialmente cuanto a los aspectos administrativos y financieros. Esperamos una opinión muy franca del entrevistado, buscando ofrecer sugerencias de mejoras, particularmente en los casos en que su evaluación sea negativa.

### 2.1.- Etapa de Preparación y Aprobación

Evaluar como se ha desarrollado el proceso de preparación hasta la aprobación del proyecto, en términos de sus exigencias administrativas.

#### (1) - Nivel de exigencias para participación en las Convocatorias

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
1 (muy bajo)	2	3	4	5 (muy alto)

Sugerencias:

---

#### (2) - Nivel de calidad del Plan de Mediano Plazo (Prioridades)

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
1 (muy bajo)	2	3	4	5 (muy alta)

Sugerencias:

---

#### (3) - Nivel de Calidad de las orientaciones del Manual de Operaciones y STA

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
1 (muy bajo)	2	3	4	5 (muy alta)

Sugerencias:

---

#### (4) - Decisión Final sobre la Aprobación del Proyecto (plazos)

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
1 (muy bajo)	2	3	4	5 (muy alta)

Sugerencias:

---

**(5) - Firma de los contratos entre el Fondo y la Institución (exigencias)**

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
1 (excesivo)	2	3	4	5 (normal)

Sugerencias:

---

## **2.2.- Etapa de Ejecución del Proyecto**

Evaluar el proceso de ejecución del proyecto en términos administrativas y financieros.

**(6) - Proceso de liberación de recursos (exigencias, demora)**

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
1 (demorado)	2	3	4	5 (normal)

Sugerencias:

---

**(7) - Proceso de rendición de cuentas (informes financieros)**

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
1 (excesivo)	2	3	4	5 (normal)

Sugerencias:

---

**(8) - Requerimientos en términos de controles internos (adicionales)**

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
1 (excesivo)	2	3	4	5 (normal)

Sugerencias:

---

**(22) - Nivel de recursos utilizados en el proyecto (% del total previsto)**

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala	
Porcentual de cumplimiento relativamente al previsto (%)	

Sugerencias:

---

(23) - Nivel de Cumplimiento de los aportes de recursos locales al proyecto (%)

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala	
Porcentual de cumplimiento, relativamente al previsto (%)	

Sugerencias:

---

### 2.3.- Etapa de Transferencia de los Resultados

(11) - Exigencias burocráticas para la realización de eventos (cursos, reuniones, etc.)

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
1 (excesivo)	2	3	4	5 (normal)

Sugerencias:

---

(12) - Exigencias para la publicación de los resultados (pagos, normas, etc.)

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
1 (excesivo)	2	3	4	5 (normal)

Sugerencias:

---

### 2.4.- Etapa de Adopción - Impacto y Efecto de Desborde (“Spillovers”)

Evalué los impactos iniciales o potenciales de los resultados del proyecto, de acuerdo con los informes recibidos y/o contactos con el equipo.

(13) - Impactos Económicos, Sociales y Ambientales de los Resultados

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
1 (negativo)	2	3	4	5 (positivo)

Comentarios:

---

(14) - Impactos de los resultados al nivel regional (“spillovers” o efectos de desborde)

Seleccione el nivel correspondiente de la Escala				
1 (muy bajo)	2	3	4	5 (muy alto)

Comentarios:

## ANEXO 2

---

### **FONTAGRO - PROYECTOS EN EJECUCIÓN** **Lista de Investigadores Principales e Instituciones Colaboradoras**

---

Número de Proyecto: **29/98**

Título:

**Desarrollo de tecnologías para el manejo integrado de la fusariosis de la espiga de trigo**

Investigador Principal:

Jorge Nisi. EE INTA, Argentina. Email: [ejuarzc@inta.gov.ar](mailto:ejuarzc@inta.gov.ar)

Ejecutor Principal:

INTA - Argentina

Instituciones Participantes:

CRIA/DÍA - Paraguay; CIMMYT - Uruguay

Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 350,000

Periodo de Ejecución: 3 años

---

Número de Proyecto: **39/98**

Título:

**Caracterización y Desarrollo de Germoplasma para Mejorar la calidad Industrial del Trigo en el Cono Sur**

Investigador Principal:

Rubén Verges. INIA La Estanzuela, Uruguay; Email: [verges@inia.org.uy](mailto:verges@inia.org.uy)

Ejecutor Principal:

PROCISUR

Instituciones Participantes:

INIA - Uruguay; INTA - Argentina; INIA - Chile; DÍA - Paraguay; CIMMYT - México/Uruguay

Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 350,000

Periodo de Ejecución: 3 años

---

Número de Proyecto: **8/98**

Título:

**La extensión y los servicios de apoyo: Hacia una agricultura sostenible en América Latina y el Caribe (ALC)**

Investigador Principal:

Jairo Cano Gallego y Jorge Ardila, IICA Email: [cjardila@iica.ac.cr](mailto:cjardila@iica.ac.cr)

Ejecutor Principal:

IICA – Costa Rica

Instituciones Participantes:

Centro de Estudios en Desarrollo Rural del Colegio de Postgraduados - México;

Servicio de Extensión de la Federación Nacional de cafeteros de Colombia -

Colombia; Ministerio de Agricultura y Ganadería – Costa Rica, INTA – Argentina

Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 100,000

Periodo de Ejecución: 2 años

---

Número de Proyecto: **30/98**

Título:

**Relaciones entre la Pobreza Rural y el deterioro Ambiental en América Latina**

Investigador Principal:

Julio Antonio Verdegú Sacristán RIMISP-Chile. Email: [berdegue@reuna.cl](mailto:berdegue@reuna.cl)

Ejecutor Principal:

RIMISP - Chile

Instituciones Participantes:

CIES - Venezuela; CIP - Ecuador; CONDESAN - Perú; CORPOICA - Colombia;

ECOFORCA - Brasil; GRADE - Perú; GIA - Chile; INIA - Chile; INTA - Argentina;

Universidad de Caldas, Colombia

Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 300,000

Periodo de Ejecución: 2 años

---

Número de Proyecto: **28/98**

Título:

**Manejo Integrado de Plagas para el mejoramiento de la Producción Sostenible de Frutas en la Zona Andina**

Investigador Principal:

Jorge Revelo Morán. INIAP-Ecuador. Email: [jrevelo@ecnet.ec](mailto:jrevelo@ecnet.ec)

Ejecutor Principal:

INIAP - Ecuador

Instituciones Participantes:

CORPOICA – Colombia; INIA - Venezuela; IIA – Venezuela; CIAT;

PROCIANDINO

Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 250,000

Periodo de Ejecución: 3 años

---

Número de Proyecto: **42/98**

Título:

**Resistencia Genética de maíces a insectos y enfermedades en ambientes tropicales de América del Sur**

Investigador Principal:

Carlos De León. CIMMYT c/o CIAT-Colombia. Email: [c.deleon@cgiar.org](mailto:c.deleon@cgiar.org)

Ejecutor Principal:

CIMMYT - Colombia

Instituciones Participantes:

INTA – Argentina; IBTA – Bolivia; CORPOICA – Colombia; INIAP – Ecuador;

CRIA – Paraguay; INIA – Perú; INIA - Venezuela; CIAT - Colombia

Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 250,000

Periodo de Ejecución: 3 años

---

Número de Proyecto: **22/98**

Título:

**Desarrollo de Productos de Camote en América Latina**

Investigador Principal:

Gordon Prain, CIP - Perú. Email: [g.prain@cgiar.org](mailto:g.prain@cgiar.org)

Ejecutor Principal:

CIP - Perú

Instituciones Participantes:

ISA - República Dominicana; INTA - Argentina; UNALM - Perú; IIN – Perú; INIA - Perú

Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 250,000

Periodo de Ejecución: 2 años

---

Número de Proyecto: **5/98**

Título:

**Selección y Utilización de variedades de papa con resistencia a enfermedades para el procesamiento industrial en Latinoamérica**

Investigador Principal:

Merideth Bonierbale y Juan Landeo. CIP Email: [m.bonierbale@cgiar.org](mailto:m.bonierbale@cgiar.org)

Ejecutor Principal:

CIP – Perú

Instituciones Participantes:

CORPOICA - Colombia; INTA - Argentina; INIA - Venezuela; INIA - Chile;

Universidad Nacional de Colombia; PROINPA – Bolivia; INIAP - Ecuador

Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 250,000

Periodo de Ejecución: 2 años

---

Número de Proyecto: **26/98**

Título:

**Caracterización genética de poblaciones de *Nothofagus obliqua* (Mirb. Et Oerst) y *N.alpina* (Poepp. Et Endl.) Oerst (=N.Nervosa (Phil.) Dim. Et Mil.) mediante marcadores moleculares e insoenzimáticos**

Investigador Principal:

Mario Paredes C. INIA-Chile. Email: [mparedes@quilamapu.inia.cl](mailto:mparedes@quilamapu.inia.cl)

Ejecutor Principal:

INIA – Chile; INTA - Argentina

Instituciones Participantes:

CONAF - Chile; INFOR - Chile; CEFOR - Chile; Centro de Semillas, Genética e Investigaciones Entomológicas Chillán - Chile; Administración de Parques Nacionales - Argentina; Universidad Nacional del Comahue - Argentina; Dirección de Bosques de la Provincia de Neuquén - Argentina

Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 250,000

Periodo de Ejecución: 3 años

---

Número de Proyecto: **13/98**

Título:

**Zonas Competitivas de Producción Sostenible de Maíz en América Central**

Investigador Principal:

Gustavo Sain. CIMMYT-Costa Rica. Email: [g.sain@iica.ac.cr](mailto:g.sain@iica.ac.cr)

Ejecutor Principal:

CIMMYT - México

Instituciones Participantes:

IDÍAP - Panamá; MAG - Costa Rica; INTA - Nicaragua;

Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 250,000

Periodo de Ejecución: 2 años

---

Número de Proyecto: **24/98**

Título:

**Aprovechamiento de los Recursos genéticos de las papayas para su mejoramiento y promoción**

Investigador Principal:

Geo Coppens. IPGRI – CIAT Colombia. Email: [g.coppens@cgiar.org](mailto:g.coppens@cgiar.org)

Ejecutor Principal:

UCV – FONAIAP - Venezuela

Instituciones Participantes:

CORPOICA - Colombia; UCR - Costa Rica; IDÍAP-DENAREF - Ecuador; IVIC - Venezuela; CIAT; CIRAD; IPGRI

Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 200,000

Periodo de Ejecución: 2 años

---

Número de Proyecto: **4/98**

Título:

**Globalización Comercial y Financiera, Bloques económicos y la Agricultura en las Américas: escenarios para el Desarrollo Tecnológico de la Agricultura Hemisférica**

Investigador Principal:

Carlos Federico Espinal IICA-Colombia. Email: [cespinal@iica.org.co](mailto:cespinal@iica.org.co)

Ejecutor Principal:

IICA – Colombia

Instituciones Participantes:

IFPRI – USA; IICA – Colombia – Chile – Argentina - Costa Rica  
Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 200,000  
Periodo de Ejecución: 2 años

---

Número de Proyecto: **55/99**

Título:

**Desarrollo del manejo sostenible de Smilax spp. (planta medicinal) en ecosistemas naturales y en sistemas agroforestales en América Central: desde la producción a pequeña escala hasta la comercialización**

Investigador Principal:

Gerardo Mora López. CIPRONA, Costa Rica. Email: [gamora@cariari.ucr.ac.cr](mailto:gamora@cariari.ucr.ac.cr)

Ejecutor Principal:

CATIE

Instituciones Participantes:

Universidad de Costa Rica; Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua; Instituto Tecnológico de Costa Rica

Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 250,000

Periodo de Ejecución: 3 años

---

Número de Proyecto: **54/99**

Título:

**Identificación y utilización de resistencia genética durable a royas en trigo pan**

Investigador Principal:

Silvia Germán. INIA - La Estanzuela, Uruguay. Email: [sgerman@le.inia.org](mailto:sgerman@le.inia.org).

[canet@iica.org.gt](mailto:canet@iica.org.gt)

Ejecutor Principal:

INIA La Estanzuela - Uruguay

Instituciones Participantes:

EMBRAPA - Brasil; INIA - Chile; DÍA - Paraguay; INTA - Argentina; CIMMYT - México

Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 125,000

Periodo de Ejecución: 3 años

---

Número de Proyecto: **48/99**

Título:

**Diseminación por embriogénesis somática a gran escala en América Central y República Dominicana de variedades F1 mejoradas de Coffea arabica y de la variedad porta injerto <<Nemaya>>, tolerantes a las principales enfermedades y plagas y de alta productividad**

Investigador Principal:

Guillermo Canet. ICAFE-Costa Rica. Email: [canet@iica.org.gt](mailto:canet@iica.org.gt)

Ejecutor Principal:

PROMECAFE - Guatemala  
Instituciones Participantes:  
ICAFAE - Costa Rica; UNICAFAE - Nicaragua  
Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 125,000  
Periodo de Ejecución: 3 años

---

Número de Proyecto: **9/99**

Título:

**Selección de gametos para el mejoramiento de la resistencia a enfermedades en frijol voluble autóctono de la región alto andina**

Investigador Principal:

Matthew Blair. CIAT-Colombia. Email: [m.blair@cgiar.org](mailto:m.blair@cgiar.org)

Ejecutor Principal:

PROFRIZA – CIAT - Colombia

Instituciones Participantes:

CORPOICA - Colombia; INIA - Ecuador; UC - Ecuador; UNALM - Perú

Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 125,000

Periodo de Ejecución: 4 años

---

Número de Proyecto: **58/99**

Título:

**Identificación de marcadores moleculares asociados a la resistencia al complejo de pudrición de cogollo en palma de aceite**

Investigador Principal:

Pedro León Gómez C., CENIPALMA -Colombia Email: [cenipal@cable.net.co](mailto:cenipal@cable.net.co)

Ejecutor Principal:

CENIPALMA - Colombia

Instituciones Participantes:

CIAT-Colombia; DENPASA-Brasil; COOPEAGROPAL-Costa Rica; INIAP-Ecuador

Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 125,000

Periodo de Ejecución: 3 años

---

Número de Proyecto: **1/99**

Título:

**Desarrollo de cultivares de plátano y banano de consumo local resistentes a la Sigatoka negra para América Latina**

Investigador Principal:

Rafael Arango. UNALMED-Colombia. Email: [rarango@col13.telecom.com.co](mailto:rarango@col13.telecom.com.co)

Ejecutor Principal:

INIBAP

Instituciones Participantes:

Universidad de Tolima - Colombia; CATIE - Costa Rica; CORBANA - Costa Rica;

Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 125,000  
Periodo de Ejecución: 3 años

---

Número de Proyecto: **62/99**

Título:

**Capacitación e Investigación para el manejo integrado de la Sigakota Negra del Plátano en América Latina y el Caribe**

Investigador Principal:

Mauricio Guzmán. CORBANA. Email: [investigaciones@corbana.com](mailto:investigaciones@corbana.com)

Ejecutor Principal:

INIBAP – CATIE – Costa Rica

Instituciones Participantes:

CIRAD - Francia; CNPMF/EMBRAPA - Brasil; CORBANA - Costa Rica;  
CORPOICA - Colombia; FONAIAP - Venezuela; INIAP - Ecuador; INIFAP -  
México; CEDAF - República Dominicana; UNAN - Nicaragua

Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 125,000

Periodo de Ejecución: 3 años

---

Número de Proyecto: **24/99**

Título:

**Desarrollo de una estrategia para la obtención de resistencia durable a Pyricularia grisea en arroz en el Cono Sur**

Investigador Principal:

Alberto Blas Livore, INTA -Argentina. Email: [econcep@inta.gov.ar](mailto:econcep@inta.gov.ar)

Ejecutor Principal:

PROCISUR – Uruguay

Instituciones Participantes:

INTA - Argentina; EMBRAPA - Brasil; INIA - Uruguay; IRGA - Brasil; CIAT -  
Colombia; Universidad de PURDUE - EEUU

Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 125,000

Periodo de Ejecución: 3 años

---

Número de Proyecto: **18/01**

Título:

**Desarrollo de estrategias de control biológico para el manejo integrado de plagas de frutales (manzanos)**

Investigador Principal:

Eduardo N. Botto. INTA-Argentina. Email: [enbotto@cnia.inta.gov.ar](mailto:enbotto@cnia.inta.gov.ar)

Ejecutor Principal:

PROCISUR - Uruguay

Instituciones Participantes:

INTA-Argentina; INIA-Chile; INIA-Uruguay; Universidad de la República, Facultad de Agronomía-Uruguay; Washington State University, Department of Entomology-USA; Institut National des sciences Appliquées de Lyon-Francia  
Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 180,000  
Periodo de Ejecución: 3 años

---

Número de Proyecto: **1/01**

Título:

**Caracterización y desarrollo de germoplasma de trigo adaptada a siembra directa**

Investigador Principal:

Roberto García. INTA -Argentina. Email: [pcimmyt@pergamino.inta.gov.ar](mailto:pcimmyt@pergamino.inta.gov.ar)

Ejecutor Principal:

CIMMYT - Uruguay

Instituciones Participantes:

INTA-Argentina; INIA-Uruguay; DÍA-Paraguay; INIA-Chile; CIMMYT; AAPRESID

Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 80,000

Periodo de Ejecución: 3 años

---

Número de Proyecto: **52/01**

Título:

**Desarrollo de micoinsecticidas para el manejo integrado de la mosca blanca (beuricia tabaci) en cultivos frutales y hortícolas en zonas neotropicales**

Investigador Principal:

Alba Marina Cotes. CORPOICA. Email: [lvillamizar@corpoica.org.co](mailto:lvillamizar@corpoica.org.co)

Ejecutor Principal:

CATIE – Costa Rica

Instituciones Participantes:

CORPOICA-Colombia

Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 150,000

Periodo de Ejecución: 3 años

---

Número de Proyecto: **32/01**

Título:

**Caracterización regional de los recursos forrajeros en los pastizales del Río de la Plata y la Patagonía: Desarrollo de sistemas de evaluación y pronóstico de la productividad primaria**

Investigador Principal:

Dolores Arocena. Univ. de Buenos Aires-Argentina. Email: [arocena@ifeva.edu.ar](mailto:arocena@ifeva.edu.ar)

Ejecutor Principal:

IFEVA – CONICET - Argentina

Instituciones Participantes:

INTA - Argentina; Universidad Nacional de Mar del Plata - Argentina; Universidad Nacional del Comahue - Argentina; Secretaría de la Producción - Argentina; EEA/INTA Esquel - Argentina; Universidad de la República - Uruguay; SUL-Uruguay Department of Rangeland Ecosystem Science and Natural Resource Ecology Laboratory - USA; Department of Ecological Modelling - Alemania  
Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 100,000  
Periodo de Ejecución: 3 años

---

Número de Proyecto: **21/01**

Título:

**Desarrollo tecnológico para el manejo postcosecha de la guayaba en Colombia y Venezuela**

Investigador Principal:

César Villamizar. CORPOICA-CIMPA. Email: [cvillamizar@corpoica.org.co](mailto:cvillamizar@corpoica.org.co)

Ejecutor Principal:

CORPOICA – CIMPA – Colombia; INIA – CIAE - Venezuela

Instituciones Participantes:

CORPOZULIA - Venezuela; ASOHOFrucol - Colombia; ICTA - Colombia;

CIAT - Colombia; IICA-PROCIANDINO

Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 150,000

Periodo de Ejecución: 3 años

---

Número de Proyecto: **22/01**

Título:

**Tomate de árbol: fruto promisorio para la diversificación del agro andino**

Investigador Principal:

Mario Lobo CORPOICA-Colombia. Email: [Pnrgv@epm.net.co](mailto:Pnrgv@epm.net.co)

Ejecutor Principal:

CORPOICA

Instituciones Participantes:

INIAP-Ecuador; UNC-Perú; INIA-Perú; UCLA-Venezuela; CIAT; IPGRI; IICA-PROCIANDINO

Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 200,000

Periodo de Ejecución: 3 años

---

Número de Proyecto: **13/01**

Título:

**Contribución a una producción sostenible de alfalfa mediante el manejo de microorganismos rizosféricos en Argentina, Chile y Uruguay**

Investigador Principal:

Roberto W. Racca. INTA-Argentina. Email: [rracca@inta.gov.ar](mailto:rracca@inta.gov.ar)

Ejecutor Principal:

Instituciones Participantes:

IMIZA-INTA - Argentina; EEA-INTA - Argentina; UNLP - Argentina; MGAP - Uruguay; Pontificia Universidad Católica de Chile - Chile  
Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 200,000  
Periodo de Ejecución: 3 años

---

Número de Proyecto: **4/01**

Título:

**Mejoramiento de la calidad sanitaria de especies que sustentan la acuicultura en América Latina a través de terapias de inducción de inmunidad natural**

Investigador Principal:

Claudia López Laport, Biodinámica S.A.-Chile Email: [clauDíalopez@terra.cl](mailto:clauDíalopez@terra.cl)

Ejecutor Principal:

BIODINÁMICA S.A. - Chile

Instituciones Participantes:

HEFESA LTDA.-Chile; Instituto Nacional de Pesquisas da Amazonia - Brasil; Instituto de Acuicultura de la Universidad de los Llanos-Colombia; Universidad Autónoma de Nuevo León-México; Universidad Lisandro Alvarado (UCLA)-Venezuela

Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 200,000

Periodo de Ejecución: 2 años

---

Número de Proyecto: **24/01**

Título:

**Métodos no-destructivos y marcadores moleculares para la determinación de fechas apropiadas de cosecha de cinco variedades de aguacate**

Investigador Principal:

Rufino Pérez Brennan IDÍAF-Rep. Dominicana Email: [rperez@iDíaf.org.do](mailto:rperez@iDíaf.org.do)

Ejecutor Principal:

IDÍAF – República Dominicana

Instituciones Participantes:

CEPOC-Universidad de Chile; Fertilizantes Dominicanos, Ferquido- República Dominicana

Recursos Asignados por FONTAGRO: US\$ 100,000

Periodo de Ejecución: 3 años

---

## ANEXO 3

---

### PROGRAMA DE VISITAS Y PERSONAS ENTREVISTADAS

---

#### 1. PRIMER VIAJE

**Sábado, 3 mayo**

Salida de New York, USA

**Domingo, 4 mayo**

Llegada a Buenos Aires, Argentina

**Lunes, 5 mayo**

Buenos Aires

<u>Institución</u>		<u>Proyecto</u>
INTA – Argentina	Ejecutor principal:	29/98 – Fusariosis en trigo 18/01 – MIP Manzano
INTA – Argentina	Colaborador en:	39/98 – Calidad industrial del trigo, Cono Sur 42/98 – Maíces, resistencia genética a insectos 24/99 – Arroz, piricularia, Cono Sur
Director Nacional INTA	Administración	Ex secretario ejecutivo PROCISUR
Rep. IICA - Argentina	Adm. y apoyo	Visión general Fontagro

**Martes, 6 mayo**

Montevideo

<u>Institución</u>		<u>Proyecto</u>
PROCISUR	Administración	Todos los proyectos región Cono Sur
INIA Uruguay	Ejecutor principal:	39/98 – Calida industrial de trigo, Cono Sur
INIA Uruguay	Colaborador:	24/99 – Arroz, piricularia, Cono Sur 29/98 – Fusariosis en trigo

**Miércoles y Jueves, 7 y 8 mayo**

Salida de Buenos Aires, Argentina (mañana)

Llegada a Bogotá, Colombia

<u>Institución</u>		<u>Proyecto</u>
IICA – Colombia	Ejecutor principal:	4/98 - Globalización y escenarios tecnológicos
	Colaborador en:	8/98 – Investigación de extensión en ALC
CENIPALMA	Ejecutor principal:	58/99 – Palma de aceite
CORPOICA	Director Ejecutivo	Visión general Fontagro
PROCIANDINO	Administración	Todos los proyectos región andina

**Viernes, 9 mayo**

Viaje Bogotá – Cali – Bogotá

<u>Institución</u>		<u>Proyecto</u>
CIAT – Colombia	Ejecutor principal	9/99 – Frijol soluble Alto Andino 24/98 – Papaya, recursos genéticos
CIAT – Colombia	Colaborador en:	58/99 – Palma de aceite 24/99 - Arroz, piricularia, Cono Sur

**Sábado, 10 mayo**

Salida de Bogotá, Colombia (tarde/noche)

Llegada a New York, USA

## 2. SEGUNDO VIAJE

### Domingo, 18 mayo

Salida de New York, USA  
Llegada a San José, Costa Rica

### Lunes, 19 mayo

<u>Institución</u>		<u>Proyecto / Personas de contacto</u>
Universidad de Costa Rica/CIPRONA	Colaborador en:	55/99 - Smilax spp.
BID		Gestión Proyecto Smilax y Liberación de Recursos p/ IICA
MA Director de Operaciones	Miembro del CD	Visión General Fontagro

### Martes, 20 mayo

<u>Institución</u>		<u>Proyecto / Personas de contacto</u>
CATIE	Ejecutor principal:	55/99 – Smilax spp. 62/99 – MIP sigatoka plátano 52/01 – Micotoxinas control mosca blanca
CATIE	Colaborador en:	1/99 – Cultivares, plátano-banano
CATIE	Dir . de Planificación	Visión general Fontagro

### Miércoles, 21 mayo

<u>Institución</u>		<u>Proyecto / Personas de contacto</u>
IICA Costa Rica	Ejecutor principal:	8/98 – Investigación de extensión en ALC
	Colaborador	4/98 - Globalización y escenarios tecnológicos
IICA Costa Rica	Administración, Seguimiento y Evaluación	Todos los proyectos Fontagro
	Dirección IICA	Visión general Fontagro

### Jueves, 22 mayo

Salida de San Jose, Costa Rica  
Llegada a New York, USA

**RELACIÓN DE LOS PROYECTOS E INVESTIGADORES CONTACTADOS EN LAS VISITAS A ARGENTINA, URUGUAY, COLOMBIA Y COSTA RICA**

<b>Fecha</b>	<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Ejecutor Principal</b>	<b>Investigadores Contactados</b>
Día 5/05	29/98	Fusariosis en trigo	INTA – Argentina	Jorge Nisi, INTA.
Día 5/05	39/98	Calidad industrial del Trigo, Cono Sur	PROCISUR	Rubén Verges, INIA Martha B. Cuniberti, INTA
Día 5/05	29/98	Fusariosis en trigo	INTA – Argentina	Jorge Nisi, INTA.
Días 5/05	24/99	Arroz, pircularia, Cono Sur	PROCISUR - Uruguay	Alberto Blas Livore, INTA, Argentina Fernando José Correa, CIAT
Días 5/05	39/98	Calidad industrial del Trigo, Cono Sur	PROCISUR	Martha B. Cuniberti, INTA
Días 6/05	24/99	Arroz, pircularia, Cono Sur	PROCISUR - Uruguay	Stella Avila, INIA, Uruguay
Días 6/05	39/98	Calidad industrial del Trigo, Cono Sur	PROCISUR	Rubén Verges, INIA
Día 7/05	4/98	Globalización y escenarios Tecnológicos	IICA-IFPRI – Colombia	Carlos Federico Espinal, IICA
Día 7/05	8/98	Investigación sobre extensión en ALC	IICA – Colombia	Jairo Cano Gallego, IICA, Colombia
Día 8/05	58/99	Palma de aceite	CENIPALMA- Colombia	Martha Guevara y Fernando Pardo CENIPALMA – Colombia

**RELACIÓN DE LOS PROYECTOS E INVESTIGADORES CONTACTADOS EN LAS VISITAS A ARGENTINA, URUGUAY, COLOMBIA Y COSTA RICA**

**(Cont.)**

<b>Fecha</b>	<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Ejecutor Principal</b>	<b>Investigadores Contactados</b>
Día 9/05	9/99	Frijol voluble. Alto Andino	PROFRIZA-CIAT – Colombia	Matthew Blair , PROFRIZA
Día 9/05	42/98	Maíces, resistencia genética a insectos	CIMMYT – Colombia	Luis Narro León. CIMMYT c/ CIAT
Día 9/05	24/98	Papaya, recursos genéticos	CORPOICA – Colombia	Ramón Lastra, IPGRI – CIAT
Días 9/05	24/99	Arroz, piricularia, Cono Sur	PROCISUR - Uruguay	Fernando José Correa, CIAT
Día 19/05	55/99	Smilax spp.	CATIE – Costa Rica	Gerardo Mora López. UCR, CIPRONA Roger Villalobos, CATIE
Día 20/05	8/98	Investigación sobre extensión en ALC	IICA – Costa Rica	Jorge Ardila, IICA, Costa Rica
Día 21/05	1/99	Cultivares, plátano-banano	INIBAP	Franklin Rosales, CORBANA
Día 21/05	55/99	Smilax spp.	CATIE – Costa Rica	Roger Villalobos, CATIE
Día 21/05	52/01	Micotoxinas control mosca blanca	CATIE- Costa Rica	Eduardo Hidalgo , CATIE

**RELACIÓN DE LAS PERSONAS (ADMINISTRACIÓN Y COLABORADORES)  
CONTACTADAS DURANTE LAS VISITAS AOS PROYECTOS DE FONTAGRO**

<b>Fecha</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
Día 5/05	Roberto Bocchetto	Director Nacional, INTA
Día 5/05	Maria Cristina Saucedo	Director Nacional Asistente de Planificación, INTA
Día 5/05	Gonzalo Estefanell	Representante del IICA en Argentina
Día 6/05	Leonardo Contador	Gerente Financiero, INIA Uruguay
Día 6/05	Man Mohan Kohli	Representante Regional CIMMYT, Uruguay
Día 7/05	Nelson Rivas	Secretario Ejecutivo PROCINDINO
Día 8/05	Luis Arango Neto	Director Ejecutivo, CORPOICA
Día 8/05	Tito Efraín Días Muñoz	Subdirector de Investigación Estratégica, CORPOICA
Día 9/05	Rafael Posada	Líder Programa Impacto, CIAT
Día 9/05	Aart van Schoonhoven	Director de Investigación Recursos Genéticos, CIAT
Día 9/05	Daniel G. Debouck	Jefe de la Unidad de Recursos Genéticos, CIAT
Día 19/05	Miguel Rosales	Especialista Sectorial, BID Costa Rica
Día 19/05	Mario Madrigal Castro	Director Superior Operaciones, MAG Costa Rica
Día 20/05	Guillermo Toro	Director de Operaciones del Área Sur, IICA
Día 20/05	Héctor Medina	Responsable Unidad de Proyectos de Fontagro, IICA
Día 20/05	Mario Seixas	Director de la Secretaría de Cooperación Técnica, IICA
Día 21/05	Tania Ammour	Directora Programa Proyección Regional y Planificación y líder Proyecto Monitoreo y Evaluación de Impacto