



Convocatoria 2011

PROYECTO

*Fortalecimiento de la institucionalidad
del IPTA de Paraguay y del INIAF de Bolivia*

INFORME FINAL

EQUIPO BÁSICO DEL TRABAJO:

IICA BOLIVIA: Juan Risi, Mario Vargas, Eduardo Loza

IICA PARAGUAY: Hernán Chiriboga, Graciela Gómez, Javier Mendoza

PROCISUR/PRINIDES: Emilio Ruz, Roberto Bocchetto,
Rosanna Leggiadro, Sofía Chápper, Gladys Fernández



Argentina
Bolivia
Brasil

Chile
Paraguay
Uruguay



Tabla de contenido

1	Resumen Ejecutivo	3
2	Descripción del proyecto.....	5
3	IPTA - Paraguay	7
3.1	Resultados, productos y beneficiarios	7
3.2	Externalidades positivas.....	13
3.3	Principales limitantes del proyecto	13
3.3.1	Resultados previstos que no se alcanzarán.....	13
3.3.2	Factores limitantes.....	13
3.4	Lecciones aprendidas	14
4	INIAF – Bolivia.....	14
4.1	Resultados, productos y beneficiarios	14
4.2	Externalidades positivas.....	17
4.3	Principales limitantes del proyecto	17
4.3.1	Resultados previstos que no se alcanzarán.....	17
4.3.2	Factores limitantes	18
4.4	Lecciones aprendidas	18
5	Ejecución presupuestaria	19
6	Conclusiones y recomendaciones	20
	Anexos.....	22

Fondo Concursable para la Cooperación Técnica (FonCT)

Proyecto Fortalecimiento de la institucionalidad del IPTA de Paraguay y del INIAF Bolivia

1 Resumen Ejecutivo

El Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF) de Bolivia se crea en junio de 2008 y el Instituto Paraguayo de Tecnología Agraria (IPTA) en mayo de 2010. Si bien la creación de ambas organizaciones se fundamenta en una experiencia institucional previa, con esta decisión se intentó establecer un basamento superador que consolide una nueva institucionalidad para asegurar que la innovación agropecuaria esté más comprometida con las necesidades del sector productivo y de la sociedad.

Con este propósito, el Proyecto buscó contribuir al fortalecimiento de ambos institutos en el cumplimiento de sus misiones básicas. El INIAF-Bolivia, coordinando la agenda del sistema nacional de innovación agropecuaria y forestal. El IPTA-Paraguay constituyéndose en un instrumento básico del diseño e implementación de la política pública del sistema agrario. Ambos institutos compartieron la elaboración y desarrollo del Proyecto a través de los mismos componentes, adaptando su ejecución a las misiones específicas.

Las actividades del Proyecto estuvieron dirigidas a generar capacidades e instrumentos que promovieran la innovación institucional de ambas organizaciones. Se buscó vigorizar el modelo de gobernanza poniendo foco en el fortalecimiento de sus niveles de decisión y operativos para contribuir al mejoramiento de la productividad y competitividad del sector agroalimentario promoviendo el desarrollo territorial. Por tanto, se desarrollaron capacidades críticas de innovación comprometidas con la planificación estratégica, la organización, gestión e intervención, y, el manejo del sistema de financiamiento. En ese proceso se fortaleció la acción colectiva sobre determinadas cadenas de valor y ámbitos territoriales, tomando resguardo de la sostenibilidad ambiental.

Dentro de este marco de acción, se lograron los siguientes resultados:

- IPTA-Paraguay
 - Construcción participativa del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2012-2021 y Plan de Mediano Plazo (PMP) 2012-2016.
 - Fortalecimiento de capacidades del IPTA a partir de experiencias regionales en planificación estratégica, organización y gestión, y sistema administrativo y financiero.
 - Revisión y adaptación de la estructura organizacional y funcional del IPTA a los mandatos del PEI.
 - Revisión y adaptación de la estructura programática, operativa y gestión de la I+D+i a los mandatos del PEI.
 - Definición de los ámbitos de intervención institucional y diseño de una cartera de perfiles de proyecto que aporte a los objetivos institucionales.

- Modelo de organización de ámbitos interinstitucionales de coordinación territorial e instalación de mesas territoriales de innovación tecnológica con aplicación en el Departamento de Misiones.
 - Modelo para la Instalación de redes de investigación, transferencia tecnológica y extensión seleccionando como experiencia básica el cultivo del algodón.
 - Fortalecimiento de capacidades en formulación, seguimiento y evaluación de programas y proyectos de I+D+i.
 - Formulación de estrategias y capacitación en gestión de los recursos financieros, con elaboración de marcos legales y normas para acceder al financiamiento público y privado.
 - Diseño de la Unidad de Gestión de Recursos Financieros y Negocios Tecnológicos del IPTA y de un fondo concursable promovido por la institución.
 - Elaboración de un proyecto de inversión para el fortalecimiento institucional del IPTA (infraestructura, equipamiento y formación de RRHH) a ser presentado para financiamiento internacional, con el estudio de factibilidad correspondiente.
- INIAF-Bolivia
 - Estudio del estado de situación y diagnóstico del Sistema de Innovación Agroalimentaria de Bolivia, como marco de referencia para orientar las funciones de gestión, coordinación y articulación del sistema asignadas al INIAF, como también, la estrategia y política institucional.
 - Establecimiento de un plan de capacitación de recursos humanos y actores estratégicos del sistema nacional de innovación agroalimentaria, que asegure la ejecución integrada de agendas institucionales e intereses de multi-actores.
 - Fortalecimiento de capacidades en metodologías, criterios e instrumentos para el seguimiento y evaluación de programas y proyectos de innovación y desarrollo tecnológico agropecuario por cadenas productivas seleccionadas. Inicio de su implementación en el cultivo de quinua.
 - Consolidación de la inserción del INIAF en espacios de coordinación territorial para la innovación tecnológica, mediante la participación en los Consejos Departamentales de Innovación (CDI). El principal instrumento de gestión consiste en la coordinación de los proyectos tecno-productivos que se vienen desarrollando a nivel territorial.
 - Conformación de los Espacios Locales de Concertación (ELC), en el marco de la acción de los CDI. Elaboración de una Guía para la caracterización y conformación de los ELC. Inicio de su implementación en los cultivos de café y cacao, mediante el establecimiento de un plan de trabajo interinstitucional (INIAF, sector productivo, universidades y otras instituciones públicas y privadas). Es propósito que estas iniciativas se vinculen con los comités nacionales de cada cadena productiva.
 - Organización de redes de investigación, transferencia y extensión, y mesas técnicas que apoyen la acción en los ámbitos territoriales. Inicio de su implementación con la red de mejoramiento genético de bovinos de leche y la mesa técnica de la quinua.

El Proyecto generó externalidades positivas, enfrentó limitantes y desarrolló algunas lecciones institucionales. En cuanto a las externalidades positivas cabe mencionar la articulación con fuentes de financiamiento internacional para analizar etapas futuras o complementación de acciones con otros proyectos en desarrollo, como también, con organismos de gobierno del Cono

Sur. Fortaleció las capacidades de cooperación técnica entre el IICA, el PROCISUR y las instituciones nacionales ejecutoras del Proyecto, siendo una iniciativa que puede contribuir al fortalecimiento de los sistemas nacionales de innovación. También, dejó instalada una base de sustentación para la concertación y la acción colectiva que potencia las posibilidades de articulación público-privada en el conjunto de los sistemas de innovación agroalimentaria de ambos países.

El Proyecto debió enfrentar limitantes en sus procesos de trabajo y articulación institucional, sobresaliendo las generadas tanto por deficiencias en los sistemas informáticos, como también, por diferentes cambios en las estructuras directivas de las propias instituciones y de los gobiernos centrales.

Entre las lecciones aprendidas se destacan: i) la importancia de fortalecer la articulación de los actores del sistema de innovación agroalimentaria y establecer un proceso de planificación estratégica de carácter participativo a nivel nacional y de las propias organizaciones; ii) crear las condiciones para establecer políticas de estado en ciencia, tecnología e innovación y la gobernanza del sistema; iii) generar mecanismos y medios para el intercambio y difusión de conocimientos que revitalicen la dinámica de los sistemas de innovación.

2 Descripción del proyecto

Este proyecto se enmarca en las líneas de acción 1 y 5 de Innovación para la Productividad y la Competitividad, y la línea de acción 1 de Gestión Integral y Sustentable de los Territorios Rurales contribuyendo al IICA en aportar contenidos a los Objetivos Estratégicos 1 y 2 del Plan de Mediano Plazo (PMP) 2010-2014.

Problema a resolver: En los últimos años la mayoría de los países latinoamericanos comenzaron a reconocer el rol de la institucionalidad pública y privada para comprometer la innovación con el desarrollo. En ese marco los INIA pasaron a tener una función importante y estratégica como generadores de bienes públicos y soporte de la política pública dirigida al Sistema Agroalimentario (SAA), fortaleciendo las alianzas con el sector privado para alcanzar un crecimiento económico con salud ambiental e inclusión social.

Sin embargo, durante la década de los 90's los INIA en general y los de Bolivia y Paraguay en particular, hoy representados por el INIAF y el IPTA, fueron desestructurados y/o debilitados para el cumplimiento de sus funciones. De igual forma quedaron debilitadas sus infraestructuras y, en particular, las capacidades profesionales para la prospección, investigación e intervención en el medio rural. En síntesis, fueron afectadas sus capacidades para generar conocimiento e innovación y aportar al diseño de las políticas públicas en el ámbito productivo, científico-tecnológico y del desarrollo rural.

El mejoramiento de estas capacidades debe permitirles actuar integradamente en las cadenas de valor, agroecosistemas y territorios mejorando la competitividad, la sustentabilidad ambiental y la equidad social en el SAA y en el ámbito territorial rural, acorde a las necesidades de sus respectivos contextos.

En este proceso, el INIAF y el IPTA, ambos de reciente creación, necesitan una colaboración amplia y decidida tanto de sus propios gobiernos, de los sectores productivos y de los sectores científico-tecnológicos, como de la cooperación internacional. En este ámbito, el IICA apoyó este proyecto para concretar una contribución efectiva en la consolidación de ambos institutos a través de sus oficinas en Bolivia y Paraguay, mediante los programas de concentración técnica y de coordinación transversal. Cuenta además con el asesoramiento y apoyo técnico del PROCISUR a través de sus Plataformas Regionales, en particular, la Plataforma Regional de Innovaciones Institucionales para el Desarrollo (PRINIDES), que posibilitan aprovechar las capacidades y experiencias de otros institutos tecnológicos de mayor antigüedad y desarrollo en la región.

Objetivos:

Objetivo general

Fortalecer las capacidades tecnológicas, organizativas e institucionales del INIAF de Bolivia y del IPTA de Paraguay, de tal forma a que estos institutos puedan impulsar la innovación y mejorar la productividad y competitividad de sus respectivos sectores agroalimentarios.

El proyecto se desarrolló sobre la base de cuatro componentes:

Componente 1: Planificación Estratégica: Este componente comprende el fortalecimiento en: i) capacidades de prospección, creación de estrategia y formulación de políticas: reconocimiento del contexto local, nacional, regional y global; ii) articulación y vinculación con los actores públicos y privados; iii) construcción de escenarios; elaboración de consensos; iv) diseño de estrategias y apoyo a la elaboración de políticas y líneas de acción; seguimiento y evaluación de la intervención.

Componente 2: Organización, Gestión e Intervención: Este componente comprende el fortalecimiento en: i) formas de organización de los órganos de conducción política y técnica: colegiados que representan los sectores público y privado; sistema de planificación; estructura programática; ii) Capacidades técnicas de gestión de las instituciones; construcción de redes; gestión de las TIC y de los SNI; y, iii) Intervención institucional en investigación, desarrollo, transferencias y vinculación tecnológica, extensión rural, y cooperación institucional nacional e internacional.

Componente 3: Sistema de financiamiento: Este componente comprende el fortalecimiento en: i) formas de acceso a las fuentes de financiamiento: articulación con las estructuras de financiamiento del sector público y del sector privado a nivel nacional; ii) vinculación con las fuentes internacionales de financiamiento; iii) estrategias para el acceso a fondos concursables; iv) capacidades para preparación e implementación de proyectos.

Países participantes

Oficinas del IICA en Bolivia y Paraguay y el PROCISUR (Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agroalimentario y Agroindustrial del Cono Sur) con base en Uruguay.

Beneficiarios

El grupo meta comprende los niveles de decisión, gerenciales, técnicos y personal de apoyo del INIAF y del IPTA. Los beneficiarios directos son el INIAF y el IPTA a través del mejoramiento de sus capacidades tecnológicas e institucionales. Los beneficiarios finales son los sistemas nacionales de innovación y los sectores agropecuario/agroalimentario de ambos países por el efecto de mejora en la competitividad y en el desarrollo territorial rural, como también, el sector gubernamental por el apoyo en el diseño e implementación de las políticas públicas.

Resultados propuestos inicialmente

Al concluir el proyecto IPTA e INIAF tendrán equipos técnicos y directivos capacitados para conducir y gestionar el desarrollo institucional en Paraguay y Bolivia respectivamente. Tendrán una mayor influencia para ejercer cooperación en innovaciones institucionales integrando capacidades de distintos ámbitos nacionales y regionales. Asimismo, habrán desarrollado sus planes estratégicos y planes de mediano plazo, estructurado sus cuadros directivos en una adecuada estructura organizacional y fortalecido su sistema de seguimiento de proyectos y gestión financiera. En el ámbito externo a la institución quedarán desarrolladas las estrategias de integración institucional multi-actores integrando a ambas instituciones, con distintos instrumentos, en espacios de coordinación territorial para la gestión de la innovación tecnológica, al tiempo que se establecen distintos tipos de alianzas para el funcionamiento de las redes de investigación, transferencia tecnológica y extensión de los respectivos ámbitos territoriales.

3 IPTA - Paraguay

3.1 Resultados, productos y beneficiarios

COMPONENTE 1: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

R.1.2: *Establecidos los compromisos, objetivos estratégicos, líneas de acción y directrices institucionales del IPTA en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2012-2022 y el Plan de Mediano Plazo (PMP) 2012-2016.*

P.1.2.1: *Documento del PEI 2012-2022 y documento del PMP 2012-2016.*

Se conformó un Comité Técnico Interinstitucional IPTA-IICA para planificación estratégica¹, integrado por su presidente, directores, jefes y especialistas de IPTA, así como el Representante, especialistas del IICA Paraguay y de la Sede Central del IICA. Se contó con el

¹ Integrantes por el IPTA: Luis Pedro Llano Imas, Presidente ; Carmen Cohene, Jefa de Cooperación Nacional e Internacional y Miembro del CATI en PROCISUR; Aida Ocampo Cousirat, Jefa de Recursos Humanos; Ramón Dávalos, Especialista en Innovaciones Institucionales y Enlace Nacional de la PRINIDES en PROCISUR; Mario Núñez, Jefe de Planificación; Raúl Gómez, Especialista en Proyectos, Victor Manuel Santander, Especialista en Investigación Agrícola; Dalva Bolfofi, Especialista Forestal y Enlace Nacional de Comunicación en PROCISUR ; y Mirtha Benítez, Directora del Centro de Inseminación Artificial.

Integrantes por IICA: Hernán Chiriboga, Representante en Paraguay; Graciela Gómez, Especialista en T&I y Biotecnología; Luis Zarza, especialista en Institucionalidad; Juan Calivá, Especialista en Educación y Capacitación del Programa Agricultura, Territorios y Bienestar Rural de la Sede Central del IICA.

apoyo y participación especializada de PROCISUR a través de su Plataforma de Innovaciones Institucionales para el Desarrollo (PRINIDES), liderados por Emilio Ruz, Secretario Ejecutivo de PROCISUR y Roberto Bocchetto, del INTA de Argentina y Referente Regional de PRINIDES, respectivamente.

De esta forma, con el apoyo de PROCISUR se elaboró un Programa de Pasantías para capacitar en gestión de Sistemas Nacionales de Innovación a seis funcionarios del nivel directivos del IPTA, quienes fueron recibidos por los INIA de la Región: dos en EMBRAPA del Brasil, dos en INTA de Argentina y dos en el INIA de Uruguay. Durante la pasantía estos profesionales conocieron in situ experiencias en otros Institutos de la región y con el conocimiento adquirido contribuyeron en la formulación de los planes de largo y mediano plazo del IPTA. El proceso de formulación de los documentos PEI 2012-2022 y del PMP 2012-2016 del IPTA fue liderado por el Comité Técnico Interinstitucional cuyos integrantes apoyaron la realización de consultas con actores del sistema agropecuario y forestal y referentes de sectores público, privado y académico; y colaboraron en el desarrollo de los talleres y la serie de reuniones del Grupo Trabajo para consensuar los términos y contenido del PEI (la misión, visión, valores, objetivos, estrategia, organización y gestión institucional) y objetivos específicos y líneas de acción del PMP.

Los instrumentos de políticas fueron elaborados en base a insumos generados en talleres participativos que convocaron aproximadamente sesenta (60) investigadores y funcionarios del IPTA, representantes del Consejo Asesor y apoyo de especialistas del IICA.

Los planes fueron aprobados por las diferentes instancias del IPTA: investigadores y funcionarios, Presidencia y Consejo Asesor, y posteriormente, en el 2012, fueron editados y publicados con ficha catalográfica e ISBN; para el PEI: ISBN 978-99967-675-1-7 y para el PMP: ISBN 978-99967-675-2-4.

COMPONENTE 2: ORGANIZACIÓN, GESTIÓN E INTERVENCIÓN

R.2.2: *Adecuado y reglamentado la estructura organizacional a nivel directivo, gerencial y operacional del IPTA.*

P.2.2.1: *Propuesta de ajustes del organigrama institucional, manual de competencias y términos de referencia para los cargos de nivel directriz, gerencial y operacional.*

Para fortalecer la institucionalidad del IPTA, se realizó una jornada sobre diseño de organización institucional con un total de 20 profesionales del IPTA de los niveles directivo, gerencial y operacional. Sobre esta base, y para una mayor funcionalidad del IPTA, en este Curso-Taller fueron entregados para su análisis los siguientes materiales: i) la Ley 3788/2010 que crea el IPTA; ii) Organigrama vigente; iii) Manual de funciones: síntesis de la organización y funciones del IPTA vigente; y v) Programa del curso-taller.

Este evento generó el documento “1er Taller de Revisión de la Estructura Organizacional y Funcional del IPTA”, que contiene la propuesta de mejora del sistema organizativo y funcionamiento del instituto, con base en un análisis crítico de los participantes, apuntado a un modelo organizacional de gestión ágil, eficaz y eficiente, que facilite la ejecución de acciones en forma coordinada entre los niveles estratégico, programático y operativo. Los profesionales del IPTA participantes, con apoyo del facilitador (Dr. Emilio Ruz) revisaron cada uno de los materiales antes señalados, lográndose diseñar una “Propuesta de Ajustes del Organigrama Institucional” y, en base a este nuevo diseño, el Manual de Competencias y los Términos de Referencia para Cargos de Nivel Directriz, Gerencial y Operacional. Ambos

documentos fueron entregados a la Presidencia del IPTA en julio de 2012, y se hallan en proceso de revisión por la alta gerencia, para su validación, adopción y puesta en marcha.

R.2.3: *Consolidada la inserción del IPTA en espacios de coordinación territorial para la gestión de la innovación tecnológica (CDI, mesas territoriales).*

P.2.3.1: *Ámbitos territoriales en funcionamiento.*

Para consolidar la inserción del IPTA en espacios de coordinación territorial para la gestión de la innovación tecnológica se conformó el Comité Técnico Interinstitucional IPTA-IICA para la Acción Territorial². En consulta entre referentes claves de nivel directriz, ejecutivo y operativo del IPTA y autoridades del departamento de Misiones, se seleccionó un espacio de coordinación territorial para la gestión de la innovación tecnológica involucrando a los actores de las cadenas agro-productivas de los municipios de Santa Rosa, Santa María y San Juan Bautista. Se designó al Jefe del Campo Experimental de San Juan Bautista como Punto Focal de este ámbito territorial que con apoyo de los referentes claves de los distritos involucrados, realizaron la contextualización y caracterización del territorio.

Con el apoyo de los especialistas del IICA en Paraguay, posteriormente se realizó una serie de talleres participativos, con una asistencia promedio por evento de 30 actores del sector productivo y representantes institucionales, quienes contribuyeron en la contextualización del territorio seleccionado; facilitaron el establecimiento de las alianzas para la conformación de los ámbitos territoriales; identificaron y priorizaron las necesidades tecnológicas; elaboraron las normas para el funcionamiento y promovieron la constitución de los ámbitos territoriales para la innovación tecnológica.

Se constituyó la Mesa Territorial de Innovación Tecnológica, en cuyo ámbito se consensaron y elaboraron cuatro propuestas de Proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica (I+D+i), supeditada su ejecución a la ratificación e interés de las nuevas autoridades electas en el país y de nuevos actores de instituciones participantes a ser nominadas.

Mediante un Taller participativo entre los actores del territorio fue elaborada y consensada la Norma para el funcionamiento de la Mesa Territorial de Innovación Tecnológica, que fue validada y ratificada por la presidencia del IPTA, y está en proceso de implementación.

P.2.3.2: *Sistema de gestión implementado y en funcionamiento para los ámbitos territoriales.*

Los Representantes de IICA de Paraguay y Bolivia mantuvieron reuniones de intercambio con las autoridades del INIAF para compartir experiencias sobre los espacios de coordinación territorial

²Comité integrado por Luis Pedro Llano Imas, Presidente del IPTA; Carmen Cohene, Jefa de Cooperación Nacional e Internacional y Miembro del CATI en PROCISUR; Ramón Dávalos, Especialista en Innovaciones Institucionales y Enlace Nacional del PRINIDES en PROCISUR; Federico Cantero, Jefe del Campo Experimental de San Juan Bautista dependiente del IPTA; y por el IICA Hernán Chiriboga, Representante del IICA en Paraguay; Fátima Almada, Especialista en Desarrollo Rural Territorial y Agronegocios; Alberto Adib, Especialista Regional en Desarrollo Rural Territorial; Graciela Gómez, Especialista en T&I y Biotecnología; Luis Zarza, Especialista en Institucionalidad.

para la gestión de la innovación tecnológica mediante la conformación de Consejos Departamentales de Innovación. Se efectuó un intercambio sobre los factores de éxitos y de lecciones aprendidas, tales como:

- a. Se debería compartir un producto o una actividad de interés común, para que los actores interesados pongan a disposición los medios para resolver los problemas, siendo necesario además tener definidas las demandas de las áreas de gobierno que pueden resolver los proyectos que serán desarrollados.
- b. Sería conveniente evitar que los Consejos de Innovación Territorial se politicen, dado que esto provoca el alejamiento del sector productivo y va en desmedro del quehacer del sistema de innovación tecnológica en el territorio.

R.2.4: *Formalizadas las alianzas para el funcionamiento de las redes de investigación, transferencia tecnológica y extensión de los respectivos ámbitos territoriales.*

P.2.4.1: *Al menos una red de investigación, transferencia tecnológica y extensión en funcionamiento.*

Se formalizó una alianza entre la Coordinación e investigadores del Programa de Investigación y Experimentación Algodonera (PIEA) del IPTA para la implementación y funcionamiento de la Red de Investigación, Transferencia Tecnológica y Extensión Algodonera (se inició con 18 investigadores y profesionales del PIEA) como apoyo al fortalecimiento institucional. Se acordó iniciar el funcionamiento de la Red priorizando las áreas de mejoramiento genético, fitopatología, entomología, agronomía y producción de semilla básica del Programa de Investigación Algodonera.

Por su parte, la Oficina del IICA en Paraguay promovió la conexión vía internet de los diferentes Centros de Investigación y Campos Experimentales del IPTA en algodón, poniendo a disposición de la Red los planes de trabajo, proyectos de investigación, protocolos y otros documentos e informes.

R.2.5: *Estrategias de intervención y áreas temáticas priorizadas, y establecidos los ámbitos e instrumentos de intervención.*

P.2.5.1: *Ámbitos de intervención consensuados (I+D+i, transferencia y extensión rural, vinculación tecnológica, cooperación institucional) y programas (áreas estratégicas/principales líneas de acción) priorizadas.*

Se realizó el “Taller participativo para priorizar ámbitos de intervención y programas/áreas estratégicas del IPTA” entre 28 líderes de Programas I+D+i, Áreas estratégicas, Jefes de Centros de Investigación y Campos Experimentales del IPTA, siendo el facilitador del evento y del debate el Dr. Roberto Bocchetto, Referente Regional de la PRINIDES del PROCISUR. La agenda del Taller contempló la revisión de la estructura programática, operativa y de gestión de la I+D+i vigente en el IPTA, teniendo en cuenta los desafíos institucionales establecidos en los planes estratégicos del PEI (2012-2021) y PMP (2012-2016). Como resultado se generó un informe con la propuesta de mejora de la estructura programática y de gestión del IPTA, con base en un análisis crítico de los participantes, apuntado a un modelo organizacional de gestión ágil, eficaz y eficiente, que facilite la ejecución de acciones en forma coordinada entre los niveles estratégicos, programáticos y operativos.

Tomando como base los resultados del Taller, se propusieron varios temas de interés de Proyectos I+D+i, que fueron priorizados por los jefes de centros, campos experimentales, técnicos e investigadores de programas de investigación del IPTA y posteriormente, en equipo, se diseñó una cartera de diez perfiles de proyectos de I+D+i para postular en fondos concursables nacionales e internacionales”, esta actividad se concretó durante el “Curso Taller de Capacitación en Planificación y Gestión de Proyectos, con énfasis en la Gestión Financiera y Desarrollo de la Capacidad Institucional”, desarrollado con apoyo de los instructores del INIA de Chile en el ámbito de PROCISUR.

R.2.6: *Establecido el Sistema de Seguimiento y Evaluación de Programas y Proyectos.*

P.2.6.1: *Diez profesionales capacitados en Seguimiento y Evaluación.*

P.2.6.2: *Estrategia y Metodología de Seguimiento y Evaluación aplicada.*

En el mes de octubre del 2012 se realizó el “Taller de Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Investigación y Desarrollo”, con el apoyo técnico de la Sra. María Andrade, Especialista de la Secretaría de Planeación y Evaluación del IICA en la Sede Central, con el fin de fortalecer las capacidades del IPTA. El taller sirvió para analizar experiencias y formular la metodología más apropiada de seguimiento y evaluación de programas y proyectos de I+D+i. Se capacitaron trece profesionales de la Unidad de Planificación, jefes y técnicos de Centros de Investigación, Campos Experimentales y coordinadores de Programas y Proyectos de investigación. Adicionalmente, otros seis profesionales (área agrícola y pecuaria) fortalecieron sus capacidades en seguimiento y evaluación de programas y proyectos mediante su participación en un curso dictado en la Facultad de Ciencias Agrarias y Facultad de Ciencias Veterinarias de la Universidad Nacional de Asunción por el Dr. Héctor Medina, Secretario Técnico del FonCT del IICA, ocasión en que se instruyeron sobre aspectos estratégicos y metodológicos.

COMPONENTE 3: SISTEMA DE FINANCIAMIENTO

R.3.1: *Establecidas estrategias y recursos humanos capacitados para la gestión de recursos financieros nacionales e internacionales.*

P.3.1.1: *Reglamentos de las leyes y normativas de ambas naciones relacionadas a fondos generales y concursables del IPTA e INIAF.*

En el marco del “Taller de Capacitación en Planificación y Gestión de Proyectos, con énfasis en la Gestión Financiera y Desarrollo de la Capacidad Institucional” fueron capacitados diez profesionales del IPTA para definir y establecer propuestas de estrategias para la gestión de recursos financieros nacionales e internacionales destinados a programas y proyectos. Con igual propósito, se elaboró el documento de normas legales para acceder a fuentes de financiamiento titulado “Identificación y caracterización de marcos jurídicos legales y elaboración de normas que permitan al IPTA acceder a fuentes de financiamiento del sector público y privado, a nivel nacional e internacional” para programas y proyectos I+D+i del IPTA.

P.3.1.2: *Experiencias institucionales relevadas y área de financiamiento organizada.*

Diez profesionales del IPTA se capacitaron con especialistas de nivel nacional e internacional, en el “Taller de Capacitación en Planificación y Gestión de Proyectos, con énfasis en la Gestión Financiera y Desarrollo de la Capacidad Institucional”. En la ocasión se relevaron sistemas exitosos e identificaron fuentes de financiamiento de fondos concursables nacionales como las del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y del Instituto de Biotecnología

Agrícola (INBIO), así como, del nivel internacional analizando el Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO). Se pudo apreciar que estas organizaciones abren importantes oportunidades de financiamiento para los investigadores del IPTA. Estos profesionales están capacitados para definir y establecer propuestas de estrategia y capacitación de los recursos humanos del IPTA en la gestión de recursos financieros para programas y proyectos.

R.3.2: *Estructurados los vínculos con las fuentes de financiamiento interno y externo.*

P.3.2.1: *Unidad de gestión de recursos financieros y negocios tecnológicos establecida en el IPTA.*

Tres profesionales del nivel directivo y de gestión del IPTA se capacitaron sobre experiencias y modelos de financiamiento para la innovación tecnológica en el “Taller Regional de intercambio de experiencias sobre Cooperación Técnica y Financiera de los INIA del Cono Sur, como instrumento de Innovación para el Desarrollo”, que fue realizado en la Sede de EMBRAPA de la ciudad de Brasilia, del 4 al 5 de septiembre del 2012. Los profesionales del IPTA que participaron del mismo son los responsables de la Cooperación Técnica Nacional e Internacional y Enlace Nacional de PROCISUR/PRINIDES.

P.3.2.2: *Profesionales de ambas instituciones capacitados en gestión de recursos financieros, formulación/evaluación de proyectos cooperativos y negocios tecnológicos.*

Mediante dos talleres, se capacitaron entre 15 y 18 profesionales claves del IPTA, uno el “Taller de Capacitación en Planificación y Gestión de Proyectos, con énfasis en la Gestión Financiera” y otro, el “Curso-Taller: Negocios Tecnológicos como Estrategia para la Innovación Institucional del IPTA”, el primero (octubre de 2012) desarrollado por los instructores Ing. Fernando Garrido e Ing. Lorena Barra, expertos en Planificación, Seguimientos y Evaluación del INIA de Chile, y el segundo (Junio de 2013) desarrollado por la Ing. Lorena Barra del INIA de Chile, cuya participación fue viabilizada por la Secretaria Ejecutiva del PROCISUR.

Durante el Taller, con el objeto de estimular y promover el desarrollo y ejecución de proyectos de investigación, la Ing. Graciela Gómez del IICA presentó y puso a consideración del IPTA un documento elaborado que contiene una propuesta de “Creación de un Fondo Concursable a ser desarrollado por el IPTA”.

R.3.3: *Formulado perfil de Proyecto de inversión para la adecuación institucional.*

P.3.3.1: *Documento de Estudio de factibilidad técnica y económica para la adecuación de capacidad institucional de I+D+i del IPTA (infraestructura, equipamiento y de formación de recursos humanos).*

En el segundo semestre del 2011 se conformó un equipo interinstitucional (IPTA-IICA) para elaborar un perfil avanzado de proyecto de inversión.³ En el primer semestre del 2012 se

³ Equipo integrado por parte del IPTA por los especialistas: Mario Núñez, Ramón Dávalos, Raúl Gómez, Víctor Manuel Santander, Marcos Villalba, Oscar Pizzurno, Carmen Cohene, entre otros, y por parte del IICA por Nelson Espinosa, Director de Proyectos de la Sede Central, el Dr. Luis Valdez, Especialistas en Proyectos de la región Sur, el Dr. Emilio Ruz, Especialista en Innovación, Productividad y Competitividad de la Región Sur y Secretario Ejecutivo del PROCISUR, y el equipo de la oficina del IICA en Paraguay: Ing. Hernán Chiriboga, Representante, Ing. Agr. Graciela Gómez, Especialista en Tecnología e Innovación y Biotecnología del IICA y el consultor nacional Luis Zarza.

concretó la elaboración del Documento N° 1: Perfil avanzado del proyecto de inversión para el fortalecimiento institucional del IPTA, con la realización de dos misiones de Especialistas del IICA, varias reuniones de trabajo entre especialistas del equipo interinstitucional y visitas a las sedes de centros de investigación dependientes del IPTA.

Posteriormente, el equipo interinstitucional concretó la elaboración del documento N° 2: Términos de Referencia y Recursos de Preinversión para Formular el Estudio de Factibilidad del Proyecto de Fortalecimiento del IPTA. Para la concreción de ambos documentos fue relevante la participación del equipo interinstitucional de IPTA e IICA, y el asesoramiento de técnicos especialistas de la Sede Central y de la Región Sur del IICA. En junio 2012 las versiones finales de ambos documentos fueron entregadas a las autoridades de nivel político del IPTA y del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) para iniciar las etapas de gestión del préstamo ante Ministerio de Hacienda y autoridades de CAF (Corporación Andina de Fomento)- Banco de Desarrollo de América Latina.

3.2 Externalidades positivas

La ejecución del Proyecto permitió a la Oficina del IICA en Paraguay un acercamiento con la CAF-Banco de Desarrollo de América Latina, mediante la elaboración de los términos de referencia y recursos de preinversión para la formulación del estudio de factibilidad del Proyecto de fortalecimiento del IPTA. El IICA tendrá la responsabilidad técnica de la formulación del proyecto durante un período de cinco meses.

Asimismo, permitió un acercamiento con la Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuaria (EMBRAPA) y la Agencia Brasileira de Cooperación (ABC) de Brasil, buscando crear sinergias para capacitar a los recursos humanos del IPTA de los niveles técnico, gerencial y administrativo, potenciando sus capacidades, recursos y organización para que los servicios que ofrecen respondan con calidad y eficiencia al desarrollo de las actividades del PEI y PMP.

El excelente trabajo coordinado y complementario entre las Oficinas del IICA de la Región Sur y de la Sede Central, permitió generar un mejor conocimiento para la cooperación técnica. A su vez, la relevante contribución del PROCISUR y de su Plataforma PRINIDES ha contribuido a fortalecer el posicionamiento del IICA en el Paraguay.

3.3 Principales limitantes del proyecto

3.3.1 Resultados previstos que no se alcanzarán

La deficiencia de conectividad interna - externa y del sistema informático del IPTA restringe a los investigadores el acceso y uso eficiente de las TIC, limitando el potencial de calidad y eficiencia de la red de innovación tecnológica creada.

3.3.2 Factores limitantes

La fluida ejecución del Proyecto fue limitada en sus diferentes etapas básicamente debido a factores incontrolables por parte del IICA.

Estos factores se dieron a lo interno y externo del IPTA, tales como:

- a) A nivel interno: cambios de gerentes con limitaciones para responder en oportunidad a demandas: Director Ejecutivo, Director de Programas I+D+i (Diciembre 2011) y Director de Centros y Campos Experimentales (octubre 2012).
- b) A nivel externo: cambio de Gobierno por medio de Juicio Político (junio de 2012) que conlleva paralización de agendas; elecciones internas al interior de cada partido político para candidatos a elecciones nacionales (Diciembre de 2012); y elecciones nacionales para presidente, vicepresidente, diputados, senadores, representantes para el Parlamento del MERCOSUR (PARLASUR), gobernadores y consejales departamentales (abril de 2013) ; y, falta de directrices del equipo de transición (mayo-junio de 2013). Finalmente, la necesidad de una mayor apropiación del Proyecto por parte del beneficiario directo.

3.4 Lecciones aprendidas

- La planificación realizada muestra que se genera beneficios cuando es participativa y no se limita a los tomadores de las decisiones institucionales. Quienes se deben involucrar realmente en la planificación son los investigadores del Instituto quienes reciben retroalimentación y demanda de los productores agropecuarios, forestales y de la academia. Al involucrar a estos actores en todo el proceso, se blinda el PEI y la institucionalidad construida a los vaivenes políticos y se está en condiciones de mantener el rumbo establecido en el PEI y PMP ante cambios en los niveles directivos.
- El PEI 2012-2021 es un instrumento de planificación donde el IPTA identifica prioridades, define sus objetivos y las metas a alcanzar, y en el PMP 2012-2016, establece la estrategia que debe seguir para hacerlos realidad. Ambos instrumentos fueron aprobados por el Consejo Asesor, publicados y difundidos por la Presidencia del IPTA, siendo ahora necesario dar continuidad a su ejecución efectiva.

4 INIAF – Bolivia

4.1 Resultados, productos y beneficiarios

COMPONENTE 1: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

R.1.1: *Diseñado e implementado un sistema de planificación estratégica institucional que facilite al INIAF la gestión, coordinación y articulación de su sistema nacional de innovación agropecuaria y forestal (SNI)*

P.1.1.1: *Norma legal de gestión del SNI que comprende mecanismos de planificación, gestión y articulación de actores, acreditación, gestión de información, armonización de las agendas de los actores y mecanismos para la toma de decisiones.*

Con el objetivo de conocer y sistematizar metodologías, instrumentos y criterios para la implementación de un sistema de planificación, seguimiento y evaluación de programas y proyectos de innovación y desarrollo tecnológico agropecuario del INIAF, se organizó una

pasantía: de la que participaron dos funcionarios de la Dirección Nacional de Planificación: los Dres. Heber Juaniquina y Fernando Colque. La pasantía se realizó del 24 al 28 de septiembre del 2012 en el Instituto de Investigaciones Agropecuarias – INIA de Chile. Los profesionales cumplieron con una agenda de 5 días preparada por la institución anfitriona que incluyó reuniones de trabajo en: a) la Unidad de Planificación, Seguimiento y Evaluación (UPSE) de la Dirección Nacional; b) el Centro Regional de Investigación (CRI) La Platina, Santiago; c) el CRI La Cruz, V Región; d) el CRI Quilamapu, Chillán, VIII Región; e) la Fundación para la Innovación Agraria-FIA; y f) la Oficina del IICA en Chile. La pasantía permitió fortalecer capacidades y generar informaciones para definir las bases del sistema de planificación estratégica institucional.

R.2.1: *Diseñada e implementada una estrategia de integración institucional multi-actores promovida por el INIAF para la toma de decisiones, con articulación vertical y horizontal, que asegure la ejecución integrada de agendas e intereses de los actores públicos y privados del SNI.*

P.2.1.1: *Documento que describe el estado de situación y diagnóstico de las instituciones y recursos humanos vinculados con la innovación tecnológica del INIAF en el marco del SNI.*

Se desarrolló el Diagnóstico del Sistema Nacional de Innovación Agroalimentaria (SisNIA) de Bolivia, aplicando la metodología del IICA disponible en la Guía metodológica desarrollada como herramienta de cooperación con este propósito. El estudio se fundamenta en que los sistemas de innovación agroalimentaria deben organizarse con el propósito de estrechar los vínculos entre los diversos agentes económicos y tecnológicos, y crear las condiciones para desarrollar las cadenas de valor de la agricultura, permitiendo que el conocimiento que se genere sea orientado a las áreas de creación de más valor y a su apropiación local.

Con esta perspectiva el diagnóstico abordó un objeto complejo, multi-actor y multi-institucional, con situaciones productivas e innovativas de amplia diversidad. La aplicación de esta Guía permitió usar un conjunto de indicadores y métricas que caracterizan los componentes del sistema de innovación. El objetivo final permitió contar con un diagnóstico sintético de la estructura y las principales características del Sistema de Innovación Agroalimentario del país de manera que el INIAF dispone de informaciones básicas para cumplir con el mandato de coordinar la Agenda del sistema y las autoridades e instituciones puedan utilizarlo para afianzar el proceso de la toma de decisiones en las políticas de innovación agroalimentaria.

P.2.1.2: *Plan de capacitación de recursos humanos y actores estratégicos del SNI.*

Se han generado insumos para un plan de capacitación de recursos humanos y actores estratégicos del SisNIA, entrevistando a destacados profesionales e investigadores del sector agropecuario boliviano.

COMPONENTE 2: ORGANIZACIÓN, GESTIÓN E INTERVENCIÓN

R.2.3: *Consolidada la inserción del INIAF en espacios de coordinación territorial para la gestión de la innovación tecnológica (CDI, mesas territoriales)*

P.2.3.1: *Ámbitos territoriales en funcionamiento.*

El Gobierno Autónomo Departamental de Oruro (GADOR) y el INIAF, realizaron el 8 de febrero del 2012 en la ciudad de Oruro, el “Taller sobre socialización de proyectos y definición de líneas de acción para el Plan de Innovación Departamental”. Intercambiaron información sobre los proyectos que vienen ejecutando y tienen planificados desarrollar dentro el Departamento; asimismo, se identificaron los principales actores vinculados con el sector agropecuario y el sistema de innovación agroalimentaria a ser convocados. Esta actividad posibilitó identificar objetivos, acciones comunes y la definición de lineamientos para un Plan de Innovación Departamental, que permita consolidar el Consejo Departamental de Innovación (CDI).

El INIAF estableció los Espacios Locales de Concertación (ELC) como mecanismo de interacción y definición de agenda de trabajo relacionado con un producto o cadena productiva predominante en un ámbito territorial. Los ELC ponen foco en la tecnología, la institucionalidad y el financiamiento. Según la dimensión del ámbito territorial es posible organizar los Espacios Regionales de Concertación (ERC).

En ese contexto, el 15 de noviembre de 2012 en la ciudad de Caranavi, en el norte del Departamento de La Paz, el INIAF y el IICA apoyaron la conformación del ELC de Café. En ese evento se estableció un plan de trabajo y las responsabilidades institucionales.

De igual forma, el 11 de abril de 2013, en la localidad de Sapecho, Municipio de Palos Blancos del Departamento de La Paz, ambas instituciones conformaron el ERC de Cacao. Participaron representantes del sector cacaotero, productores, profesionales y autoridades de los gobiernos en el nivel nacional, departamental y municipal. Se constituyó un Directorio con representantes del sector productivo, instituciones públicas y privadas y la universidad. El directorio del ERC de Cacao ha desarrollado reuniones internas para planificar sus actividades. Esta instancia se vincula con el Comité Nacional de Cacao, cuya conformación fue promovida anteriormente por el IICA.

R.2.4: *Formalizadas las alianzas para el funcionamiento de las redes de investigación, transferencia tecnológica y extensión de los respectivos ámbitos territoriales.*

P.2.4.1: *Redes de investigación, transferencia tecnológica y extensión en funcionamiento.*

P.2.4.2: *Prioridades acordadas y planes de trabajo de las redes en ejecución.*

En la región del altiplano boliviano existen diversas instituciones vinculadas al desarrollo de la ganadería lechera. Sin embargo, se registra una débil articulación y coordinación interinstitucional que genera principalmente: i) dispersión y duplicidad de recursos económicos y humanos; y, ii) escasa socialización y transmisión de resultados de investigación y experiencias tecnológicas. Considerando esa situación, el IICA en coordinación con la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) en La Paz, la Universidad Autónoma Tomás Frías (UATF) en Potosí y la Universidad Técnica de Oruro (UTO), conjuntamente con el INIAF y el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), promovieron la conformación de la Red de Mejoramiento Genético de Bovinos de Leche. La Red definió sus objetivos, misión, visión,

estructura de funcionamiento y plan de trabajo; buscando implementar un modelo de gestión articulado e integrado institucionalmente.

El IICA en coordinación con el INIAF, realizaron el 15 de octubre de 2012 en la ciudad de La Paz el “Taller Nacional: Avances y Perspectivas de la Investigación en Quinoa”. El objetivo del evento fue: i) conocer y discutir los avances en investigación y desarrollo tecnológico vinculado a la producción de quinoa; y, ii) establecer una red o mecanismo institucional de apoyo a la investigación y desarrollo tecnológico de la quinoa. En el evento participaron representantes de 16 instituciones, quienes expusieron sobre los avances en investigación y desarrollo tecnológico en quinoa. Con base en esta información acordaron: i) realizar una aproximación al mapeo de actores territorializado; ii) analizar los avances y las problemáticas en quinoa; y, iii) conformar la Mesa Técnica de apoyo a la investigación y desarrollo tecnológico de la quinoa. Esta Mesa Técnica trabajará en red con el objetivo principal de generar espacios de análisis y discusión, como también, promover el trabajo articulado entre las instituciones públicas, privadas, universidades y el sector productivo para apoyar el desarrollo de la quinoa en Bolivia.

4.2 Externalidades positivas

Atento a las actividades desarrolladas por el Proyecto, el INIAF ha previsto implementar redes de investigación y plataformas de concertación para apoyar la investigación en los rubros prioritarios a nivel nacional.

4.3 Principales limitantes del proyecto

4.3.1 Resultados previstos que no se alcanzarán

P.1.1.1 *Norma legal de gestión del SNI que comprende mecanismos de planificación, gestión y articulación de actores, acreditación, gestión de información, armonización de las agendas de los actores y mecanismos para la toma de decisiones.*

Al inicio de la ejecución del Proyecto se comprendió que para alcanzar este resultado era necesario generar capacidades y conocimientos sobre el funcionamiento del sistema de planificación, seguimiento y evaluación de una institución que pudiera servir de referencia al INIAF. Por esa razón, se realizó una pasantía sobre esta área de especialización en el INIA de Chile. Queda pendiente la realización de un taller con profesionales del INIAF provenientes de los diferentes departamentos de Bolivia para desarrollar un documento sobre la norma legal de gestión del sistema nacional de innovación agroalimentaria.

P.2.1.2 *Plan de capacitación de recursos humanos y actores estratégicos del SNI.*

Se llegó a sistematizar la información y se cuenta con la primera versión borrador del estudio. Falta realizar la publicación del documento.

P.2.3.2 *Sistema de gestión implementado y en funcionamiento para los ámbitos territoriales.*

Los Espacios Locales de Concertación fueron definidos por el propio instituto, en el marco de las políticas de gobierno y no fue necesario recurrir a fondos del proyecto.

4.3.2 Factores limitantes

Desde el proceso de planificación y durante la ejecución del Proyecto en Bolivia hubo tres Directores Generales Ejecutivos del INIAF, quienes realizaron cambios en su estructura de directores técnicos y prioridades regionales y temáticas. Los nuevos lineamientos institucionales generaron frecuentes modificaciones principalmente en cuanto a rubros y regiones de intervención, lo que motivó que en mayo 2012 debiera ajustarse la programación original, que fue aprobada por el FonCT. La reorganización de las actividades requirió de identificar otros actores, y estudiar el estado de situación de su marco institucional.

Al momento de preparar este Proyecto y con el objetivo de fortalecer la institucionalidad del INIAF, se planificaron acciones que fueran complementarias al “Proyecto para la Innovación y Servicios Agrícolas (PISA)” financiado por el Banco Mundial para promover el desarrollo del INIAF. Alteraciones en el cronograma de inversiones y en la ejecución de los recursos del BM, provocaron retrasos y generaron complejidades para la ejecución del Proyecto FonCT.

4.4 Lecciones aprendidas

- Existe un marco institucional con disposición para coadyuvar en la ejecución de acciones que fortalezcan los sistemas nacionales de innovación. Las leyes, por razones de política pública, definen a ciertas instituciones como entes rectores y dinamizadores. No obstante, en coordinación con las instancias oficiales establecidas, es necesario también empoderar a los otros actores de los sistemas de innovación que juegan un protagonismo determinante, como pueden ser las universidades, los gremios de productores y agentes de apoyo al desarrollo (Fundaciones y ONG).
- Se necesita consolidar una política de Estado en ciencia, tecnología, innovación para garantizar la continuidad de los emprendimientos de apoyo y fortalecimiento institucional. Cambios frecuentes en los niveles directivos generan modificaciones en los lineamientos y visiones de los institutos de investigación, desarrollo e innovación, debilitando la continuidad de la política gubernamental. El SisNIA boliviano avanza en la consolidación de mecanismos locales, regionales y nacionales de concertación con actores estratégicos de los diferentes niveles institucionales; esta propuesta es innovadora desde la perspectiva de promover mecanismos participativos y de corresponsabilidad para la innovación agropecuaria y agroalimentaria
- En las interacciones institucionales dentro el sistema nacional de innovación es importante establecer mecanismos y medios para la difusión de conocimientos y generación de confianza para alcanzar resultados en el corto y mediano plazo, promoviendo procesos de revitalización continua que mantengan la dinámica e interés de los actores.
- El desarrollo del Proyecto muestra que el IICA y el PROCISUR cuentan con marcos teóricos y visión estratégica institucional para fortalecer y dinamizar los sistemas nacionales de innovación.

5 Ejecución presupuestaria

El proyecto ejecutó el 80% del presupuesto de los US\$ 88.000 aprobados por el Fondo Concursable de Cooperación Técnica.

Para atender las actividades que iniciaron en el segundo semestre del año 2011, se aprobaron recursos por US\$29.825 de los que se ejecutó el 61%. Con estos recursos se financió la reunión de coordinación inicial del proyecto realizada en Asunción, Paraguay, de la que participaron los actores principales de Paraguay, Bolivia, la Plataforma de Innovaciones Institucionales (PRINIDES) y la Secretaría Ejecutiva del PROCISUR. Asimismo, se financiaron las primeras actividades realizadas en Paraguay. Bolivia no ejecutó recursos del Fondo en el año 2011 ya que las primeras acciones se desarrollaron con fondos propios del INIAF.

El PO-2012 aprobado fue de US\$ 53.115 y la ejecución alcanzó el 78% de lo presupuestado con acciones realizadas en Paraguay y Bolivia.

Para el período enero-julio 2013, se autorizó un operativo total de US\$ 23.079 de los cuales se ejecutó el 45%, principalmente debido a nuevos cambios en la estructura jerárquica del INIAF que demoraron las acciones previstas para este último semestre del proyecto. El presupuesto asignado a la institucionalidad del IPTA de Paraguay fue ejecutado en su totalidad.

PROYECTO:Fortalecimiento de la institucionalidad del IPTA de Paraguay y del INIAF de Bolivia.									
Ejecución presupuestaria Julio 2011- Julio 2013									
Rubros elegibles para financiamiento con recursos del Fondo	Gastos por rubro elegible por trimestre								TOTAL PERIODO
	1	2	3	4	5	6	7	8	US\$
Capacitación y eventos técnicos del proyecto	1175,00	2198,34	2991,63	808,00	1764,67	7843,03	0,00	5632,70	22.413,37
Viajes para la ejecución del proyecto	6800,20	4922,83	0,00	2100,00	8363,35	4353,45	0,00	2971,97	29.511,80
Documentos y materiales para el proyecto	172,43	46,42	0,00	0,00	309,82	2472,63	0,00	259,86	3.261,16
Comunicaciones, combustibles y mantenimiento para el proyecto	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Contratos por obra para el proyecto	585,00	2145,00	0,00	225,00	3895,00	6550,00	0,00	1500,00	14.900,00
Seguros relacionados con el proyecto	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subtotal	8732,63	9312,59	2991,63	3133,00	14332,84	21219,11	0,00	10364,53	
TOTAL									70.086,33

Adicionalmente a los recursos provistos por el FonCT, el proyecto contó con importantes aportes de contrapartida de las instituciones beneficiarias (IPTA e INIAF), así como con una sustancial contribución del PROCISUR mediante el financiamiento de la participación de especialistas de ambos institutos en varios talleres y seminarios de capacitación realizados en el marco de su Plataforma Regional de Innovaciones Institucionales para el Desarrollo – PRINIDES.

6 Conclusiones y recomendaciones

- El Proyecto constituye en sí mismo una experiencia de innovación institucional al instalar un ámbito de aprendizaje colectivo y posibilitar la complementación e integración de esfuerzos de cooperación técnica entre el IPTA de Paraguay y el INIAF de Bolivia, los actores de ambos sistema de innovación agroalimentaria, las Oficinas del IICA en ambos países y el PROCISUR, complementando las acciones a través de las actividades de la Plataforma Regional de Innovaciones Institucionales para el Desarrollo (PRINIDES).
- El IPTA de Paraguay afianzó su rol como instrumento esencial del diseño e implementación de la política pública del sistema agrario, consolidando su base estratégica, organizacional y operativa. El INIAF de Bolivia se vio fortalecido como coordinador de la agenda del sistema nacional de innovación agropecuaria y forestal, promoviendo una mayor articulación e interacción con los socios del sistema nacional de innovación. En el caso del INIAF, el Proyecto sirvió además para fortalecer sus capacidades en la implementación y ejecución del Proyecto para la Innovación y Servicios Agrícolas (PISA) financiado por el Banco Mundial. Por parte del IPTA, el Proyecto posibilitó la elaboración de una propuesta de inversión para el fortalecimiento institucional que podrá ser canalizada a las fuentes de financiamiento internacional, en particular, la CAF-Banco de Desarrollo de América Latina.
- El principal rasgo distintivo del Proyecto se basa en el compromiso que el INIAF de Bolivia y el IPTA de Paraguay asumen con el desarrollo territorial. Ambas instituciones avanzan significativamente, aún en la comparación relativa con las trayectorias históricas de sus pares del Cono Sur, en la planificación y organización de los territorios y del desarrollo local, logrando diseñar e implementar innovaciones institucionales en la organización y gestión territorial. El ámbito territorial permite articular la investigación, la transferencia y la extensión. Al mismo tiempo, la organización de redes de innovación facilita la articulación de áreas estratégicas del conocimiento con las cadenas productivas y agro-ecosistemas en el campo territorial.
- El proyecto focaliza su actividad en los procesos de capacitación y vinculación con los actores del sistema nacional de innovación agroalimentaria. Por un lado, se buscó fortalecer las capacidades directivas y gerenciales, en particular, la conformación de equipos técnicos capacitados para conducir y gestionar la innovación institucional y organizacional, por el otro, consolidar redes de acción colectiva que involucran a los principales actores del sector público y del sector privado que integran las áreas de gobierno, el sistema científico-tecnológico, el sector productivo y las estructuras del desarrollo territorial rural. En ese marco, ambas instituciones han utilizado como instrumento de intervención vertebral el más apropiado a sus misiones institucionales. El IPTA de Paraguay, la planificación estratégica como modelo de gestión institucional, estableciendo la hoja de ruta de su aporte al desarrollo nacional a través de los planes de mediano y largo plazo. El INIAF de Bolivia, la caracterización y diagnóstico del sistema nacional de innovación agroalimentaria, como marco de referencia para orientar el fortalecimiento y articulación de la institucionalidad pública y privada detrás de los objetivos nacionales de desarrollo.
- El Proyecto sirvió para poner en marcha en ambas organizaciones procesos participativos en la construcción de la gobernabilidad institucional y en el apoyo al fortalecimiento de la institucionalidad del sistema nacional de innovación agroalimentaria. La vigorización de estos procesos necesita intensificar dos grandes líneas de acción: una interna y otra externa. El trabajo al interior de las organizaciones deberá compatibilizar visiones, metodologías y criterios facilitando el alineamiento del conjunto de los cuerpos directivos y gerenciales a nivel

nacional y territorial con las políticas y lineamientos que enmarcan los instrumentos vertebrales de intervención construidos por el Proyecto. En particular, la instauración de los instrumentos administrativos, de gestión y sistemas de calidad, como también, el establecimiento de un escalafón y carrera profesional que actúen como inductores de la innovación institucional.

- La relación con los actores externos deberá ser potenciada con el fortalecimiento de las bases conceptuales, técnicas y operativas de los sistemas de información y comunicación. Una diagramación más densa de la relación con los actores del sistema nacional de innovación agroalimentaria tendrá que ser apoyada y dinamizada utilizando los medios más modernos de comunicación y al mismo tiempo, por el asesoramiento en el uso de metodologías que aseguren una acción colectiva fortalecida en la articulación público-privada y en la calidad de la participación y compromiso de todos los actores con los objetivos y agendas acordadas. En este camino, se deberán vigorizar los procesos de prospección y planificación estratégica y las vinculaciones con los hacedores de las políticas, tanto públicas como privadas, asegurando la mayor participación social en la construcción y apropiación de los conocimientos y beneficios de los procesos de innovación puestos en marcha y consolidados a futuro. Con este propósito será de suma importancia acceder al financiamiento que viabilice la profundización de los logros alcanzados por el Proyecto.

Anexos

- Anexo A
 - A.1 Formulario FDG-S-1 propuesto originalmente
 - A.2 Formulario FDG-S-1 ajustado en mayo 2012
 - A.3 Formulario FDG-S-1 con resultados y productos logrados
 - A.4 Formulario FDG –S-1 final desagregado por componente país.

- Anexo B
 - Informe financiero

- Anexo C
 - Publicaciones del proyecto – componente Paraguay

- Anexo D
 - Registros gráficos de actividades realizadas
 - D.1 Reunión coordinación del proyecto
 - D.2 Bolivia
 - D.3 Paraguay