

# Análisis de la implementación del Plan de Mediano Plazo (PMP) 2015-2020 y Recomendaciones

Autor: Carlos Ludena  
Coordinación: Eugenia Saini

Año 2020





Códigos JEL: Q13, Q16

FONTAGRO (Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria) es un programa de cooperación administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), pero con su propia membresía, estructura de gobernabilidad y activos. Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, FONTAGRO, de sus Directorios Ejecutivos ni de los países que representan.

El presente documento ha sido preparado por:

Coordinación: Eugenia Saini, Secretaria Ejecutiva de FONTAGRO.

Autor: Carlos Ludena

Colaboración: Katerine Orbe, José Luis Zambrano, David Gómez, y Alexandra Mañunga Rivera.

Diseño: Adrian Orsetti

Copyright © 2020 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional. Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Esta publicación puede solicitarse a:

**FONTAGRO**

Banco Interamericano de Desarrollo

1300 New York Avenue, NW

Washington, D.C., 20577

Correo electrónico: [fontagro@iadb.org](mailto:fontagro@iadb.org)

[www.fontagro.org](http://www.fontagro.org)



## Acrónimos

ALC	América Latina y el Caribe
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CGIAR	Grupo Consultivo de Investigación Agrícola Internacional
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
CIFOR	Centro Internacional para la Investigación Forestal
CIP	Centro Internacional de la Papa
CIMMYT	Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo
CRF	Marco de Resultados Corporativos del BID
CT&I	Centro para Tecnología e Innovación
DEM	Matriz de Efectividad en el Desarrollo del BID
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FONTAGRO	Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria
I+D+i	Investigación, desarrollo e innovación
I&D	Investigación y Desarrollo
ICARDA	Centro Internacional de Investigación Agrícola para las Áreas Secas
ICRISAT	Instituto Internacional de Investigación de Cultivos de los Trópicos Semiáridos
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
ILRI	Instituto Internacional de Investigación Pecuaria
INIAs	Institutos Nacionales de Investigación Agropecuaria
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PMP	Plan de Mediano Plazo
PMR	Reporte de monitoreo de proyecto del BID
STA	Secretaría Técnica Administrativa
USD	Dólares americanos

## Índice

Acrónimos .....	3
RESUMEN EJECUTIVO.....	7
EXECUTIVE SUMMARY.....	8
1. Antecedentes.....	11
2. Planes de Mediano Plazo (PMPs) de FONTAGRO (1998-2020).....	11
Planes de Mediano Plazo (PMPs) 1998-2020.....	11
Plan de Mediano Plazo (PMP) 2010-2015 .....	12
Plan de Mediano Plazo (PMP) 2015-2020 .....	13
3. Evaluaciones anteriores de FONTAGRO y resultados .....	13
4. Organizaciones y programas similares a FONTAGRO .....	15
Grupo Consultivo de Investigación Agrícola Internacional (CGIAR).....	16
Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).....	18
Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT).....	19
Centro Internacional de la Papa (CIP) .....	20
Instituto Internacional de Investigación Pecuaria (ILRI) .....	21
Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR).....	23
Instituto Internacional de Investigación de cultivos de los trópicos semiáridos (ICRISAT).....	23
WorldFish .....	24
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).....	25
Instituto Nacional de Alimentos y Agricultura (NIFA) de Estados Unidos.....	25
5. Operaciones de FONTAGRO 2015-2019.....	26
Tipos de Proyecto .....	27
Líneas Estratégicas del PMP .....	29
Tipo de Investigación.....	31
6. Indicadores de resultados del PMP 2015-2020 .....	33
7. Análisis y propuesta de Indicadores de Resultados para el PMP de FONTAGRO .....	34
El Marco de Resultados Corporativos del BID (2016-2019).....	34
Indicadores del CRF 2016-2019 y FONTAGRO.....	36
Matriz de Efectividad en el Desarrollo y el Reporte de Monitoreo de Proyecto.....	39
Marcos Sectoriales del BID .....	39
8. Recomendaciones de mejora para el desarrollo del PMP 2020-2025 .....	44
9. Bibliografía.....	45
Anexo A. Lista de Indicadores del Marco de Resultados Corporativo del BID (CRF) 2016-2019.....	47



## Índice de Cuadros

Cuadro 1. Comparación de metodologías de desarrollo y líneas estratégicas de los PMPs 1998-2020..	12
Cuadro 2. Comparación del proceso de desarrollo de estrategias y planes corporativos de organizaciones y programas similares a FONTAGRO.....	15
Cuadro 3. Proyectos aprobados de FONTAGRO, monto (USD) y monto promedio por proyecto (USD), 2015-2019.....	26
Cuadro 4. Proyectos aprobados durante el PMP 2015-2020 por tipo de operación y fuente de financiamiento (en USD).....	29
Cuadro 5. Proyectos aprobados durante el PMP 2015-2020 por línea estratégica y fuente de financiamiento (en USD).....	30
Cuadro 6. Proyectos aprobados durante el PMP 2015-2020 por tipo de investigación y fuente de financiamiento (en USD).....	31
Cuadro 7. Resultados del PMP 2015-2020 por rubro .....	32
Cuadro 8. Resultados del PMP 2015-2020 por línea estratégica.....	33
Cuadro 9. Indicadores del CRF 2016-2019 y alineamiento con el PMP de FONTAGRO.....	37
Cuadro 10. Desempeño del Grupo BID (Nivel 3).....	38
Cuadro 11. Alineamiento de las líneas estratégicas de FONTAGRO con las líneas de acción del Marco Sectorial de Agricultura del BID.....	40
Cuadro 12. Alineamiento de las líneas estratégicas de FONTAGRO con las líneas de acción del Marco Sectorial de Seguridad Alimentaria del BID .....	41
Cuadro 13. Alineamiento de las líneas estratégicas de FONTAGRO con las líneas de acción del Marco Sectorial de Medio Ambiente y Biodiversidad del BID.....	42
Cuadro 14. Alineamiento de las líneas estratégicas de FONTAGRO con las líneas de acción del Marco Sectorial de Cambio Climático del BID.....	43

## Índice de Figuras

Figura 1. Programas y plataformas de investigación del CGIAR.....	17
Figura 2. Marco de resultados del CGIAR 2016-2030.....	18
Figura 3. Ruta de impacto de CIMMYT dentro del sistema de CGIAR y los objetivos de desarrollo sostenible.....	20
Figura 4. Estrategia y Plan Corporativo del CIP 2014-2023 .....	21
Figura 5. Objetivos estratégicos de ILRI e hitos indicativos.....	22
Figura 6. Marco conceptual del impacto de los programas estratégicos y su contribución a los resultados de ICRISAT. ....	24
Figura 7. Fuente de financiamiento por año (2015-2019) .....	27
Figura 8. Distribución de proyectos por tipo de instrumento del PMP 2015-2020 (número y financiamiento en USD, porcentaje).....	28
Figura 9. Distribución de proyectos por línea estratégica del PMP 2015-2020 (número y financiamiento en USD, porcentaje).....	30
Figura 10. Distribución de proyectos por línea estratégica del PMP 2015-2020 (número y financiamiento total en USD, porcentaje).....	32
Figura 11. Prioridades estratégicas del Grupo BID y alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	35

## RESUMEN EJECUTIVO

El Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO) es un mecanismo de cooperación técnica regional que promueve la investigación e innovación agropecuarias en América Latina y el Caribe. A enero 2020, FONTAGRO ha cofinanciado 159 proyectos por un monto total de USD 123 millones, de los cuales USD 25.4 millones han provenido del fondo dotal de FONTAGRO, USD 80.5 millones de instituciones ejecutoras y USD 17 millones de otras fuentes de financiamiento.

FONTAGRO desarrolla un Plan de Mediano Plazo (PMP) cada cinco años, el cual establece las prioridades y lineamiento estratégicos para la ejecución de fondos. El PMP vigente cubre el período de 2015-2020, y se espera que en el próximo quinquenio se haga un ajuste al PMP en base a los desafíos y oportunidades actuales de FONTAGRO en la región. En el 2020, FONTAGRO deberá elaborar un nuevo PMP para el período 2020 -2025, y para ello es necesario elaborar un análisis de los resultados de la implementación del PMP 2015-2020 anterior, de modo de identificar lecciones aprendidas que sirvan para el diseño del nuevo plan. El presente documento ofrece ese análisis, y ofrece recomendaciones para el desarrollo del PMP 2020-2025. El documento hace un relevamiento de la información de los Planes de Mediano Plazo anteriores de FONTAGRO durante el período 1998-2020 en donde se hace una comparación de metodologías de desarrollo y de las líneas estratégicas de cada uno de los PMPs. Se incluye un recuento de las evaluaciones anteriores de FONTAGRO y sus resultados. Posteriormente, se hace un análisis de los Planes Estratégicos de organizaciones y programas similares a FONTAGRO. Se muestra el proceso de elaboración de las estrategias institucionales y cómo estas se alinean a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El análisis de los proyectos aprobados durante el PMP 2015-2020 muestra que 61 proyectos se financiaron durante ese período por un total de USD 12.2 millones de aporte de FONTAGRO y USD 28.1 millones de cofinanciamiento. Esta movilización de fondos representa un

apalancamiento de 2.3:1. Es decir, por cada dólar de aporte de FONTAGRO, hay 2.3 dólares de contrapartida. Esto supera el objetivo del PMP 2015-2020 de “requerir que los ejecutores aporten contrapartidas en un monto al menos igual a lo aportado por FONTAGRO y otras agencias”. De los 61 proyectos, bajo las cuatro líneas estratégicas del PMP se financiaron 16 proyectos de Innovación tecnológica, organizacional e institucional, 14 proyectos de cadenas de valor y territorios competitivos, 13 proyectos de adaptación y mitigación al cambio climático y 11 proyectos de intensificación sostenible de la agricultura y gestión de los recursos naturales. Además, y en alineación con el mandato del PMP, hubo siete proyectos de gestión de conocimiento. Cuando se analizan los proyectos por tipo de investigación, la mayor parte de proyectos (27 proyectos) fueron de investigación aplicada, 19 de investigación estratégica y 15 de investigación adaptativa. Cabe destacar que no hay ningún proyecto de investigación básica, el cual históricamente ha sido la mayor parte de los proyectos de FONTAGRO.

El análisis ofrece sugerencias de alineamiento de las líneas estratégicas de FONTAGRO hacia los ODS. En este caso, y debido a que el BID e IICA son las instituciones patrocinadoras de FONTAGRO, se toman esas dos instituciones como referencia para el desarrollo de indicadores a nivel institucional de FONTAGRO. El análisis se centra en el caso del BID, el cual ha desarrollado un Marco de Resultados Corporativos con indicadores que se alinean con los ODS. Se sugiere una serie de indicadores que se alinean con el mandato y misión de FONTAGRO a tres niveles: regional, resultados de desarrollo de los países e indicadores de desempeño a nivel institucional. De igual manera, se sugiere un alineamiento de las líneas estratégicas de FONTAGRO con las líneas de acción de los cuatro marcos sectoriales del BID sobre Agricultura, Seguridad Alimentaria, Medio Ambiente y Biodiversidad, y Cambio Climático. En base al análisis desarrollado, se sugieren las siguientes

recomendaciones para el desarrollo de PMPs futuros de FONTAGRO:

Recomendación 1: Desarrollo de Indicadores Institucionales de FONTAGRO: Fijar indicadores a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Para el desarrollo de los potenciales indicadores a nivel institucional que FONTAGRO puede seguir a distintos niveles, usar el análisis y recomendaciones del presente documento.

Recomendación 2: Inclusión de Planes Estratégicos de los miembros de FONTAGRO como insumo para el PMP. Establecer un mecanismo de doble vía, en donde hay un alineamiento de los objetivos de los Planes Estratégicos de los INIAs a nivel nacional, pero al mismo tiempo dejar espacio para que FONTAGRO cumpla su rol de líder estratégico en temas de alta prioridad en donde los INIAs tengan recursos limitados, y que solamente FONTAGRO puede ocupar ese espacio para la generación de bienes públicos regionales.

Recomendación 3: Mejora de la evaluación de propuestas de proyecto. En la evaluación de propuestas de FONTAGRO, se recomienda seguir un modelo similar a la Matriz de Efectividad en el Desarrollo del BID. Esta puede ayudar a mejorar el diagnóstico de los desafíos relevantes del desarrollo, la incorporación de soluciones basadas en la evidencia, la salvaguardia de recursos mediante un análisis económico ex ante y la medición adecuada de los resultados a lo largo de la vida del proyecto. Dentro de la evaluación de las propuestas de proyecto, se sugiere incluir un sistema de incentivos asociados a la evaluabilidad de las propuestas.

## EXECUTIVE SUMMARY

FONTAGRO is a regional technical cooperation mechanism that promotes agricultural research and innovation in Latin America and the Caribbean. As of January 2020, FONTAGRO has co-financed 159 projects for a total amount of USD 123 million, of which USD 25.4 million have come from FONTAGRO's endowment fund, USD 80.5 million from executing institutions and USD 17 millions of other sources of financing.

Recomendación 4: Mejora del monitoreo de proyectos e indicadores. Así mismo, durante los seis meses que transcurren entre la aprobación del proyecto y el comienzo de su implementación, se puede revisar o diseñar indicadores, tanto de impacto como otros que se utilizan para realizar el seguimiento del proyecto como se los indicadores de producto, proceso o resultado.

Recomendación 5: Evaluación de impacto de proyectos. Desarrollar un mecanismo de evaluación de impacto de proyectos. Se recomienda apoyar financieramente el establecimiento de mecanismos de monitoreo y evaluación de proyectos para una muestra de proyectos aprobados durante el periodo del nuevo PMP 2020-2025.

Recomendación 6: Capacitación y asistencia técnica a formuladores y ejecutores de proyectos. Apoyar a los implementadores de los proyectos de FONTAGRO en capacitación en temas relacionados con la formulación del proyecto, diseño de línea de base, marco lógico etc., a fin de mejorar la calidad de los perfiles y proyectos que se presenten. De igual manera, apoyar en el monitoreo y evaluación de proyectos y en el diseño de evaluación de impacto para los proyectos aprobados. Se recomienda también generar una plataforma de profesionales (roster) que asistan técnicamente a los equipos con insuficiente capacidad técnica en evaluación de impacto.

FONTAGRO develops a Medium-Term Plan (PMP) every five years, which establishes the priorities and strategic guidelines for the execution of its funds. The current PMP covers the 2015-2020 period, and it is expected that in the next five-year period an adjustment to the PMP will be made based on the current challenges and opportunities of FONTAGRO in the region. In 2020, FONTAGRO must prepare a new PMP for the period 2020 -2025, and for this it is necessary



to prepare an analysis of the results of the implementation of the previous PMP 2015-2020, in order to identify lessons learned that serve to design the new plan. This document offers this analysis, as well as recommendations for the development of the PMP 2020-2025.

The document analyzes the information of the previous Medium-Term Plans of FONTAGRO during the period 1998-2020, making a comparison of the development methodologies and the strategic lines of each of the PMPs. An account of previous FONTAGRO evaluations and their results is included. Subsequently, an analysis is made of the Strategic Plans of organizations and programs similar to FONTAGRO. The document shows the process of preparing those institutional strategies and how they align with the Sustainable Development Goals (SDGs).

The analysis of the projects approved during the 2015-2020 PMP shows that 61 projects were financed during that period for a total of USD 12.2 million in FONTAGRO contribution and USD 28.1 million in co-financing. This mobilization of funds represents a leverage of 2.3:1. In other words, for each dollar of FONTAGRO contribution, there are 2.3 dollars of counterpart. This exceeds the objective of the 2015-2020 PMP to "require that the executing agencies contribute counterparts in an amount at least equal to that contributed by FONTAGRO and other agencies."

Of the 61 projects, under the four strategic lines of the PMP, there were 16 projects on technological, organizational and institutional innovation, 14 projects on value chain and competitive territories, 13 projects on adaptation and mitigation of climate change, and 11 projects for sustainable intensification of agriculture and natural resource management. In addition, and in alignment with the PMP mandate, there were seven knowledge management projects. When analyzing the projects by research type, most of the projects (27 projects) were applied research, 19 projects were strategic research and 15 projects were adaptive research. It should be noted that there were no basic research projects, which historically has been the majority of FONTAGRO's projects.

The document offers suggestions for aligning FONTAGRO's strategic lines towards the Sustainable Development Goals (SDGs). In this case, and because the IDB and IICA are the sponsoring institutions of FONTAGRO, these two institutions are taken as a reference for the development of indicators at the institutional level of FONTAGRO. The analysis focuses on the case of the IDB, which has developed a Corporate Results Framework with indicators that align with the SDGs. A series of indicators are suggested that are aligned with FONTAGRO's mandate and mission at three levels: regional, country development results and performance indicators at the institutional level. Similarly, the document suggests an alignment of FONTAGRO's strategic lines with the lines of action of IDB's four sector frameworks on Agriculture, Food Security, Environment and Biodiversity, and Climate Change.

Based on the analysis developed, the following recommendations are suggested for the development of future FONTAGRO PMPs:

Recommendation 1: Development of FONTAGRO Institutional Indicators: Set indicators aligned the Sustainable Development Goals. This document presents an analysis and recommendation on potential indicators at the institutional level that FONTAGRO can follow at different levels.

Recommendation 2: Inclusion of Strategic Plans of FONTAGRO members as input for the PMP. Establish a two-track mechanism, where there is an alignment of the objectives of the INIAs Strategic Plans at the national level, but at the same time leave room for FONTAGRO to fulfill its role as strategic leader in high priority issues where the INIAs have limited resources, and where only FONTAGRO can occupy that space for generation of regional public goods.

Recommendation 3: Improvement in the evaluation of project proposals. In evaluating FONTAGRO's proposals, it is recommended to follow a model similar to the IDB Development Effectiveness Matrix . This can help improve the diagnosis of relevant development challenges, the incorporation of evidence-based solutions, the safeguarding of resources through an ex ante

economic analysis and the adequate measurement of results throughout the project life cycle. Within the evaluation of project proposals, it is suggested to include a system of incentives associated with the evaluability of the proposals.

Recommendation 4: Improve monitoring of projects and indicators. During the six months that elapse between the approval of the project and the beginning of its implementation, review or design indicators, both of impact and others used to monitor the project, such as product, process or result indicators.

Recommendation 5: Project impact evaluation. Develop a project impact evaluation mechanism. It is recommended to financially support the establishment of project monitoring and

evaluation mechanisms for a sample of projects approved during the period of the new PMP 2020-2025.

Recommendation 6: Training and technical assistance to project formulators and executors. Capacity building of FONTAGRO project implementers on topics related to project formulation, baseline design, logical framework, etc., in order to improve the quality of the profiles and projects presented. Likewise, support in the monitoring and evaluation of projects and in the design of impact evaluation for approved projects. It is also recommended to generate a platform of professionals (rosters) who provide technical assistance to teams with insufficient technical capacity in impact evaluation.

## 1. Antecedentes

FONTAGRO (Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria) es un mecanismo único de cooperación regional que promueve la investigación e innovación agropecuarias entre sus miembros. FONTAGRO está integrado por quince países que han contribuido con un capital cercano a los USD 83 millones; es patrocinado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). FONTAGRO opera como un fondo dotal, usando los intereses generados por el capital para cofinanciar investigación e innovación. A enero 2020, FONTAGRO ha cofinanciado 159 operaciones por un monto aproximado de USD 123 millones, de los cuales USD 25.4 millones han provenido de FONTAGRO, USD 80.5 millones de las instituciones ejecutoras y USD 17 millones de otros financiadores.

El Plan de Mediano Plazo (PMP) tiene como objetivo establecer una hoja de ruta para orientar a FONTAGRO en planes quinquenales. En éste, se revisan la visión y la misión de FONTAGRO en base a los resultados alcanzados, las prioridades de los países miembros y aliados, y los desafíos identificados. El PMP establece los lineamientos estratégicos y señala prioridades para la asignación de recursos y la movilización de recursos adicionales. El PMP vigente actualmente cubre el período de 2015-2020, y se espera que en el próximo quinquenio se haga un ajuste al PMP en base a los desafíos y oportunidades para FONTAGRO en la región.

En el 2020, FONTAGRO deberá elaborar un nuevo PMP para el período 2020 -2025, y para ello es necesario elaborar un análisis de los resultados de la implementación del PMP 2015-2020 anterior, de modo de identificar lecciones aprendidas que sirvan para el diseño del nuevo plan. Para esto se hace un relevamiento de la información de los Planes de Mediano Plazo anteriores de FONTAGRO (2010-2015 y 2015-2020)) (Sección 2), un recuento de las evaluaciones anteriores de FONTAGRO y sus resultados (Sección 3), un relevamiento de información de los Planes Estratégicos de organizaciones y programas similares a FONTAGRO (Sección 4), un análisis de los proyectos aprobados durante el PMP 2015-2020 (Sección 5), una presentación de los resultados por línea estratégica de FONTAGRO para el PMP 2015-2020 (Sección 6), un análisis y propuesta de indicadores de resultados para el PMP de FONTAGRO (Sección 7), y por último, recomendaciones para la mejora del desarrollo del PMP 2020-2025 (Sección 8).

## 2. Planes de Mediano Plazo (PMPs) de FONTAGRO (1998-2020)

A lo largo de su historia, FONTAGRO ha tenido cuatro PMPs. Esta sección hace un recuento de los cuatro PMPs entre el período de 1998-2000, 2005-2010, 2010-2015 y 2015-2020. Un análisis más detallado se enfoca en los dos PMPs inmediatamente anteriores (2010-2015 y 2015-2020), para que sirvan como base para la discusión posterior sobre mejoras al PMP 2020-2025.

### Planes de Mediano Plazo (PMPs) 1998-2020

Desde la fundación de FONTAGRO, se han elaborado un total de cuatro PMPs para los períodos 1998-2000, 2005-2010, 2010-2015 y 2015-2020. Solamente en el período 2000-2005 no se registra un PMP. En el contexto del desarrollo del PMP 2020-2025, el Cuadro 1 resume la metodología de desarrollo del PMP y las líneas estratégicas y/o las áreas de acción o enfoque del PMP, de acuerdo con el contexto del período.

**Cuadro 1. Comparación de metodologías de desarrollo y líneas estratégicas de los PMPs 1998-2020**

Período	Metodología de Desarrollo del PMP	Líneas estratégicas / Áreas de Acción o Enfoque
<b>1998-2000</b>	El PMP se elaboró en base en estudios por subregiones (Cono Sur, Subregión Tropical de Sudamérica, Subregión Andina, Centro América y Caribe, y Costa Litoral Pacífico) y en informaciones y datos regionales, realizados por diversos consultores quienes sostuvieron tres reuniones de trabajo con la Secretaría Técnica del Fondo, responsable de coordinar la preparación del Plan. Se menciona que “el documento recoge los insumos esenciales de dichos trabajos subregionales y otras contribuciones conceptuales y metodológicas que se realizaron como aportes a la preparación del Plan.”	Las áreas prioritarias de investigación se desarrollaron en base a tres criterios: i) zonificación o definición de áreas geográficas (megadominios); ii) tecnologías más importantes desde la perspectiva del Fondo; iii) rubros competitivos y sistemas de producción y vistos a partir de los trabajos subregionales. Sin embargo, la documentación disponible no presenta las áreas prioritarias de FONTAGRO para el período 1998-2000.
<b>2005-2010</b>	El desarrollo del PMP incorpora los resultados de una evaluación externa de 2003. La STA de FONTAGRO trabajó con tres expertos que desarrollaron un análisis de áreas de investigación para financiamiento del Fondo que sirvió de base de discusión para el PMP. Se realizó un taller de revisión del PMP con expertos regionales en agosto 2004. El Consejo Directivo de FONTAGRO consideró los resultados y deliberaciones del taller, acogiendo la mayoría de las recomendaciones al PMP en un documento revisado y aprobado. Una vez obtenida la guía y visión del CD, la STA desarrolló la versión final del PMP, la cual fue discutida y aprobada por medios electrónicos.	Las prioridades centrales de inversión del Fondo se basan en familias de tecnologías se son: 1) Productividad / sostenibilidad de cadenas de valor 2) Sanidad e inocuidad de productos y alimentos 3) Agricultura viable de pequeña escala 4) Manejo de agua y suelos 5) Caracterización, mejoramiento y optimización de recursos genéticos 6) Políticas, actividades sectoriales y fortalecimiento institucional
<b>2010-2015</b>	Se hizo uso de los PMP anteriores, un análisis de las potencialidades del Fondo, escenarios futuros para la agricultura en ALC, y dos consultas regionales a expertos sobre tendencias y posibles áreas temáticas prioritarias entre 2009 y 2010. Adicionalmente, se revisaron otros diagnósticos y ejercicios regionales de prioridades y los planes de otras instituciones de investigación en la región. Esto sirvió de insumo al Consejo Directivo durante su reunión anual y se reafirmó en el Taller de Seguimiento Técnico celebrado en junio 2011.	Tres líneas estratégicas vinculadas a un objetivo central de “innovaciones tecnológicas”. Las líneas estratégicas son: 1) Vincular los productores con los mercados y con los flujos de conocimiento y generación de valor; 2) Adaptación al cambio climático; 3) Aprovechamiento productivo y sostenido de los recursos naturales
<b>2015-2020</b>	El PMP se preparó mediante un proceso participativo entre el Consejo Directivo, la STA, los patrocinadores y los aliados estratégicos. El proceso involucró la revisión de documentos, consultas por teleconferencias, un análisis del ambiente externo e interno incluyendo fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; un taller ad-hoc, y discusiones en dos reuniones del Consejo Directivo.	Las líneas estratégicas: 1) Innovación tecnológica, organizacional e institucional en los países miembros; 2) Adaptación y mitigación al cambio climático; 3) Intensificación sostenible de la agricultura y gestión de los recursos naturales 4) Cadenas de valor y territorios competitivos en un marco de equidad y sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia en base a PMPs 1998-2020.

### Plan de Mediano Plazo (PMP) 2010-2015

El PMP 2010-2015 incluyó en su desarrollo estudios sobre escenarios futuros para la agricultura en ALC (FONTAGRO, 2009), y dos consultas regionales a expertos sobre tendencias y posibles áreas temáticas prioritarias, conducidas también por FONTAGRO en el 2009 y 2010. Adicionalmente, el PMP incluyó la revisión de otros diagnósticos y ejercicios regionales de prioridades y los planes de otras instituciones de investigación en la región. En el caso del PMP 2010-2015, consultas regionales a expertos sirvieron de guía para identificar tres áreas de oportunidades para “una agricultura familiar más competitiva, eficiente y sostenible”. Estas incluyen:

- i) Vincular los productores con los mercados y con los flujos de conocimiento y generación de valor;

- ii) Adaptación al cambio climático;
- iii) Aprovechamiento productivo y sostenido de los recursos naturales

El PMP también identifica como foco central para la agenda de FONTAGRO 2010-2015 a las innovaciones tecnológicas para unidades y empresas agropecuarias de pequeña escala. En ese sentido, las tres áreas de oportunidades identificadas a partir de las consultas a expertos sirven como áreas de enfoque para la innovación tecnológica. Todo esto en el contexto de los tres pilares básicos que han orientado el trabajo de FONTAGRO desde su inicio que son competitividad, sostenibilidad y pobreza.

### Plan de Mediano Plazo (PMP) 2015-2020

En base al PMP 2010-2015, el PMP 2015-2020 toma un nuevo enfoque e incluye cuatro las líneas estratégicas que son:

- 1) Innovación tecnológica, organizacional e institucional en los países miembros;
- 2) Adaptación y mitigación al cambio climático;
- 3) Intensificación sostenible de la agricultura y gestión de los recursos naturales
- 4) Cadenas de valor y territorios competitivos en un marco de equidad y sostenibilidad

El PMP 2015-2020 incluye de manera explícita el tema de innovación tecnológica como una cuarta línea estratégica, a su vez alineado con el enfoque central del PMP 2010-2015. Asimismo, con respecto a cambio climático, el PMP 2015-2020 expande el concepto para incluir mitigación al cambio climático. La “vinculación de los productores con los mercados y con los flujos de conocimiento y generación de valor” en el PMP 2010-2015 quedan alineados con las “cadenas de valor y territorios competitivos en un marco de equidad y sostenibilidad” del PMP 2015-2020. Por último, el “aprovechamiento productivo y sostenido de los recursos naturales” del PMP 2010-2015 queda alineado con la “Intensificación sostenible de la agricultura y gestión de los recursos naturales”. Cabe mencionar que el PMP 2015-2020 también menciona varias áreas de resultados como:

- Gestión de conocimiento;
- Seguimiento cercano de los proyectos;
- Evaluación periódica de los resultados e impactos;
- Diseminación de resultados;
- Movilización de recursos adicionales para apoyar la innovación agropecuaria de la región;
- Consolidación de FONTAGRO como consecución de nuevas membresías y el establecimiento con organismos afines y el sector privado.

### 3. Evaluaciones anteriores de FONTAGRO y resultados

Desde el 2003, se han desarrollado seis estudios de evaluación de resultados de FONTAGRO que se centraron en estimar los resultados potenciales que podrían generar los proyectos cofinanciados en varias etapas de colaboración de FONTAGRO (Ávila, 2003; Ardila et al. 2007; Ávila y Saín, 2007; Ávila et al., 2010; Saín et al. 2014; Labarta et al., 2019). Durante el período del PMP 2010-2015 se completaron dos evaluaciones externas (Ávila et al., 2010; Saín et al. 2014). La evaluación de Ávila et al. (2010) se enfoca en los mecanismos utilizados por FONTAGRO para la ejecución de su misión, mientras que la evaluación de Saín et al (2014) se enfoca en la evaluación *ex post* de proyectos finalizados hasta 2012. Durante el período del PMP 2015-2020, se realizó una evaluación (Labarta et al., 2019) que se enfocó en el análisis de los resultados *ex post* de un grupo de proyectos cofinanciados por FONTAGRO.

En la evaluación de Ávila et al. (2010), incluyó 28 consorcios pertenecientes a proyectos de las convocatorias 2003 a 2008. Se entrevistaron seis líderes de proyectos de la Región Andina y del Cono Sur y se hizo una encuesta que fue respondida por 45 investigadores (19 líderes de proyectos y 26 co-ejecutores, que representaron el 86% del universo de análisis). La evaluación concluyó que: i) los consorcios regionales

contribuyen significativamente al objetivo de FONTAGRO de constituir una plataforma de cooperación para la integración tecnológica de ALC; ii) los consorcios han contribuido a incrementar las capacidades institucionales y nacionales de los países miembros de FONTAGRO, a la obtención de mejores resultados, la rápida difusión de los conocimientos y la constitución de redes I+D+i; iii) la participación del sector privado ha sido irregular en los proyectos evaluados, con un 25% aproximadamente de las instituciones participantes. Se determinó que en proyectos más básicos no existe participación del sector privado; iv) trece de los proyectos declararon generar resultados innovadores para reducir las pérdidas de producción y comercialización, creación de nuevas variedades y razas, y nuevas prácticas de producción. Once líderes indicaron impactos económicos, ambientales y sociales positivos en sus proyectos. v) el concepto y la práctica de procesos de innovación en los proyectos no son aún sistemáticos, considerando el tipo de resultados obtenidos y la limitada participación del sector privado; vi) la evaluación incluyó recomendaciones para impulsar proyectos innovadores, por ejemplo adicionar criterios de elegibilidad para que los consorcios y los proyectos se enfoquen en innovación con la inclusión de actores de la cadenas en los distintos estadios del proyecto, estableciendo claramente el manejo de la propiedad intelectual dentro de FONTAGRO; vii) FONTAGRO debe enfocarse en las etapas de desarrollo experimental, finalización y transferencia de tecnologías, y no tanto en la investigación más básica. Las recomendaciones v, vi y vii fueron incorporadas durante el PMP 2010-2015.

Sain et al. (2014) hizo una evaluación ex-post de los resultados de 44 proyectos terminados al 2012 y a ponderar en detalle los impactos de siete de ellos. La evaluación buscó valorar la contribución de las investigaciones para resolver los problemas o limitaciones de la agricultura desde la perspectiva del cambio tecnológico, y analizar el potencial en términos de la visibilidad de FONTAGRO para atraer coinversión en convocatorias futuras y en la ejecución de proyectos específicos venideros. Para esto se emplearon una combinación de técnicas de análisis cualitativas y cuantitativas. En este sentido el estudio realizó nuevos aportes en cuanto a la contribución de FONTAGRO en el fortalecimiento de las instituciones participantes y el desarrollo de plataformas de cooperación, a la mejora de las publicaciones científicas y redes de colaboración, y en la percepción que tiene los líderes del sector agropecuario latinoamericano sobre el rol de FONTAGRO.

Labarta et al (2020) realizó un estudio para documentar los resultados ex post que han generado los proyectos que FONTAGRO ha cofinanciado durante sus primeros 20 años. El estudio tuvo por objetivo implementar un análisis de los resultados ex post de un grupo de proyectos cofinanciados por FONTAGRO, como también proponer recomendaciones de mejoras al diseño de evaluación de los mismos, que permitan fortalecer la metodología y criterios de evaluación (ex ante y ex post). El estudio concluye que la evidencia muestra que FONTAGRO puede ser considerado un instrumento financiero exitoso y de alto impacto en promover la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) en ALC, la generación de bienes públicos, y que facilita el desarrollo de soluciones tecnológicas que luego pueden ser escaladas a mayor nivel. Se lograron completar siete casos de evaluación de impacto ex post y una evaluación ex ante. Además, se destacan nueve casos de éxito para los cuales se identificaron productos alcanzados durante la implementación de estos proyectos y que ofrecen un buen potencial de impacto.

La evaluación de resultados de los proyectos seleccionados en ese análisis estima beneficios económicos que en su mayoría superan la inversión realizada. En muchos de estos casos, sólo fue posible evaluar uno o algunos de los múltiples componentes que desarrolló cada proyecto, por lo que los beneficios totales generados por los mismos pudieron ser mayores. El beneficio generado sólo por siete proyectos analizados alcanzó un valor presente neto (VPN) de USD 83.8 millones (aproximadamente el 75 por ciento de la inversión total de las últimas dos décadas) superando ampliamente a la inversión realizada de US\$8,112,428. Este beneficio podría ser aún mucho mayor dado los *spillovers* que se han generado desde las iniciativas y del hecho de que sólo pudo ser estimado el beneficio en alguno (pero no en todos) los países que formaron parte del proyecto.

## 4. Organizaciones y programas similares a FONTAGRO

Esta sección busca documentar como otras organizaciones y programas similares a FONTAGRO han desarrollado sus planes estratégicos o equivalentes. Esto permitirá recolectar información que pueda servir para cuando FONTAGRO empiece el desarrollo del PMP 2020-2025. Las instituciones que se han consultado incluyen los centros de investigación del Grupo Consultivo de Investigación Agrícola Internacional (CGIAR), que incluyen las siguientes instituciones:

- Grupo Consultivo de Investigación Agrícola Internacional (CGIAR) - Estrategia y Marco de Resultados 2016-2030
- Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) – Estrategia 2014-2020
- Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT) – Plan Estratégico 2017-2022
- Centro Internacional de la Papa (CIP) – Estrategia y Plan Corporativo 2014-2023
- Instituto Internacional de Investigación Pecuaria (ILRI) – Estrategia 2013-2022
- Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR) – Estrategia 2016-2025
- Instituto Internacional de Investigación de cultivos de los trópicos semiáridos (ICRISAT) – Plan Estratégico a 2020
- WorldFish – Estrategia 2017-2022
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) – Plan de Mediano Plazo 2018-2022
- Instituto Nacional de Alimentos y Agricultura (NIFA) – Plan Estratégico 2014-2018

Para cada una de estas estrategias y planes, se describen tres aspectos: i) El proceso de desarrollo de la estrategia; ii) las prioridades descritas en la estrategia; y iii) la estructura del documento y cómo este está estructurado. Dada la relevancia para el desarrollo del PMP 2020-2025 de FONTAGRO, en el Cuadro 2 se describe el proceso de desarrollo de las estrategias.

**Cuadro 2. Comparación del proceso de desarrollo de estrategias y planes corporativos de organizaciones y programas similares a FONTAGRO**

Organización	Período Estrategia	Proceso
<b>Grupo Consultivo de Investigación Agrícola Internacional (CGIAR)</b>	Estrategia y Marco de Resultados 2016-2030	Información no disponible
<b>Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT)</b>	Estrategia 2014-2020 (actualización 2018)	Guiada por un grupo de trabajo, y se basó en consultas globales, discusiones internas y orientación constructiva de un panel de expertos independientes. En su actualización en 2018, se hicieron consultas con los empleados de CIAT, su Junta Directiva y expertos externos.
<b>Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT)</b>	Plan Estratégico 2017-2022	Incorpora los resultados de consultas internas y externas que se llevaron a cabo en 12 meses. El proceso incluyó una serie de consultas en línea y en persona con financiadores y colaboradores, y culminaron con talleres facilitados en los que participó el personal del CIMMYT.
<b>Centro Internacional de la Papa (CIP)</b>	Estrategia y Plan Corporativo 2014-2023	Información no disponible
<b>Instituto Internacional de Investigación Pecuaria (ILRI)</b>	Estrategia 2013-2022	Análisis interno basado en criterios de éxito y un análisis externo de entrevistas con una muestra de partes interesadas y socios clave

<b>Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR)</b>	Estrategia 2016-2025	16 meses de recolección de aportes de casi 3,000 actores involucrados y socios provenientes de un amplio espectro de instituciones en más de 82 países, así como del personal de CIFOR a nivel mundial
<b>Instituto Internacional de Investigación de cultivos de los trópicos semiáridos (ICRISAT)</b>	Plan Estratégico a 2020	La estrategia se elaboró en base a un análisis comprensivo de las tendencias en los trópicos áridos, el cual se usó como insumo en cuatro reuniones facilitadas a nivel regional y con un grupo de expertos externos de sistemas nacionales de investigación agrícola, universidades, sector privado y otros socios estratégicos. En base al resultado de estas consultas se desarrollaron los elementos del Plan, el cual compartió y revisó con la Junta Directiva. Una encuesta online a 650 socios claves alrededor del mundo se realizó para obtener comentarios. Basado en esa retroalimentación, se desarrolló un primer borrador del Plan y se presentó a la Junta Directiva, el consorcio de CGIAR, los otros centros del CGIAR y a otros socios claves. Borradores subsecuentes se compartieron con partes interesadas externas, como organizaciones regionales de investigación agrícola e inversores en desarrollo. Se produjeron un tercer y un cuarto borrador que fue aprobado por la Junta Directiva en septiembre de 2010.
<b>WorldFish</b>	Estrategia 2017-2022	Información no disponible
<b>Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)</b>	Plan de Mediano Plazo 2018-2022	Información no disponible
<b>Instituto Nacional de Alimentos y Agricultura (NIFA)</b>	Plan Estratégico 2014-2018	Consultas con varios actores como instituciones <i>Land Grant</i> , socios y empleados de NIFA a través de sesiones de escucha, grupos focales y encuestas

Fuente: Elaboración propia en base a los documentos citados.

### Grupo Consultivo de Investigación Agrícola Internacional (CGIAR)

El CGIAR desarrolló una Estrategia y Marco de Resultados (EMR) para el período 2016-2030, alineándola con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El EMR se desarrolló con las contribuciones de las personas que dirigen la investigación dentro de los Centros del CGIAR, socios de la comunidad más amplia de investigación y desarrollo; y, los posibles beneficiarios. La EMR se enfoca en tres objetivos y sus correspondientes resultados intermedios. Estos son:

1. Reducción de pobreza
  - Mejor resiliencia de los pobres al cambio climático y otros shocks
  - Mejor acceso a mercados de pequeños agricultores
  - Mejores ingresos y empleo
  - Mejor productividad
2. Mejor seguridad alimentaria y nutricional para mejor salud
  - Mejor productividad
  - Mejor seguridad alimentaria
  - Mejora en las dietas de los pobres y de personas vulnerables
  - Mejora de la salud humana y animal a través de mejores prácticas agrícolas
3. Mejor manejo de los recursos naturales y de los servicios ecosistémicos
  - Capital natural mejorado y protegido, especialmente del cambio climático
  - Mejora en los beneficios de bienes y servicios ecosistémicos
  - Más agroecosistemas manejados sosteniblemente

El Portafolio de Investigación del CGIAR 2017-2021 se estructura en torno a dos grupos vinculados de investigación. El primer grupo es la innovación en los Sistemas Agroalimentarios que implica adoptar un enfoque de sistemas agrícolas integrados para avanzar en los resultados de productividad, sostenibilidad, nutrición y resiliencia a escala. Los programas de investigación en sistemas agroalimentarios incluyen:

- Sistemas agroalimentarios de cereales y leguminosas

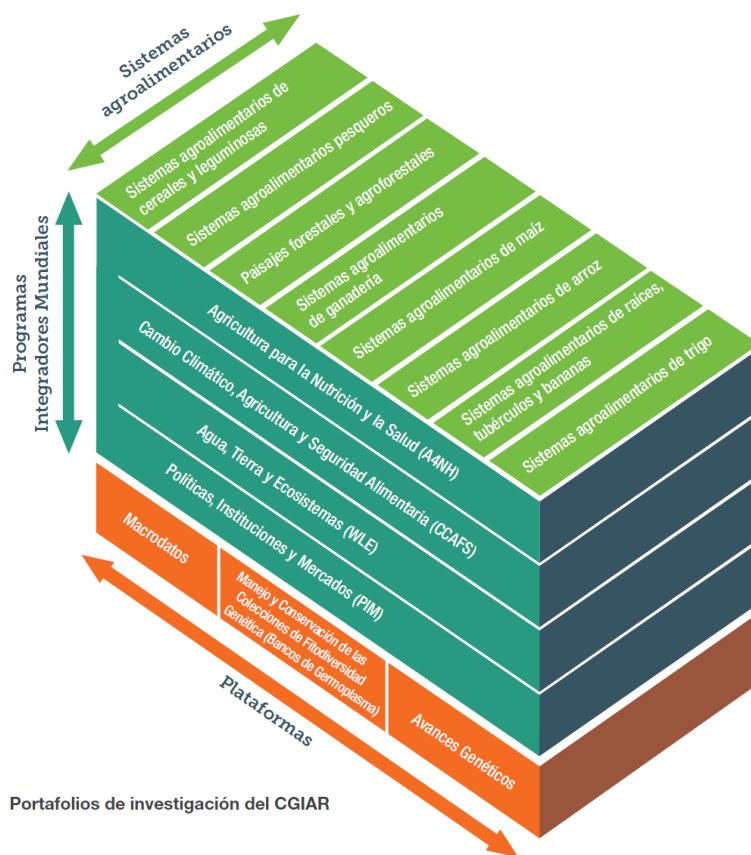


- Sistemas agroalimentarios Pesqueros
- Paisajes forestales y agroforestales
- Sistemas agroalimentarios de ganadería
- Sistemas agroalimentarios de maíz
- Sistemas agroalimentarios de arroz
- Sistemas agroalimentarios de raíces, tubérculos y bananas
- Sistemas agroalimentarios de trigo

El segundo grupo consta de cuatro Programas de Integración Global transversales enmarcados para trabajar estrechamente con los Programas de Sistemas Agroalimentarios dentro de los sistemas agroecológicos relevantes. Estos Programas de Integración Global incluyen: i) Agricultura para la Salud y la Nutrición (A4NH); ii) Cambio Climático, Agricultura y Seguridad Alimentaria (CCAFS); iii) Agua, Tierra y Ecosistemas (WLE); y iv) Políticas, instituciones y mercado (PIM). Tres plataformas de apoyo a la investigación respaldan la investigación de todo el sistema. Una cuarta Plataforma de Investigación de Igualdad de Género en Sistemas Alimentarios del CGIAR comenzará su implementación en enero de 2020.

La Figura 1 muestra los programas integradores mundiales del CGIAR alineados a los tres objetivos estratégicos, que sirven a los diversos sistemas agroalimentarios y las tres plataformas (macrodatos, bancos de germoplasma y avances genéticos).

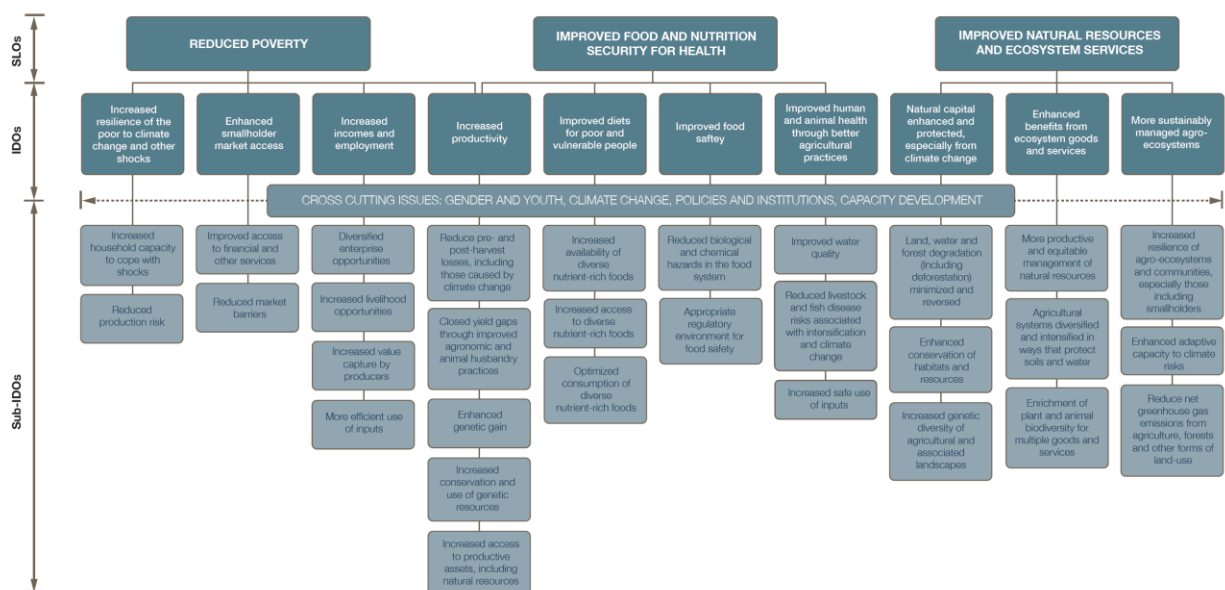
**Figura 1. Programas y plataformas de investigación del CGIAR**



Fuente: Plan Estratégico 2017-2022 del CIMMYT (2017)

El EMR está estructurado y presenta primero un análisis de los desafíos de la sociedad y el CGIAR, seguido por una presentación de la visión, misión, objetivos, y de las personas que se beneficiarían de las acciones del CGIAR. Esto es seguido por un análisis de nuevas oportunidades que sirven para construir el marco de resultados y las prioridades de investigación. El EMR incluye indicadores de resultados para 2022 y 2030 para cada uno de los objetivos estratégicos. Por ejemplo, para la reducción de la pobreza, incluyen para 2022 que 30 millones de personas, de los cuales 50% son mujeres, han salido de la pobreza. Este objetivo se incrementa a 100 millones de personas para 2030. Por último, el EMR incluye una estrategia de desarrollo de capacidades y alianzas, al igual que un Marco de Responsabilidad que incluye resultados e impacto, lo que lleva a un marco de manejo basado en resultados. El marco de resultados del CGIAR se muestra en la Figura 2.

**Figura 2. Marco de resultados del CGIAR 2016-2030**



Nota: SLOs = Resultados a nivel del sistema (*System level outcomes*); IDOs = Resultados de desarrollo intermedios (*Intermediate development outcomes*)

Fuente: CGIAR Strategy and Results Framework 2016-2030 (2016)

### Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT)

El Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) es el centro especializado del CGIAR que lidera los programas de cultivos de raíces, tubérculos y banano que incluyen banano, plátano, yuca, papa, batata, ñame y otras raíces y tubérculos. Además, lidera el programa global de Cambio Climático, Agricultura y Seguridad Alimentaria (CCAFS).

El CIAT desarrolló una Estrategia para el período 2014-2020, la cual actualizó en 2018, a los cinco años de desarrollada la estrategia, para incorporar algunos cambios dentro de alianzas estratégicas con otras agencias hermanas del sistema CGIAR. La preparación de la Estrategia original fue guiada por un grupo de trabajo, y se basó en consultas globales, discusiones internas y orientación constructiva de un panel de expertos independientes. En la actualización de la Estrategia, se hicieron consultas con los empleados de CIAT, su Junta Directiva y expertos externos. La estrategia 2014-2020 del CIAT, incluye tres metas estratégicas:

1. Proporcionar alimentos seguros y de alta calidad a consumidores al aumentar la productividad y mejorando la calidad nutricional de los cultivos.

2. Hacer que la agricultura de pequeños productores sea más competitiva, inclusiva y orientada a los mercados a través de mejoras en las cadenas de valor agrícola y prácticas sostenibles.
3. Escalar las inversiones en agricultura y sostenibilidad de agroecosistemas al permitir decisiones de política.

La Estrategia contiene cuatro iniciativas estratégicas:

- i) Dietas sanas de cultivos seguros y más nutritivos
- ii) Transformación digital agrícola
- iii) Gestión de riesgo agrícola
- iv) Agroecosistemas y paisajes sostenibles

La Estrategia también incluye su operacionalización, mediante la descripción de las áreas de investigación y los programas bajo cada una de esas áreas:

- 1) Agrobiodiversidad, con los siguientes programas:
  - a. Frijoles
  - b. Forrajes tropicales
  - c. Yuca
  - d. Arroz
  - e. Recursos genéticos
- 2) Análisis y decisión de políticas
  - a. Cambio climático
  - b. Sistemas alimentarios sostenibles
  - c. Agricultura digital
- 3) Agroecosistemas y paisajes sostenibles
  - a. Manejo de suelos y agua
  - b. Servicios ecosistémicos e impacto ambiental
  - c. Restauración de paisajes

Al igual que en la Estrategia y Marco de Resultados del CGIAR, la estrategia de CIAT inicia con un análisis del entorno, las tendencias globales y regionales y los desafíos mayores. A continuación, se discute cómo CIAT contribuye a la investigación del CGIAR y las direcciones hacia investigación futura bajo cada una de las líneas estratégicas. Sin embargo, la Estrategia de CIAT no incluye objetivos estratégicos (cabe aclarar que la Estrategia de CIAT es anterior a la del CGIAR, por lo que no hay un alineamiento entre las dos).

### Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT)

El Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT), como su nombre lo indica, es el centro especializado que lidera el programa de sistemas agroalimentarios de maíz y trigo del CGIAR. El Plan Estratégico establece los objetivos y prioridades de CIMMYT para el período 2017-2022. Este fue desarrollado a través de un proceso que incorpora los resultados de consultas internas y externas que se llevaron a cabo entre junio de 2015 y julio de 2016. El proceso comenzó con una serie de consultas en línea y en persona con financiadores y colaboradores, y culminaron con talleres facilitados en los que participó el personal del CIMMYT.

El Plan Estratégico se alinea a los objetivos estratégicos del CGIAR 2016-2030 (como parte de los 15 centros del CGIAR) y de los programas de investigación del CGIAR (Recursos Genéticos, Programa Global de Maíz, Programa Global de Trigo, Intensificación Sustentable y Socioeconomía). Esto delinea la ruta de impacto del CIMMYT dentro de los objetivos estratégicos del CGIAR. Bajo una visión de Un Solo CIMMYT, el Plan Estratégico se enfoca en tres áreas: i) Excelencia científica; ii) Capacitación para crear impactos duraderos; iii) Impacto mediante colaboraciones.

El Plan Estratégico se estructura, exponiendo primero la misión y visión del CIMMYT, y su función dentro del CGIAR y los programas y plataformas de investigación del CGIAR (ver Figura 3). Posteriormente se hace un análisis de la situación de la seguridad alimentaria y la pobreza, antes de describir los tres objetivos estratégicos de manera detallada.

**Figura 3. Ruta de impacto de CIMMYT dentro del sistema de CGIAR y los objetivos de desarrollo sostenible**



Fuente: Plan Estratégico 2017-2022 del CIMMYT (2017)

La Estrategia también plantea la implementación de un plan de trabajo anual que indica las funciones y responsabilidades, entregables y cronogramas, y monitoreo de los avances durante todo el año. Para el financiamiento de los proyectos, se plantea un plan de recaudación de fondos que estructura la recaudación de fondos por fuente y objetivo. Para medir los avances, se incluye un plan de monitoreo que proporciona detalles de las metas e indicadores, fuentes y métodos de recopilación de datos, así como las funciones, responsabilidades y cronogramas para la recolección de datos y la presentación de informes.

### Centro Internacional de la Papa (CIP)

El Centro Internacional de la Papa, es el centro especializado del CGIAR que lidera el programa de papa y camote. El documento de la Estrategia y Plan Corporativo del CIP 2014-2023 es una actualización del Plan Estratégico a los cinco años de su desarrollo, e incluye la visión y misión del CIP, una revisión de los resultados de los primeros cinco años, los cambios o actualizaciones a la Estrategia, la definición de tres metas institucionales para alinearse con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODS), cuatro objetivos estratégicos que es una reducción de los anteriores, haciéndolos más enfocados y medibles. Las tres metas institucionales incluyen:

1. Mejorar la seguridad alimentaria y nutricional mediante la introducción de dietas más saludables para poblaciones vulnerables (mujeres, jóvenes, personas desplazadas)
2. Aumentar los medios de subsistencia y las oportunidades de empleo y desarrollo a gran escala de las cadenas inclusivas de valor en áreas rurales y urbanas
3. Intensificación sostenibles y diversificación de los sistemas agroalimentarios mediante resistencia climática y agricultura biodiversa

Los cuatro objetivos estratégicos son:

1. Mejorar los resultados relacionados con sanidad y rentabilidad de los sistemas agroalimentarios de camote;

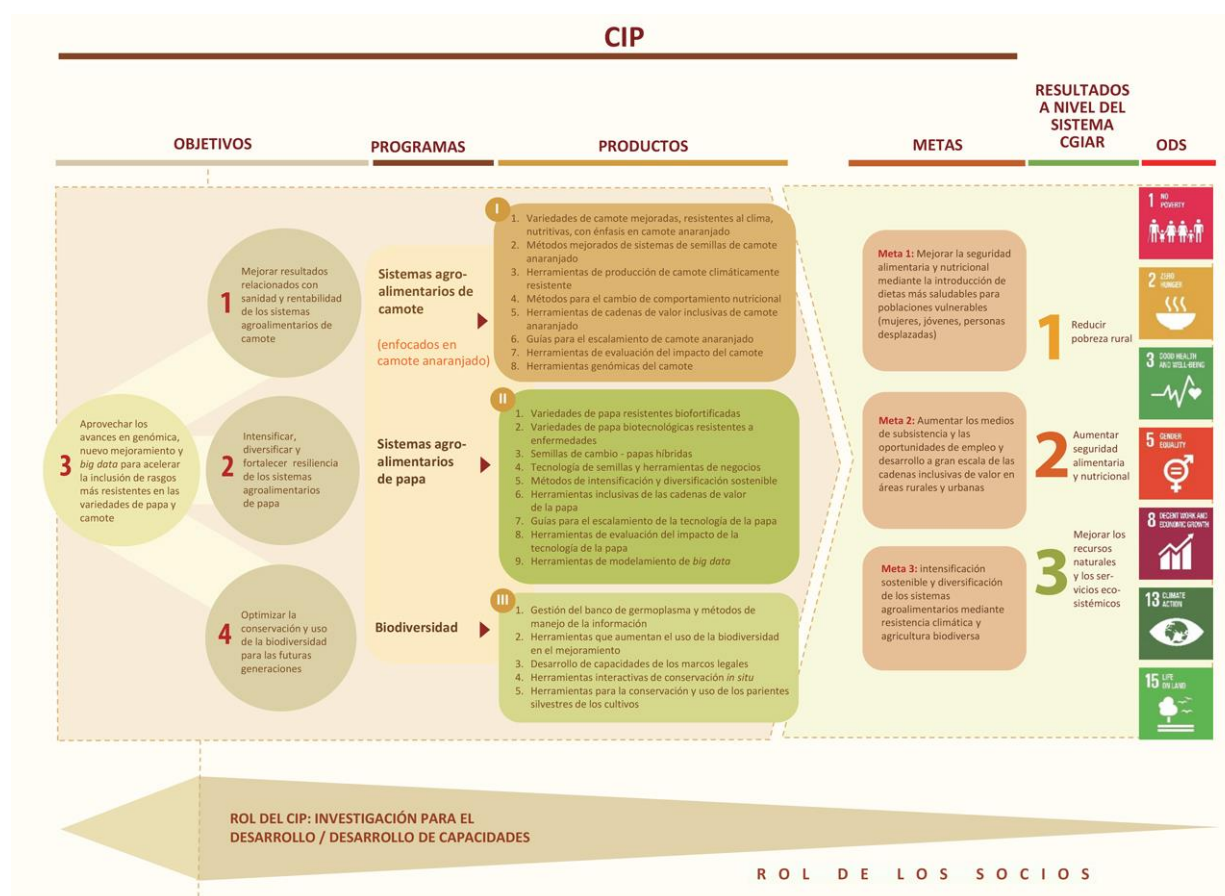
2. Intensificar, diversificar y fortalecer la resiliencia de los sistemas agroalimentarios de papa;
3. Aprovechar los avances en genómica, nuevo mejoramiento y big data para acelerar la inclusión de rasgos más resistentes en las variedades de papa y camote; y
4. Optimizar la conservación y uso de la biodiversidad.

Estos cuatro objetivos estratégicos se operacionalizan bajo tres programas:

- Sistemas agroalimentarios de camote;
- Sistemas agroalimentarios de papa; y
- Biodiversidad.

La Figura 4 muestra la estructura de la estrategia del CIP, con los cuatro objetivos a nivel del CIP y los tres programas operacionales, que a su vez generan productos específicos para los clientes del CIP. Al igual que en el caso del CIMMYT, estos programas apoyan el cumplimiento de las metas institucionales y los resultados a nivel del CGIAR.

**Figura 4. Estrategia y Plan Corporativo del CIP 2014-2023**



Fuente: CIP Estrategia y Plan Corporativo 2014-2023 (2018)

### Instituto Internacional de Investigación Pecuaria (ILRI)

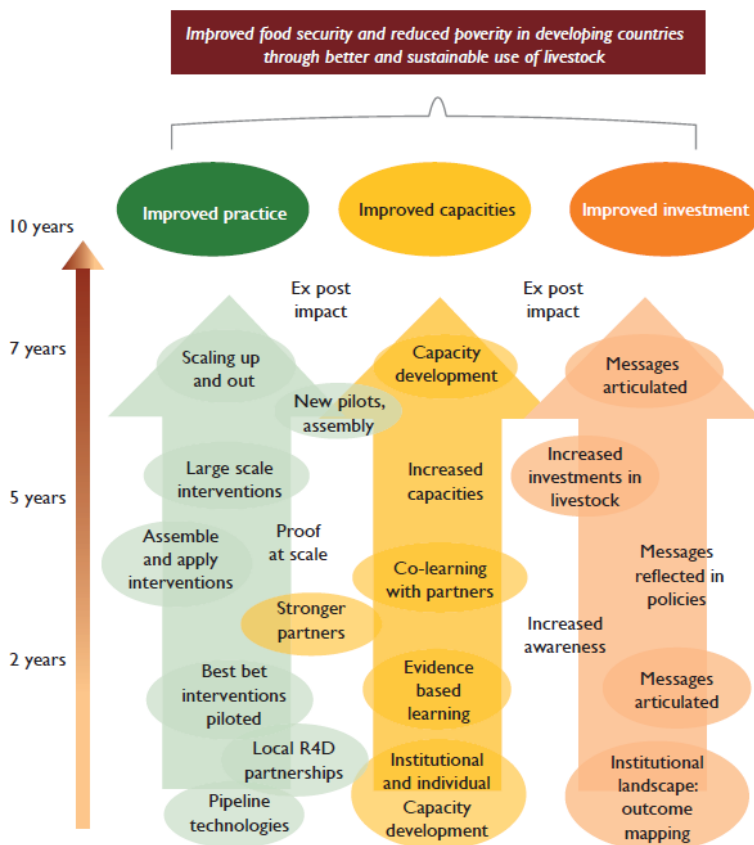
Al igual que el CIP, el Instituto Internacional de Investigación Pecuaria (ILRI) actualizó su Estrategia 2013-2022 en 2018, para alinearla con los cambios en los ODS y en CGIAR. Se menciona que la actualización de la estrategia se realizó en base a un análisis interno basado en criterios de éxito y un análisis externo de entrevistas con una muestra de partes interesadas y socios clave. A diferencia de otros documentos

estratégicos provee una dirección institucional sin los detalles operacionales, ya que argumenta, que esos detalles operacionales y cómo la organización trabaja pueden cambiar dentro de esos lineamientos generales. El documento describe primero el contexto global en que opera ILRI, menciona su visión y misión, el proceso que lleva hasta la estrategia, el rol de ILRI, sus prioridades y competencias científicas y área de inversión. Describe la estrategia de ILRI dentro del sistema de CGIAR. El documento contiene una comparación de las dos estrategias de ILRI 2002-2012 y 2013-2022 en cuanto a impacto, modo de trabajo, portafolio de investigación, y con quien trabajan (clientes, colaboración, desarrollo de capacidades). La estrategia contiene tres objetivos estratégicos y sus correspondientes métricas:

1. Desarrollar, probar, adaptar y promover prácticas basadas en ciencia que sean sostenibles y escalable;
2. Proporcionar evidencia científica convincente de manera que persuada a los tomadores de decisiones que políticas más inteligentes y mayores inversiones ganaderas pueden generar importantes dividendos socioeconómicos, de salud y ambientales;
3. Aumentar la capacidad entre los principales interesados de ILRI y el propio instituto que pueden hacer un mejor uso de la ciencia e inversiones ganaderas.

La Figura 5 muestra los tres objetivos estratégicos que se refuerzan mutuamente, con ejemplos de hitos que serían entregado a través de la aplicación exitosa de resultados científicos.

**Figura 5. Objetivos estratégicos de ILRI e hitos indicativos**



Fuente: ILRI Strategy 2013-2022 (2018)

### Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR)

CIFOR lidera desde 2011 el Programa Bosques, Árboles y Agroforestería del CGIAR. La Estrategia 2016-2025 de CIFOR se fundamenta en el nuevo marco de desarrollo de los ODS. El proceso de desarrollo de la Estrategia tomó 16 meses de recolección de aportes de casi 3,000 actores involucrados y socios provenientes de un amplio espectro de instituciones en más de 82 países, así como del personal de CIFOR a nivel mundial. La Estrategia menciona que durante este proceso se llegó a un consenso para orientar la nueva dirección estratégica de CIFOR. La Estrategia se estructura primero presentando la visión y misión de CIFOR, seguido por los principios que guían su trabajo y la manera que trabajan. Posteriormente describe los tres pilares estratégicos, que incluyen i) investigación para el impacto; ii) desarrollo de capacidades; y iii) difusión e involucramiento. Posteriormente se describen las áreas temáticas de trabajo que operacionalizan los tres pilares estratégicos: i) bosques y bienestar humano; ii) paisajes sostenibles y alimentación; iii) igualdad de oportunidades, equidad de género y tenencia; iv) cambio climático, energía y desarrollo bajo en carbono; v) cadenas de valor, financiamiento e inversiones; y vi) gestión forestal y restauración.

### Instituto Internacional de Investigación de cultivos de los trópicos semiáridos (ICRISAT)

El Instituto Internacional de Investigación de cultivos de los trópicos semiáridos (ICRISAT) es la agencia especializada del CGIAR dedicada a los cultivos en trópicos semiáridos. El Plan Estratégico a 2011-2020 (2010) para un desarrollo inclusivo y orientado a los mercados para los pequeños agricultores en los trópicos áridos. Este se enfoca en cuatro programas estratégicos, que incluyen:

1. Sistemas de tierras áridas resilientes;
2. Mercados, instituciones y políticas;
3. Leguminosas;
4. Cereales de tierras áridas.

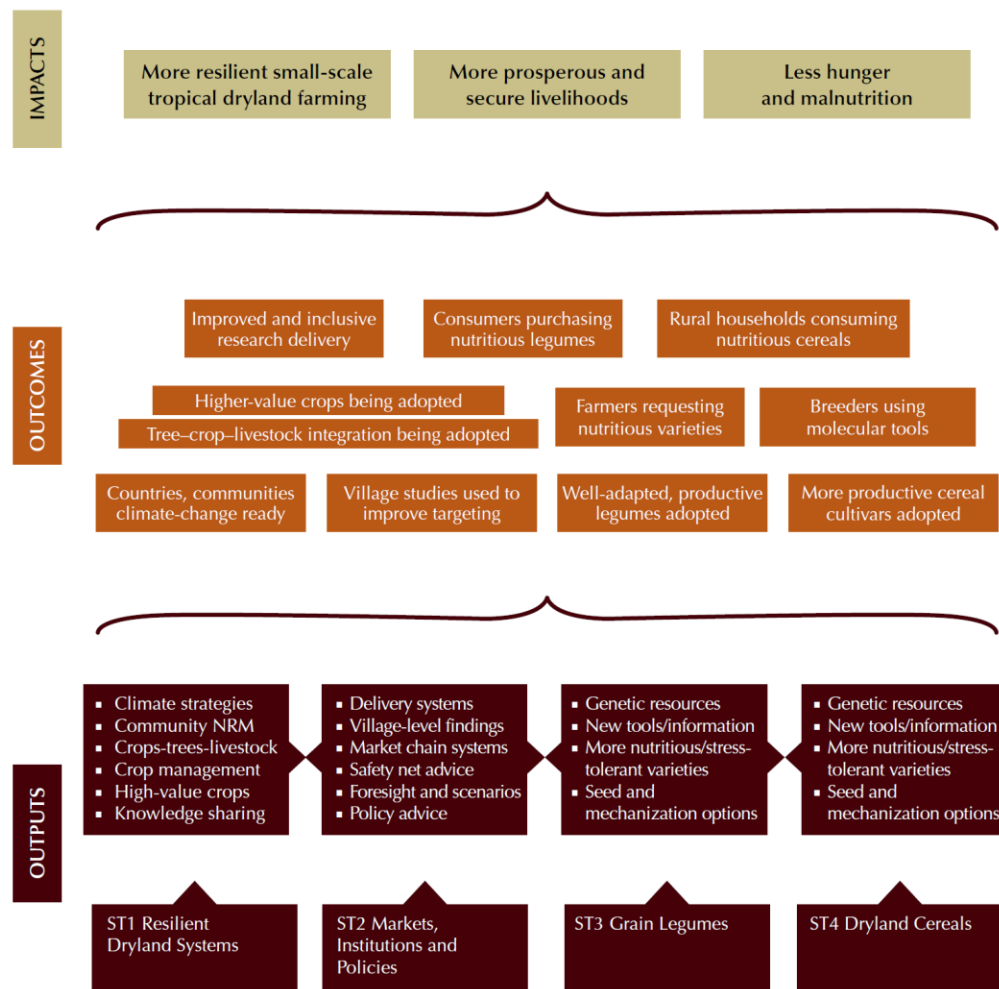
La estrategia también menciona áreas críticas a enfocarse como:

- i) Monitoreo, evaluación y medición de impacto;
- ii) Análisis de género y equidad;
- iii) Métodos geoespaciales;
- iv) Modelación y análisis de escenarios;
- v) Modernas plataformas de fitomejoramiento integrando información genética, genómica y fenotípica;
- vi) Tecnologías de la información y comunicación;
- vii) Diseminación de información e innovación;
- viii) Fomento a la agro-empresa.

La estrategia se elaboró en base a un análisis comprensivo de las tendencias pasadas, presentes, y futuras en los trópicos áridos. Ese análisis se usó de insumo en tres reuniones facilitadas profesionalmente en cada una de las regiones en donde trabaja ICRISAT (África subsahariana, Norte de África y Medio Oriente, y Asia) durante un periodo de dos meses a inicios de 2010, más una cuarta consulta de un grupo diverso de expertos externos de sistemas nacionales de investigación agrícola, universidades, sector privado y otros socios estratégicos. Aproximadamente 400 páginas de documentación registran estas consultas. El resultado y síntesis de estas consultas se compartió y revisó con la Junta Directiva. Durante abril y mayo 2010, se presentaron para comentarios los elementos del plan en una encuesta online a 650 socios claves alrededor del mundo. Basado en esa retroalimentación, un primer borrador del Plan se presentó en mayo a la Junta Directiva, el consorcio de CGIAR, los otros centros del CGIAR y a otros socios claves. Se hicieron más revisiones y en julio el segundo borrador fue compartido con partes interesadas externas, como organizaciones regionales de investigación agrícola e inversores en desarrollo. Se produjeron un tercer y un cuarto borrador que fue aprobado por la Junta Directiva en septiembre de 2010.

El documento se estructura de la siguiente manera. Presenta la visión, misión y los objetivos aspiracionales, seguido por el contexto en el cual se elabora la estrategia, el marco conceptual que unifica la estrategia, en este caso el desarrollo inclusivo y orientado a los mercados, con una visión de sistemas. El documento describe el enfoque regional de la estrategia global, con soluciones específicas para cada una de las tres regiones en donde actúan. El documento menciona a continuación los cuatro programas estratégicos, y las áreas críticas a enfocarse. Finalmente, la estrategia menciona aspectos relevantes sobre asociaciones estratégicas y fortalecimiento de capacidades, y la teoría de cambio de la estrategia (ver Figura 6).

**Figura 6. Marco conceptual del impacto de los programas estratégicos y su contribución a los resultados de ICRISAT.**



Fuente: ICRISAT Strategic Plan to 2020 (2010).

### WorldFish

WorldFish es la agencia especializada del CGIAR encargada de liderar la investigación en pesca y acuicultura. La Estrategia 2017-2022 de WorldFish incluye los programas de investigación incluyen: i) acuicultura sostenible; ii) pesquerías de pequeña escala resilientes; y iii) cadenas de valor y nutrición.

El documento empieza con la motivación del trabajo de la agencia en pesca y acuicultura y su contribución a los ODS. Los impactos y metas a 2022, los programas de investigación y las regiones de acción. El documento discute áreas transversales como cambio climático, género, y emprendimiento y las asociaciones para poder tener un impacto mayor. Finalmente, la estrategia discute el escalamiento de las experiencias



### Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)

El Plan de Mediano Plazo 2018-2022 se fundamenta en cinco programas, los cuales focalizan la acción programática institucional en la identificación de acciones de cooperación mediante el diseño e implementación de proyectos, la asesoría y acompañamiento técnico a los gobiernos y otros actores sociales y económicos del agro y la ruralidad. Los cinco programas son:

- i) Bioeconomía y Desarrollo Productivo
- ii) Desarrollo Territorial y Agricultura Familiar
- iii) Comercio Internacional e Integración Regional
- iv) Cambio Climático, Recursos Naturales y Gestión de Riesgos Productivos
- v) Sanidad Agropecuaria, Inocuidad y Calidad de los Alimentos

El PMP del IICA se estructura de manera secuencial en varios capítulos que cubren los temas de la misión, la visión, la función principal y los valores de IICA; el análisis de las principales tendencias mundiales y hemisféricas y la identificación de los desafíos y oportunidades de la agricultura en el hemisferio; los cinco objetivos estratégicos seleccionados; el nuevo modelo de cooperación técnica, con la definición de las principales modalidades e instrumentos de la cooperación técnica de IICA; la planeación, la programación, el monitoreo y la evaluación; y los servicios corporativos.

El esquema de acción bajo los cinco objetivos estratégicos se complementa con **dos estrategias de relacionamiento y vinculación**. Con estas, el IICA procura la **organización de redes y alianzas estratégicas** que refuerce la aplicación de un enfoque de acción colaborativo con otras agencias internacionales. Esto busca: a) desarrollar una base de conocimientos compartidos, b) potenciar las acciones conjuntas inter-agenciales de cooperación técnica y c) promover la cooperación horizontal. La segunda estrategia consiste en el **desarrollo de capacidades institucionales** que posibilite el incremento de los recursos externos, adicionales al Fondo regular, mediante la formulación de propuestas de proyectos a ser presentados a donantes bilaterales y agencias internacionales.

El PMP también incluye una propuesta para un **sistema de gestión institucional** que permita una planificación, programación y administración presupuestaria sobre la base de austeridad y transparencia, así como la consolidación de un **sistema de monitoreo y evaluación** que posibilite la medición de los impactos de las acciones de cooperación técnica. Dicha propuesta busca reforzar la concepción de un IICA orientado al logro de resultados mediante una mayor eficiencia y eficacia en el uso de los recursos empleados en beneficio de los países miembros.

### Instituto Nacional de Alimentos y Agricultura (NIFA) de Estados Unidos

El Instituto Nacional de Alimentos y Agricultura (*National Institute of Food and Agriculture*, NIFA) del Departamento de Agricultura de los EE. UU. (*US Department of Agriculture*, USDA) estableció un Plan Estratégico 2014-2018. NIFA es organismo establecido para apoyar la investigación, educación y extensión agrícola para resolver los problemas de la sociedad. Para desarrollar su Plan Estratégico, se hizo consultas con varios actores como instituciones Land Grant<sup>1</sup>, socios y empleados de NIFA a través de sesiones de escucha, grupos focales y encuestas. El Plan Estratégico 2014-2018 establece cuatro objetivos que se alinean con la Legislación nacional (Ley de Agricultura (*Farm Bill*) 2014), el Plan Estratégico del USDA y el Plan de Acción de Investigación, Educación y Economía (REE por sus siglas en inglés). Los cuatro objetivos del Plan Estratégico son:

- i) **Ciencia**. Catalizar investigación ejemplar y relevante, educación y programas de extensión;

---

<sup>1</sup> Las instituciones "Land Grant" en los EEUU fueron establecidas a través de las Actas Morrill de 1862 y 1890. Mediante esta, se financian instituciones educativas proveyendo de tierras federales a los Estados para su venta y recolectar fondos para establecer una dotación que financie las actividades de la Universidad.

- ii) Personas. Transformar a NIFA en una agencia modelo con una fuerza de trabajo altamente motivada.
- iii) Proceso. Institucionalizar tecnológicas, políticas y procesos probados y efectivos.
- iv) Comunicación. Avanzar la preeminencia global de la ciencias alimentarias y agrícolas de EE. UU.

Los objetivos del Plan Estratégico de NIFA se alinean con las metas del USDA y del REE, presentando un mapeo o correspondencia individual de cada uno de los sub-objetivos bajo cada uno de los cuatro objetivos del Plan Estratégico.

En el caso del Objetivo Estratégico de Ciencia, el Plan establece: i) Resultados deseados; ii) Estrategias y medios (equivalentes a actividades); y iii) Productos claves. Se describe también la organización interna y los medios de implementación de la estrategia, bajo cada uno de los portafolios de proyectos de ciencia que NIFA maneja. Para cada uno de los sub-objetivos se establecen indicadores de línea de base, los objetivos al final del periodo (2018) e indicadores intermedios para varios de los años (pero no todos y no en todos los indicadores).

## 5. Operaciones de FONTAGRO 2015-2019

En esta sección analizamos los proyectos financiados por FONTAGRO durante el período 2015-2020. La información utilizada corresponde a aquellos proyectos aprobados hasta febrero 2020. Un total de 61 proyectos se han aprobado hasta el inicio de 2020 para el PMP 2015-2020 (Cuadro 3). El total de los 61 proyectos ha representado un monto de USD 12.2 millones de aporte de FONTAGRO. Los fondos de FONTAGRO han apalancado USD 28.1 millones han sido montos de contrapartida.

El monto total de fondos movilizados para los 61 proyectos entre 2015-2019 fue de USD 40.3 millones, de los cuales los aportes de FONTAGRO representan un 30%. Esta movilización de fondos representa un apalancamiento de 2.3:1. Es decir, por cada dólar de aporte de FONTAGRO, hay 2.3 dólares de contrapartida. Esto supera el objetivo del PMP 2015-2020 de “requerir que los ejecutores aporten contrapartidas en un monto al menos igual a lo aportado por FONTAGRO y otras agencias”. A pesar de este resultado, cuando se contabiliza el apalancamiento de otras agencias, los indicadores caen por debajo del objetivo de “al menos en una proporción 1:1”, con un valor general de 0.16:1, siendo el apalancamiento cero en ciertos casos (Cuadro 3).

**Cuadro 3. Proyectos aprobados de FONTAGRO, monto (USD) y monto promedio por proyecto (USD), 2015-2019**

Tipo de Operación	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
<b>Proyectos aprobados</b>	11	13	9	9	19	61
<b>Monto total (USD)</b>	4,850,783	10,064,622	5,668,502	8,330,903	11,427,513	40,342,253
<b>FONTAGRO</b>	1,840,878	2,668,475	1,939,460	2,689,675	3,100,000	12,238,488
<b>Contrapartida</b>	3,009,905	7,396,147	3,729,042	5,641,228	8,327,513	28,103,835
<b>Monto por proyecto (USD)</b>	440,980	774,202	629,834	925,656	601,448	661,350
<b>FONTAGRO</b>	167,353	205,267	215,496	298,853	163,158	200,631
<b>Contrapartida</b>	273,628	568,934	414,338	626,803	438,290	460,719
<b>Cociente de cofinanciamiento</b>	1.6	2.8	1.9	2.1	2.7	2.3

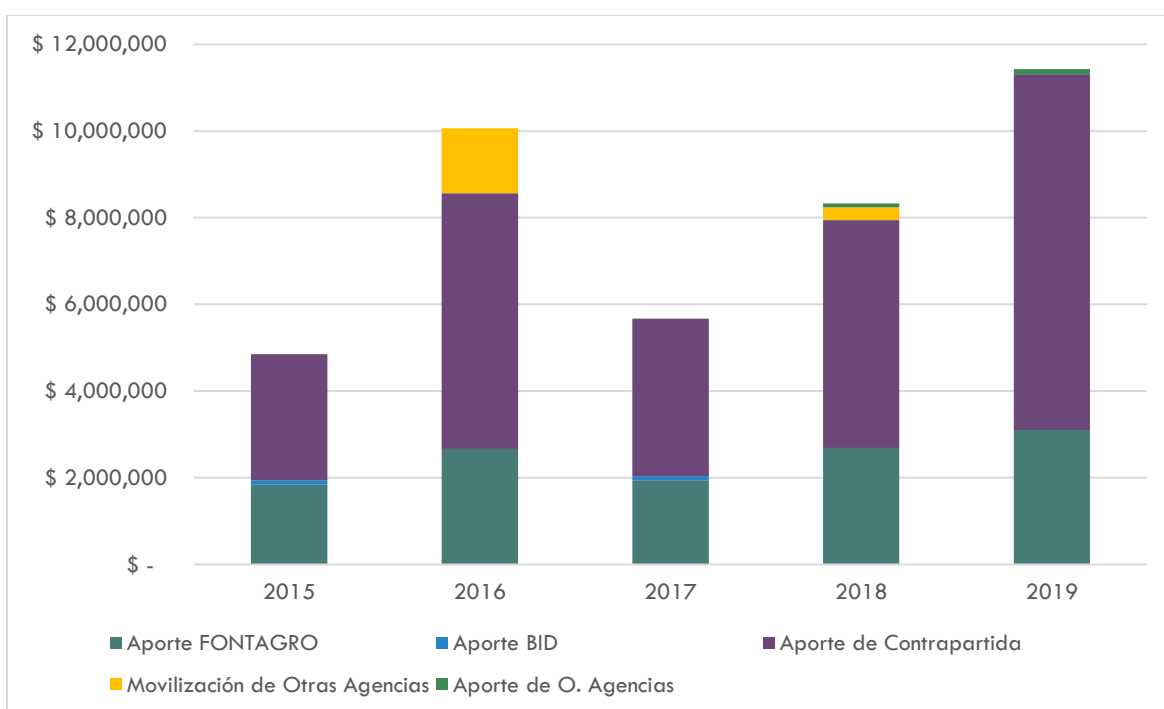
Fuente: Cálculos en base a la base de datos de FONTAGRO (febrero 2020)

Las aprobaciones de proyectos a lo largo del período fueron relativamente constantes de alrededor de 11 proyectos por año, con la excepción del año 2019, en donde se aprobaron 19 proyectos. Los montos mayores de aprobación se dieron en los años 2019 y 2016, en donde el total aprobado superó los USD 10 millones. Sin embargo, fue el año 2018 que tuvo, en promedio, un valor por proyecto mayor de USD 925,656, por arriba del promedio para el período de USD 661,350. Esta variabilidad en el número y montos aprobados tiene implicaciones en el manejo de los proyectos y sus desembolsos, dependiendo de la fecha de cierre de los mismos.

Los montos de cofinanciamiento fueron menores en el año 2015 (junto con menor monto por proyecto) (cociente de cofinanciamiento fue de 1.6) y en 2017 (junto con un monto promedio menor de aprobación por proyecto) (1.9). En varios de los años con montos promedios mayores de proyectos (2016, 2018), los coeficientes de cofinanciamiento fueron mayores también (2.8 y 2.1, respectivamente). El año 2019 es distinto, en donde el monto promedio aprobado por proyecto es menor (al haberse aprobado 19 proyectos), pero el monto de cofinanciamiento es también mayor (2.7).

La Figura 7 muestra la evolución de los montos aprobados por cada año y la composición del financiamiento. Del total aprobado durante el período, en los años 2019 y 2016 se aprobó un poco más de la mitad (53%) de lo aprobado durante todo el período. En promedio, los aportes de FONTAGRO fueron de USD 2.5 millones, con los aportes de contrapartida siendo alrededor de USD 5.2 millones. En 2016, el monto de movilización de otras agencias (USD 1.5 millones) contribuyó con cerca del 15 % del monto total de ese año. Sin embargo, en ningún otro año, ese monto superó en 3 %.

**Figura 7. Fuente de financiamiento por año (2015-2019)**



Fuente: Cálculos en base a la base de datos de FONTAGRO (febrero 2020)

### Tipos de Proyecto.

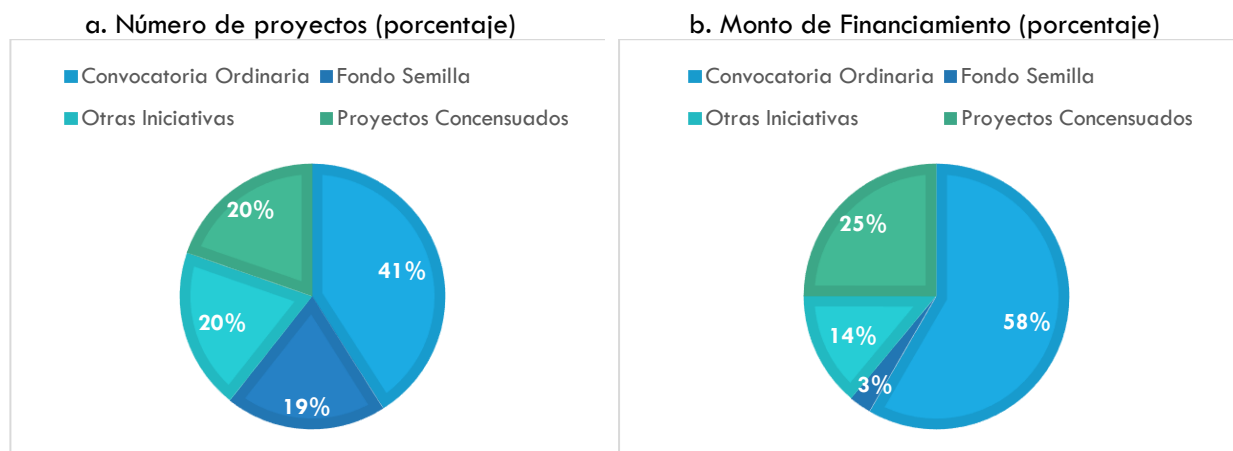
De acuerdo al Manual Operativo (MOP) de FONTAGRO, el propósito principal es el de cofinanciar en forma competitiva y/o consensuada, proyectos que estén constituidos por plataformas multiagencias regionales de investigación e innovación agropecuaria, agroalimentaria y agroindustrial, capaces de lograr resultados e impactos sostenibles en la reducción de la pobreza, la mejora de la productividad y competitividad, y el uso sustentable de los recursos naturales. Para ello, FONTAGRO fomenta el cofinanciamiento a través de los siguientes instrumentos: i) Convocatorias ordinaria y extraordinarias; ii) Fondos Semilla; iii) Proyectos Consensuados; iv) Otras Iniciativas. Según el MOP, hay dos tipos de convocatorias: ordinarias y extraordinarias. Las convocatorias ordinarias son aquellas en donde el financiamiento proviene únicamente de los recursos propios de FONTAGRO; mientras que las convocatorias extraordinarias admiten el aporte proveniente de otras agencias afines. Los fondos semilla, proyectos

consensuados, y otras iniciativas son instrumentos de cooperación técnica en las áreas temáticas del PMP vigente, que deben beneficiar ampliamente a sus países miembros y presentar constancias de cofinanciamiento adicional a FONTAGRO, en efectivo y/o en especie, o una combinación de ambos:

- i) Convocatorias ordinarias son aquellas en donde el financiamiento proviene únicamente de los recursos propios de FONTAGRO;
- ii) Convocatorias extraordinarias admiten el aporte proveniente de otras agencias afines.
- iii) Fondo semilla están dirigidos a cofinanciar la exploración de nuevos temas de investigación e innovación, a través de la organización de talleres regionales, la elaboración de documentos estratégicos y la preparación de propuestas de proyectos consensuados.
- iv) Proyectos consensuados están dirigidos a abordar una actividad prioritaria comprendida en las líneas estratégicas del PMP, debe contar con amplio interés de los países miembros y de potenciales cofinanciadores.
- v) Otras iniciativas tienen como objetivo complementar la implementación del PMP vigente y generar mayor visibilidad para FONTAGRO.

Según el MOP, los montos máximos de financiamiento dependiendo del tipo de proyecto son de hasta USD 500,000 para proyectos de convocatoria o consensuados y de hasta USD 30,000 en el caso de los fondos semilla. Esto va a influenciar los resultados de financiamiento por tipo de proyecto como veremos más adelante. El análisis de los proyectos aprobados durante el PMP 2015-2020 (Figura 8), muestra que, de la mayor parte de los 61 proyectos, un total de 25 proyectos (41%) han sido de convocatoria ordinaria<sup>2</sup>, seguidos en por los Fondos Semilla (12 proyectos), los Proyectos Consensuados (12 proyectos) y Otras Iniciativas (12 proyectos). En cuanto a montos de financiamiento de FONTAGRO, la mayor parte de los recursos (58%), han sido dirigidos a proyectos de convocatoria ordinarias, con cerca de USD 7.1 millones de dólares del total de USD 12.2 millones; los proyectos consensuados han movilizado USD 3 millones (25%). Entre estos dos tipos de proyectos, se han movilizado un poco más de 8 de cada 10 dólares de FONTAGRO (83%). Otras iniciativas (USD 1.7 millones, 14%) y los Fondos Semilla (USD 0.3 millones, 3%) conforman el resto de los fondos movilizados por FONTAGRO (Figura 8 y Cuadro 4).

**Figura 8. Distribución de proyectos por tipo de instrumento del PMP 2015-2020 (número y financiamiento en USD, porcentaje)**



<sup>2</sup> Hay que notar que en la base de datos no se menciona ninguna convocatoria extraordinaria durante el período 2015-2020.

Fuente: Cálculos en base a la base de datos de FONTAGRO (febrero 2020)

De los proyectos de Convocatoria Ordinaria, dos tercios han sido de contrapartida (67%, USD 14.2 millones) y un tercio (33%, USD 7.1 millones) de fondos provenientes de FONTAGRO. Esto nos da un cociente de movilización de contrapartida de 2:1 en este tipo de proyectos. En el caso de los Proyectos Consensuados, cerca de 70% de los fondos son de contrapartida (USD 25.9 millones), 20% son aportes de FONTAGRO (USD 3.1 millones), y 11% es movilizaciones de otras agencias (USD 1.7 millones), resultando en un cociente de cofinanciamiento total de 4:1.

La estructura de financiamiento se mantiene casi igual para los Fondos Semilla, con la mayor parte del financiamiento (62%) siendo de contrapartida (USD 1 millón) y movilizado de otras agencias (18%, USD 290,000). Los aportes de FONTAGRO son alrededor de 21% (USD 335,000), lo que resulta en un cociente de financiamiento de recursos externos a FONTAGRO de 4:1. En el caso de Otras Iniciativas, el financiamiento es distinto, ya que la mayor parte (85%) viene de aportes de FONTAGRO (USD 1.7 millones), 10% de aportes del BID (USD 200,000) y el resto de los aportes de contrapartida. Esto resulta en un cociente de financiamiento de 1:5. En este caso, este resultado, es el único donde los fondos de FONTAGRO financian la mayor parte de un instrumento.

**Cuadro 4. Proyectos aprobados durante el PMP 2015-2020 por tipo de operación y fuente de financiamiento (en USD)**

Tipo de Operación	Convocatorias	Fondo Semilla	Otras Iniciativas	Proyectos Consensuados	Total (USD)
<b>Número de Proyectos</b>	25	12	12	12	61
<b>Apalancamiento total</b>	2:1	3.9:1	1:5	4:1	2.3:1
<b>Apalancamiento de otras agencias</b>	0	0.87:1	0.01:1	0.55:1	0.16:1
<b>FONTAGRO</b>	7,140,353 (33%)	335,000 (21%)	1,705,460 (85%)	3,057,675 (20%)	12,238,488 (30%)
<b>BID</b>	0 (0%)	0 (0%)	200,000 (10%)	0 (0%)	200,000 (0.5%)
<b>Contrapartida</b>	14,194,823 (67%)	1,003,839 (62%)	68,000 (3%)	10,634,078 (69%)	25,900,740 (64%)
<b>Movilización de Otras Agencias</b>	0 (0%)	290,000 (18%)	0 (0%)	1,500,000 (10%)	1,790,000 (4%)
<b>Otras Agencias</b>	0 (0%)	0 (0%)	25,000 (1%)	188,025 (1%)	213,025 (1%)
<b>Total (USD)</b>	21,335,176 (53%)	1,628,839 (4%)	1,998,460 (5%)	15,379,778 (38%)	40,342,253 (100%)

Fuente: Cálculos en base a la base de datos de FONTAGRO (febrero 2020)

### Líneas Estratégicas del PMP

Las líneas estratégicas acordadas en el PMP 2015-2020 son: i) Innovación tecnológica, organizacional e institucional; ii) Adaptación y mitigación al cambio climático; iii) Intensificación sostenible de la agricultura y gestión de los recursos naturales; y iv) Cadenas de valor y territorios competitivos en un marco de equidad y sostenibilidad. Además, y en alineación con el mandato del PMP, se incluye la gestión del conocimiento como otra línea de acción del PMP 2015-2020. De los proyectos aprobados durante 2015 y 2019, el mayor número fueron proyectos de innovación con 16 proyectos (26%), seguido por cadenas de valor con 14 proyectos (23%), cambio climático con 13 proyectos (21%), e intensificación sostenible con 11 proyectos (18%). Los siete (7) proyectos de gestión de conocimiento representan el grupo más pequeño (11%). En la mayor parte de los proyectos, el grado de cofinanciamiento es de al menos 2:1, es decir un apalancamiento de un poco más de dos dólares de cofinanciamiento por cada dólar de aporte de FONTAGRO. Los valores

de cofinanciamiento varían desde un cociente de 2:1 en los proyectos de cadena de valor hasta 3.1:1 para los proyectos de innovación. En esos casos, el financiamiento de FONTAGRO varía entre 24% hasta un 33% del monto total de los proyectos. La excepción es los proyectos de Gestión de Conocimiento, en donde la mayor parte del financiamiento (79%) corresponde a FONTAGRO.

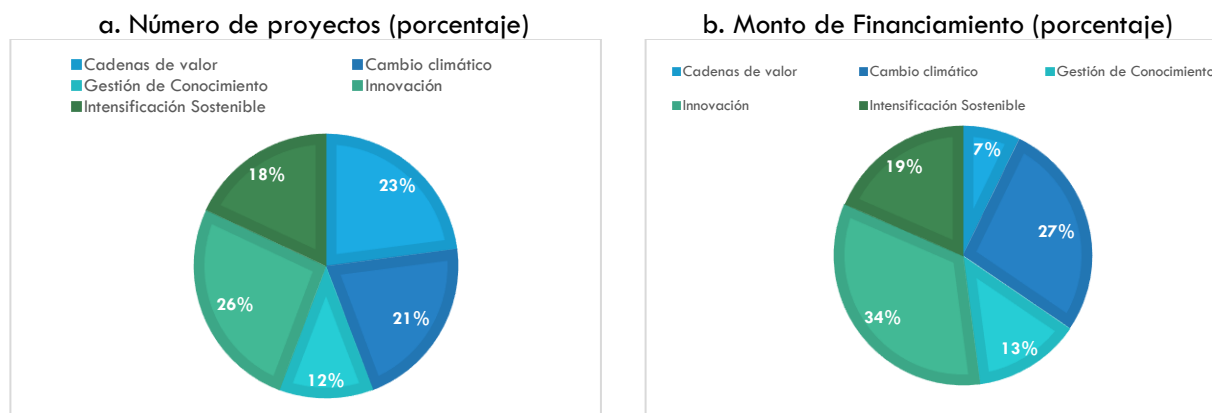
**Cuadro 5. Proyectos aprobados durante el PMP 2015-2020 por línea estratégica y fuente de financiamiento (en USD)**

Tipo de Operación	Cadenas de valor	Cambio climático	Gestión de Conocimiento	Innovación	Intensificación Sostenible	Total (USD)
<b>Número de Proyectos</b>	14	13	7	16	11	61
<b>Cociente de Cofinanciamiento</b>	2:1	2.2:1	1:3.7	3.1:1	2.7:1	2.3:1
<b>FONTAGRO</b>	879,000 (33%)	3,343,878 (32%)	1,641,460 (79%)	4,109,150 (24%)	2,265,000 (27%)	12,238,488 (30%)
<b>BID</b>	200,000 (8%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	200,000 (0.5%)
<b>Contrapartida</b>	1,555,158 (59%)	5,678,557 (54%)	421,388 (20%)	12,262,311 (73%)	5,983,326 (72%)	25,900,740 (64%)
<b>Movilización de Otras Agencias</b>	0 (0%)	1,500,000 (14%)	0 (0%)	290,000 (2%)	0 (0%)	1,790,000 (4%)
<b>Otras Agencias</b>	0 (0%)	0 (0%)	25,000 (1%)	120,000 (1%)	68,025 (1%)	213,025 (1%)
<b>Total (USD)</b>	2,634,158 (6%)	10,522,435 (26%)	2,087,848 (5%)	16,781,461 (42%)	8,316,351 (21%)	40,342,253 (100%)

Fuente: Cálculos en base a la base de datos de FONTAGRO (febrero 2020)

A pesar de que los proyectos de innovación solamente representan un cuarto de los proyectos aprobados, estos representan un poco más de un tercio (34%) del monto de financiamiento aprobado por FONTAGRO (USD 4.1 millones) (Figura 9). Algo similar sucede con los proyectos de cambio climático, que a pesar de representar un quinto de los proyectos (13 de 61 proyectos), son un poco más de un cuarto del financiamiento (USD 3.3 millones). Por otro lado, a pesar que los proyectos de cadena de valor representan cerca de un cuarto de todos los proyectos (23%), solamente representan un 7 por ciento del financiamiento (USD 879,000). Finalmente, los proyectos de gestión de conocimiento representan un 12 por ciento del número total de proyectos, y representa un 13 por ciento del financiamiento total (USD 1.6 millones).

**Figura 9. Distribución de proyectos por línea estratégica del PMP 2015-2020 (número y financiamiento en USD, porcentaje)**



Fuente: Cálculos en base a la base de datos de FONTAGRO (febrero 2020)

## Tipo de Investigación

Los proyectos de FONTAGRO, de acuerdo con el enfoque de investigación que tengan pueden ser de cuatro tipos: i) investigación básica; ii) Adaptativa; iii) aplicada; o iv) estratégica. Los proyectos de **investigación básica** están enfocados a la generación de conocimiento científico básico. En esta categoría hay proyectos como la evaluación, identificación y selección de materiales genéticos resistentes, la caracterización de genotipos, estudios por zonas geográficas, entre otros. Los proyectos **adaptativos y aplicados** se refieren a aquellos proyectos que utilizan el conocimiento científico básico y sus resultados para aplicarlos en el mundo real para generar soluciones tecnológicas promisorias y/o que adaptan tal conocimiento a algún contexto en particular. Ejemplos de este tipo de proyectos son estrategias para la producción de semilla, manejo integrado del cultivo, variedades mejoradas testeadas en condiciones de campo, entre otros. Los proyectos **estratégicos** tienen como objetivo contribuir a resolver problemas que son claves para un sector, país o región; y tiene como fin facilitar el diseño de políticas, entre otros. Un ejemplo es el proyecto “Estrategia de Innovación Tecnológica para mejorar la productividad y competitividad de cadenas producto para América Central y República Dominicana (PRESICA)”.

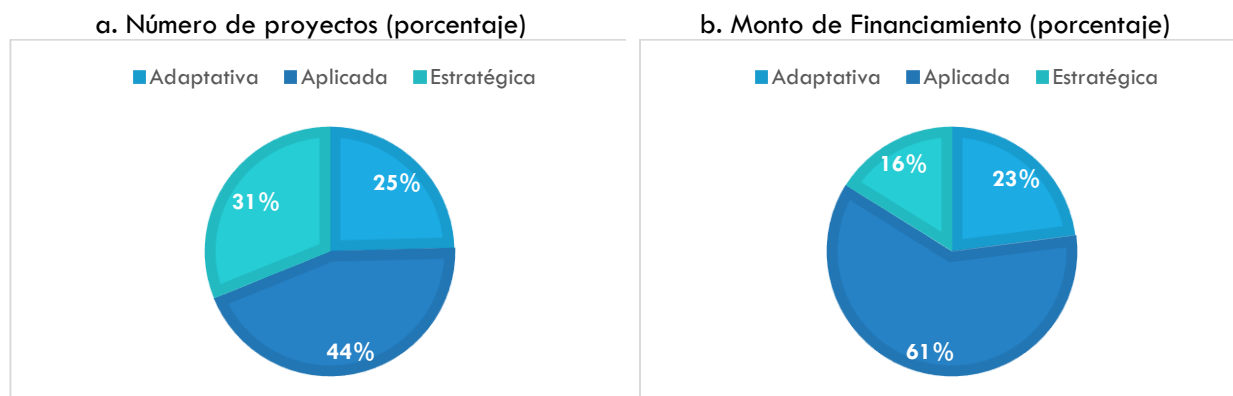
En este caso, durante el PMP 2015-2020, un total de 27 proyectos (44% del total) fueron de investigación aplicada, cerca de un tercio (31%) de investigación estratégica y un cuarto (25%) de investigación adaptativa (Cuadro 6 y Figura 10). Cabe destacar que no hay ningún proyecto que haya sido clasificado como de investigación básica durante el período 2015-2019. En cuanto a montos, de los USD 12.2 millones de FONTAGRO, la mayor parte (61%) fue para investigación aplicada (USD 7.5 millones), seguido por investigación adaptativa (USD 2.8 millones, 23%) e investigación estratégica (USD 2 millones, 16%). Cuando se incluye el cofinanciamiento en el análisis, un poco más de dos tercios de los fondos (USD 27 millones) fueron hacia investigación aplicada, un cuarto (USD 9.9 millones) fue a investigación adaptativa y solamente un 7 % hacia investigación estratégica (USD 3 millones). Esto hace que los montos por proyecto varíen dependiendo del tipo de investigación. Los proyectos de investigación aplicada en promedio superan el millón de dólares (USD 1,015,858), mientras que los proyectos de investigación adaptativa (USD 659,220) están cerca del promedio de proyectos (USD 661,348). Los proyectos de investigación estratégica son relativamente pequeños, cuatro veces menos que el promedio de todos los proyectos (USD 159,237). En cuanto a los cocientes de cofinanciamiento, los proyectos de investigación aplicada y de investigación adaptativa están por sobre el promedio (2.7:1 y 2.5:1, respectivamente). Los proyectos de investigación estratégica son financiados en su mayor parte (dos tercios) por fondos de FONTAGRO, lo que resulta en un cociente de cofinanciamiento de 0.5:1.

**Cuadro 6. Proyectos aprobados durante el PMP 2015-2020 por tipo de investigación y fuente de financiamiento (en USD)**

Tipo de Investigación	Adaptativa	Aplicada	Estratégica	Total (USD)
Número de Proyectos	15	27	19	61
Monto por proyecto (USD)	659,220	1,015,868	159,237	661,348
Cociente de Cofinanciamiento	2.5:1	2.7:1	0.5:1	2.3:1
<b>FONTAGRO</b>	2,810,000 (28%)	7,458,028 (27%)	1,970,460 (65%)	12,238,488 (30%)
<b>BID</b>	0 (0%)	0 (0%)	200,000 (7%)	200,000 (0.5%)
<b>Contrapartida</b>	7,078,302 (72%)	17,992,390 (66%)	830,048 (27%)	25,900,740 (64%)
<b>Movilización de Otras Agencias</b>	0 (0%)	1,790,000 (7%)	0 (0%)	1,790,000 (4%)
<b>Otras Agencias</b>	0 (0%)	188,025 (1%)	25,000 (1%)	213,025 (1%)
<b>Total (USD)</b>	9,888,302 (25%)	27,428,443 (68%)	3,025,508 (7%)	40,342,253 (100%)

Fuente: Cálculos en base a la base de datos de FONTAGRO (febrero 2020)

**Figura 10. Distribución de proyectos por línea estratégica del PMP 2015-2020 (número y financiamiento total en USD, porcentaje)**



Fuente: Cálculos en base a la base de datos de FONTAGRO (febrero 2020).

**Cuadro 7. Resultados del PMP 2015-2020 por rubro**

Rubro	No. Proyectos
Aceites esenciales	1
Agricultura familiar	1
Apicultura	1
Apicultura y ganadería	1
Arroz	1
Banano	1
Bioeconomía	1
Cacao	3
Café	1
Cítricos	1
Evaluación de FORAGRO	1
Evaluación de resultados e impacto	1
Fortalecimientos de capacidades	1
Frutales andinos	1
Gestión de conocimiento	10
Horticultura	3
Lechería	2
Maíz y frijol	1
Papa	1
Semillas	1
Sistemas agropecuarios (ISSA)	1
Sistemas ganaderos	5
Sistemas productivos	1
Sin clasificar*	1
<b>Total</b>	<b>42</b>

\* FTG/RF-15564-RG: Fortalecimiento de redes regionales sobre tecnologías climáticas para el sector agrícola en América Latina y el Caribe.



## 6. Indicadores de resultados del PMP 2015-2020

Una vez presentado el tipo de proyectos en la sección anterior, el Cuadro 7 muestra los resultados entre 2015 y 2018 por cada una de las líneas estratégicas de FONTAGRO de indicadores estandarizados. Estos indicadores incluyen:

- Acciones, especies caracterizadas agro-morfológicamente (#)
- Artículos, presentaciones, publicaciones técnicas y otros productos de disseminación (#)
- Bases de datos de información zootécnica (#)
- Beneficiarios (#)
- Genotipos, líneas, plantas, cruzamientos generados o evaluados (#)
- Infraestructura, fincas mejoradas (#)
- Personal capacitado (#)
- Sistemas de gestión de información (#)
- Superficie intervenida (hectáreas)
- Talleres (#)
- Tecnologías para el manejo integrado de cultivos (#)
- Variedades promisorias seleccionadas (#)
- Website (#)

**Cuadro 8. Resultados del PMP 2015-2020 por línea estratégica**

Indicador y Línea Estratégica	Valor
Cadenas de Valor	
<b>Artículos, presentaciones, publicaciones técnicas y otros productos de disseminación (#)</b>	166
<b>Personal capacitado (#)</b>	450
<b>Sistemas de gestión de información (#)</b>	1
<b>Talleres (#)</b>	1
<b>Website (#)</b>	41
Cambio Climático	
<b>Acciones, especies caracterizadas agro-morfológicamente (#)</b>	82
<b>Artículos, presentaciones, publicaciones técnicas y otros productos de disseminación (#)</b>	19
<b>Bases de datos de información zootécnica (#)</b>	2
<b>Beneficiarios (#)</b>	342
<b>Genotipos, líneas, plantas, cruzamientos generados o evaluados (#)</b>	21
<b>Infraestructura, fincas mejoradas (#)</b>	55
<b>Personal capacitado (#)</b>	3,530
<b>Sistemas de gestión de información (#)</b>	1
<b>Superficie intervenida (hectáreas)</b>	980
<b>Talleres (#)</b>	17
<b>Tecnologías para el manejo integrado de cultivos (#)</b>	3
<b>Variedades promisorias seleccionadas (#)</b>	19
Intensificación Sostenible	
<b>Artículos, presentaciones, publicaciones técnicas y otros productos de disseminación (#)</b>	11
<b>Personal capacitado (#)</b>	245
<b>Superficie intervenida (hectáreas)</b>	1,856
<b>Talleres (#)</b>	1
<b>Tecnologías para el manejo integrado de cultivos (#)</b>	32
TOTAL	
<b>Acciones, especies caracterizadas agro-morfológicamente (#)</b>	82
<b>Artículos, presentaciones, publicaciones técnicas y otros productos de disseminación (#)</b>	196
<b>Bases de datos de información zootécnica (#)</b>	1
<b>Beneficiarios (#)</b>	342

Genotipos, líneas, plantas, cruzamientos generados o evaluados (#)	21
Infraestructura, fincas mejoradas (#)	55
Personal capacitado (#)	4,225
Sistemas de gestión de información (#)	2
Superficie intervenida (hectáreas)	2,836
Talleres (#)	19
Tecnologías para el manejo integrado de cultivos (#)	35
Variedades promisorias seleccionadas (#)	19

Fuente: Base de datos de FONTAGRO para proyectos aprobados entre 2015-2018.

Nota: Innovación no presentó ningún resultado para el periodo 2015-2018.

Sin embargo, para tener una evaluación de resultados, es necesario tener un alineamiento de FONTAGRO hacia metas institucionales que se alineen a los objetivos de desarrollo sostenible. En el PMP 2015-2020, se mencionan elementos que necesitan una estructura de evaluación periódica de los resultados e impactos como el seguimiento cercano de los proyectos, la movilización de recursos adicionales para apoyar la innovación agropecuaria de la región, la consolidación de FONTAGRO como consecución de nuevas membresías y el establecimiento con organismos afines y el sector privado, la gestión de conocimiento y la disseminación de resultados. La sección 7 provee un análisis y propuesta de indicadores de resultados institucionales para FONTAGRO y que pueden ser usados para el PMP 2020-2025.

## 7. Análisis y propuesta de Indicadores de Resultados para el PMP de FONTAGRO

FONTAGRO orienta su acción a la innovación agropecuaria. El Consejo Directivo definió la innovación como “un proceso participativo por el cual los individuos o las organizaciones generan y/o usan conocimientos tecnológicos, organizacionales e institucionales que se traducen en nuevos bienes y servicios, y que una vez apropiados por la sociedad generan un beneficio social, económico, ambiental y/o cultural”. Igualmente, acordó enfocar esfuerzos para brindar mejores oportunidades a la agricultura familiar en los países miembros. El PMP 2015-2020 se formuló con una visión de FONTAGRO de “ser un mecanismo de cooperación reconocido internacionalmente, para fortalecer la innovación agroalimentaria y agroindustrial de manera sostenible entre los países miembros”. Por otro lado, la misión de FONTAGRO es la de “contribuir a la innovación de la agricultura familiar por medio de la cooperación entre los países miembros, promoviendo la competitividad y la seguridad alimentaria con criterios de equidad y sostenibilidad”. Como se ha visto en la sección 4, en el caso de las otras agencias de GCIAR, como CIAT, CIP y CIMMYT, estas alinean sus estrategias a las del CGIAR, las cuales a su vez la alinean con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (ver el caso de CIMMYT en la Figura 3). En el caso del Grupo BID, este sigue un Marco de Resultados Corporativos (CRF), el cual también se alinea con los ODS. Debido a que el BID e IICA son las instituciones patrocinadoras de FONTAGRO, se toman esas dos instituciones como referencia para el desarrollo de indicadores a nivel institucional de FONTAGRO. En el caso de IICA, como se ha visto en la sección 3, el Plan de Mediano Plazo 2018-2022 de IICA no posee indicadores o metas a nivel institucional. Sin embargo, en el caso del BID, este ha desarrollado un Marco de Resultados Corporativos con indicadores que se alinean con los ODS.

La siguiente sección analiza el marco de resultados del BID, y ofrece sugerencias de alineamiento de las líneas estratégicas de FONTAGRO.

### El Marco de Resultados Corporativos del BID (2016-2019)

El Grupo BID sigue una Estrategia Institucional para el período 2020-2023 ([BID, 2019](#)), que es una continuación de la estrategia 2010-2020 ([BID, 2015](#)). Dicha estrategia apoya a ALC a abordar sus principales retos de desarrollo y temas transversales, y a avanzar hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Para asegurar que los resultados esperados de la estrategia se cumplan, el BID sigue el Marco de Resultados Corporativos (CRF), con el cual monitorea las contribuciones a nivel regional en varios aspectos, a medida que implementan la Actualización de la Estrategia Institucional (UIS, por sus siglas en inglés). El CRF 2016-2019 monitorea la UIS y captura el trabajo a totalidad del Grupo BID (el cual incluye

el Banco Interamericano de Desarrollo, el BID Invest y BID Lab). La segunda actualización de la Estrategia Institucional, aprobada por los Gobernadores en julio de 2019, establece la dirección estratégica al Grupo BID. Esta ratifica las tres prioridades estratégicas del trabajo del Grupo BID en América Latina y el Caribe que son: i) Inclusión social e igualdad; ii) Productividad e innovación; y iii) Integración económica.

La segunda actualización también ratifica que para abordar cada una de las tres prioridades estratégicas en los proyectos del Grupo BID debe tenerse en cuenta tres temas transversales: i) Cambio climático y sostenibilidad ambiental; ii) Igualdad de género y diversidad; y iii) Capacidad institucional y Estado de Derecho.

También la segunda actualización establece que, para acelerar el avance en las tres prioridades estratégicas, el Grupo BID debe reforzar su trabajo en: i) Movilización de recursos, ii) Tecnología y la innovación, y iii) los tres temas transversales.

El monitoreo de la Estrategia Institucional se lleva a cabo a través del Marco de Resultados Corporativos (CRF). Los indicadores de Contexto Regional y de Resultados de Desarrollo de los Países están relacionados con uno o más de las prioridades estratégicas del Grupo BID:

RETOS DE DESARROLLO	Inclusión social e igualdad	Productividad e innovación	Integración económica
TEMAS TRANSVERSALES	Cambio climático y sostenibilidad ambiental	Igualdad de género y diversidad	Capacidad institucional y Estado de Derecho

Cada una de las prioridades estratégicas se alinea con los ODS, como se muestra en la Figura 11.

**Figura 11. Prioridades estratégicas del Grupo BID y alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.**



Fuente: Panorama de la Efectividad en el desarrollo, BID (2019).

Los Indicadores de Desempeño del Grupo BID están organizados alrededor de seis principios operativos directrices de la UIS:

- i. Capacidad de respuesta;
- ii. Multi-sectorialidad;
- iii. Efectividad y eficiencia;
- iv. Apalancamiento y alianzas;
- v. Innovación y conocimiento; y
- vi. Alineación estratégica.

El CRF 2016-2019 incluye alrededor de 50 indicadores, organizados en tres niveles:

- I. **Contexto Regional.** Los indicadores de Contexto Regional destacan el progreso en desarrollo a largo plazo de la Región. Estos indicadores no se le atribuyen al Grupo del Banco porque el progreso obtenido en cada indicador es el resultado de una combinación de acciones, políticas y medidas implementadas o financiadas por los países en la Región.
- II. **Resultados de Desarrollo de los Países.** Estos indicadores proveen información agregada de los productos y los resultados apoyados por los proyectos financiados por el Grupo BID.
- III. **Desempeño del Grupo BID.** Los indicadores miden la manera en que apoyamos a los países y los clientes en la obtención de resultados.

También se incluyen un conjunto de indicadores auxiliares que muestran con mayor amplitud el apoyo del Grupo BID a los países miembros y los clientes prestatarios. Ver el Anexo A para una lista completa de los indicadores y los indicadores auxiliares.

### Indicadores del CRF 2016-2019 y FONTAGRO

En el PMP 2015-2020, la visión de FONTAGRO es "ser un mecanismo de cooperación reconocido internacionalmente, para fortalecer la innovación agroalimentaria y agroindustrial de manera sostenible entre los países miembros". Como misión es la de "contribuir a la innovación de la agricultura familiar por medio de la cooperación entre los países miembros, promoviendo la competitividad y la seguridad alimentaria con criterios de equidad y sostenibilidad". Las líneas estratégicas del PMP 2015-2020 son:

- 1) Innovación tecnológica, organizacional e institucional en los países miembros;
- 2) Adaptación y mitigación al cambio climático;
- 3) Intensificación sostenible de la agricultura y gestión de los recursos naturales;
- 4) Cadenas de valor y territorios competitivos en un marco de equidad y sostenibilidad.

Por otro lado, el PMP menciona los propósitos e impactos esperados, los cuales pueden ser usados para alinear con indicadores de contexto regional:

- Seguridad y soberanía alimentaria
- Apertura de mercados
- Mejor nivel de empleo e ingresos
- Aumento de competitividad
- Aumento de productividad sostenible
- Mejor vinculación y consolidación institucional

En base a los indicadores corporativos del BID del Anexo A, el Cuadro 9 muestra el alineamiento de los indicadores del CRF 2016-2019 con las líneas estratégicas vigentes del PMP. En el caso de los indicadores de contexto regional, se sugieren tres indicadores, relacionados con las áreas apoyadas por FONTAGRO: i) Tasa de incidencia de la pobreza (US \$4 por día PPA) (%); ii) Gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PIB (%); iii) Emisiones de gases de efecto invernadero (kg de CO<sub>2</sub> e por \$1 PIB (PPA)). Estos se alinean con varias de las líneas estratégicas del PMP 2015-2020 de FONTAGRO. Por ejemplo, el

indicador de “Gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PIB (%)” se alinea con la línea estratégica de Innovación tecnológica, organizacional e institucional. El indicador de “emisiones de gases de efecto invernadero (kg de CO<sub>2</sub> e por \$1 PIB (PPA))” se alinea con la línea estratégica de Adaptación y mitigación al cambio climático.

A nivel de indicadores de Resultado de Desarrollo de los Países (nivel 2 de indicadores), se muestra de igual manera el alineamiento con las líneas estratégicas de FONTAGRO. Por ejemplo, el indicador de “reducción de emisiones con apoyo de financiamiento del Grupo BID (millones de toneladas anuales de CO<sub>2</sub> equivalente)” se alinea con la línea estratégica de Adaptación y mitigación al cambio climático. Los indicadores de “Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos (#)” y “Beneficiarios de proyectos del Grupo BID que contribuyen por lo menos a una dimensión clave de la seguridad alimentaria (#)” se alinean con la línea estratégica de Innovación tecnológica, organizacional e institucional. El indicador de “Beneficiarios de una mejor gestión y uso sostenible del capital cultural (#)” se alinea con la línea estratégica de Intensificación sostenible de la agricultura y gestión de los recursos naturales.

**Cuadro 9. Indicadores del CRF 2016-2019 y alineamiento con el PMP de FONTAGRO**

Indicador	Línea Estratégica PMP 2015-2020
<b>Indicadores de Contexto Regional (Nivel 1)</b>	
1. Tasa de incidencia de la pobreza (US \$4 por día PPA) (%)	ITOI, ISRN, CVTC
6. Gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PIB (%)	ITOI
10. Emisiones de gases de efecto invernadero (kg de CO <sub>2</sub> e por \$1 PIB (PPA))	AMCC
<b>Indicadores de Resultados de Desarrollo de los Países (Nivel 2)</b>	
4. Reducción de emisiones con apoyo de financiamiento del Grupo BID (millones de toneladas anuales de CO <sub>2</sub> equivalente)	AMCC
10. Beneficiarios de programas destinados a combatir la pobreza (#)	ITOI, ISRN, CVTC
11. Beneficiarios de una mejor gestión y uso sostenible del capital natural (#)	ISRN
14. Empleos creados por empresas apoyadas (#)	ITOI, CVTC
15. Mujeres beneficiarias de iniciativas de empoderamiento económico (#)	ITOI, CVTC
16. Micro / pequeñas / medianas empresas financiadas (#)	ITOI, CVTC
17. Micro / pequeñas / medianas empresas a las que se les proporciona apoyo no financiero (#)	ITOI, CVTC
25. Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos (#)	ITOI
<b>Indicadores de Resultados de Desarrollo de los Países (Nivel 2) (Auxiliares)</b>	
13. Agricultores con acceso mejorado a servicios e inversiones agrícolas (#)	ITOI
14. Beneficiarios de proyectos del Grupo BID que contribuyen por lo menos a una dimensión clave de la seguridad alimentaria (#)	ITOI
25. Proyectos apoyando los ecosistemas de innovación (#)	ITOI
30. Beneficiarios de una mejor gestión y uso sostenible del capital cultural (#)	ISRN

ITOI = Innovación tecnológica, organizacional e institucional; AMCC = Adaptación y mitigación al cambio climático; ISRN = Intensificación sostenible de la agricultura y gestión de los recursos naturales; CVTC = Cadenas de valor y territorios competitivos en un marco de equidad y sostenibilidad.

El Cuadro 10 muestra indicadores de desempeño a nivel institucional y analiza su aplicabilidad para el PMP de FONTAGRO. Dado que estos indicadores son de desempeño institucional, estos pueden ajustarse al caso específico de FONTAGRO. Los indicadores de “Capacidad de respuesta” se pueden usar para el caso de FONTAGRO. Los indicadores de “Multisectorialidad” no aplican para el caso de FONTAGRO, pero este tipo de indicador podría ser modificado para otra característica particular de FONTAGRO en donde aplique la coordinación de equipos o agencias. Los indicadores de “Efectividad y Eficiencia” aplican de

manera parcial, como en el caso de “Operaciones activas con clasificación de desempeño satisfactorio” u “Operaciones finalizadas con resultados de desarrollo satisfactorios”. En este caso, FONTAGRO tendrá que definir qué es una operación de “desempeño satisfactorio”. Los indicadores de “Apalancamiento y Alianzas”, y “Innovación y Conocimiento” también pueden ser usados para dar seguimiento al desempeño institucional de FONTAGRO. Los indicadores de “Alineación” pueden ser modificados para las líneas estratégicas del PMP de FONTAGRO.

**Cuadro 10. Desempeño del Grupo BID (Nivel 3)**

Principios de la UIS e indicadores del CRF	Aplicabilidad para PMP de FONTAGRO y justificación
<b>Capacidad de Respuesta</b>	
1. Socios satisfechos con las soluciones de desarrollo del Grupo BID (%)	Si. Se puede consultar a los países miembros sobre su satisfacción de las soluciones de investigación de FONTAGRO
2. Préstamos a países pequeños y vulnerables (%)	Si. En el caso de FONTAGRO, se puede contabilizar la proporción de proyectos que se aprueban para países pequeños y vulnerables
3. Operaciones que cumplen con el plazo de preparación (%)	Si. Se puede utilizar el indicador para medir el grado de cumplimiento a tiempo de los proyectos de FONTAGRO
<b>Multisectorialidad</b>	
4. Socios satisfechos con el uso del Grupo BID del enfoque multisectorial (%)	No aplica.
5. Operaciones de préstamo del Grupo BID con composiciones de equipo multidisciplinario (%)	No aplica
<b>Efectividad y Eficiencia</b>	
<i>Efectividad</i>	
6. Operaciones activas con clasificación de desempeño satisfactorio (%)	Si. FONTAGRO puede usar clasificación de desempeño para sus proyectos.
7. Operaciones finalizadas con resultados de desarrollo satisfactorios (%)	Si. FONTAGRO puede usar clasificación de desempeño para sus proyectos.
8. Operaciones con altos riesgos ambientales y sociales calificadas como satisfactorias en la implementación de medidas de mitigación (%)	No aplica
9. Personal de medio y alto nivel del Grupo BID que son mujeres (%)	No aplica
<i>Eficiencia</i>	
10. Ratio de costos a ingresos (%)	Si
11. Ratio de costos a activos relacionados con el desarrollo (%)	Si
<b>Apalancamiento y Alianzas</b>	
12. Volumen de movilización de proyectos / compañías financiadas por operaciones NSG (US\$)	Si. Sin embargo, indicador debe ser modificado al contexto de FONTAGRO
13. Socios satisfechos con la capacidad del Grupo BID para convocar a otros socios (%)	Si
<b>Innovación y Conocimiento</b>	
14. Socios que consideran que las soluciones del Grupo BID son innovadoras (%)	Si
15. Total de lecturas del blog del Grupo BID (#)	Si. FONTAGRO puede contabilizar visitas a blog.
16. Visita promedio a las publicaciones del Grupo BID (#)	Si
<b>Alineación</b>	
17. Nuevas aprobaciones alineadas con al menos un desafío o tema transversal de la actualización de la estrategia institucional (% de los préstamos y el volumen de las TC) Por desafío: a. Inclusión social e igualdad b. Productividad e innovación c. Integración económica Por tema Transversal: d. Cambio climático y sostenibilidad ambiental e. Igualdad de género y diversidad f. Capacidad institucional y estado de derecho	Si. Aplica a la clasificación de proyectos de FONTAGRO por línea estratégica.

### Matriz de Efectividad en el Desarrollo y el Reporte de Monitoreo de Proyecto

Uno de los instrumentos que el BID usa para calificar los proyectos durante la fase de diseño es la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM por sus siglas en inglés). La DEM ayuda a tener un correcto diagnóstico de los desafíos relevantes del desarrollo, la incorporación de soluciones basadas en la evidencia, la salvaguardia de recursos mediante un análisis económico ex ante y la medición adecuada de los resultados a lo largo de la vida del proyecto. Desde 2010, se exige a todos los proyectos del BID que cumplan con un umbral de evaluabilidad mínima antes de ser enviados al Directorio del BID para su aprobación. En 2018, la puntuación de evaluabilidad promedio fue de 8,7 de un total de 10 (en comparación con 8,6 en 2017).

Una vez que se aprueba un proyecto, el BID monitorea su ejecución utilizando el reporte de monitoreo de proyecto (PMR), que captura los costos del proyecto, así como los productos, los resultados y los impactos. El PMR también se utiliza para calificar la ejecución de cada proyecto como “satisfactorio”, “alerta” o “problema”, al comparar la ejecución de los productos con la ejecución planificada y con referentes de los países. En 2018, se clasificaron 522 operaciones mediante el PMR, un 82% de las cuales fue catalogado como “satisfactorio”, un 11% “en alerta” y un 6% como “problema”.

### Marcos Sectoriales del BID

Adicionalmente al Marco de Resultados Corporativos, el BID ha desarrollado una serie de Marcos Sectoriales que guían las acciones del Grupo BID en América Latina y el Caribe. Los Marcos Sectoriales que son relevantes para las actividades de FONTAGRO incluyen el Marco Sectorial de Agricultura, el Marco Sectorial de Seguridad Alimentaria, el Marco Sectorial de Medio Ambiente y Biodiversidad y el Marco Sectorial de Cambio Climático. Esta sección revisa los Marcos Sectoriales del BID relevantes para el PMP de FONTAGRO y su alineamiento con las líneas estratégicas del PMP 2015-2020. Este análisis puede ser utilizado para el alineamiento del PMP 2020-2025 con los Marcos Sectoriales del BID.

El **Marco Sectorial de Agricultura** del BID (Diciembre 2019), propone centrar las actividades del Grupo BID en “ayudar a que el sector Agricultura de ALC sea sostenible, buscando aumentar la productividad, la producción y la actividad económica de los sistemas alimentarios de la región a nivel nacional e internacional, reduciendo los impactos sobre el medio ambiente, poniendo énfasis en que los pequeños productores tengan oportunidades reales de sumarse exitosamente a la transformación del sector y adoptando una visión comprehensiva del sistema alimentario para procurar que este contribuya a proveer los alimentos necesarios para una dieta saludable.” Para esto, el marco sectorial presenta varias líneas de acción, que incluyen:

1. **Línea de acción 1.** Fomentar inversiones que contribuyan a incrementar la productividad de la agricultura, en consonancia con un manejo sostenible de los recursos naturales.
2. **Línea de acción 2.** Fomentar una agricultura sostenible, que reduzca y compense su impacto en el medio ambiente.
3. **Línea de acción 3.** Desarrollar e implementar instrumentos que aumenten de manera sostenible los ingresos de los pequeños productores agrícolas.
4. **Línea de acción 4.** Apoyar la producción de alimentos necesarios para una dieta saludable.
5. **Línea de acción 5.** Agenda de conocimiento.

Las líneas de acción y sus actividades se alinean con las líneas estratégicas del PMP 2015-2020 de la siguiente manera:

**Cuadro 11. Alineamiento de las líneas estratégicas de FONTAGRO con las líneas de acción del Marco Sectorial de Agricultura del BID**

Línea de Acción del Marco Sectorial de Agricultura del BID	Línea estratégica de FONTAGRO			
	Innovación tecnológica, organizacional e institucional	Adaptación y mitigación al cambio climático	Intensificación sostenible y gestión de los recursos naturales	Cadenas de valor y territorios competitivos
1. Incrementar la productividad, con un manejo sostenible de los recursos naturales	X		X	
2. Fomentar una agricultura sostenible		X	X	
3. Instrumentos que aumenten los ingresos de los pequeños productores agrícolas	X			X
4. Producción de alimentos necesarios para una dieta saludable	X			
5. Agenda de conocimiento	X	X	X	X

El **Marco Sectorial de Seguridad Alimentaria** del BID (Julio 2018), menciona que para mejorar la seguridad alimentaria se requiere de una combinación de estrategias del sector agropecuario, protección social, nutrición, agua y saneamiento, entre otros. Para esto, el Marco Sectorial propone cuatro dimensiones de éxito, cada una con líneas de acción prioritarias:

1. **Dimensión de Éxito 1.** Incentivar la coordinación intersectorial e interinstitucional, para garantizar la complementariedad de las intervenciones relacionadas a la seguridad alimentaria.
  - i. **Línea de Acción:** Fomentar mecanismos de coordinación intersectorial e interinstitucional para el diseño e implementación de políticas y proyectos relacionados con la temática de seguridad alimentaria que incluyan idealmente también a la academia, la sociedad civil y el sector privado.
2. **Dimensión de Éxito 2.** Garantizar la disponibilidad de alimentos incrementando la producción agrícola a través de mayor productividad y sin poner presión en los recursos naturales, facilitando el comercio y mejorando la infraestructura rural.
  - i. **Línea de Acción 1:** Mejorar la prestación de servicios agrícolas e infraestructura con características de bienes públicos para aumentar la disponibilidad de alimentos.
  - ii. **Línea de Acción 2:** Mejorar la integración de los agricultores a los mercados y a las cadenas de valor globales no solo para facilitar la comercialización y mejorar la disponibilidad de alimentos, así como para acceder a insumos de calidad y tecnologías de punta.
  - iii. **Línea de Acción 3:** Incrementar el acceso a recursos productivos y asistencia técnica, por parte de mujeres y grupos vulnerables.
  - iv. **Línea de Acción 4:** Generar intervenciones encaminadas a disminuir las pérdidas de alimentos en todos los eslabones del sistema alimentario.
3. **Dimensión de Éxito 3.** Aumentar el acceso a los alimentos de la población más vulnerable de ALC, a través de la generación de ingresos que conduzcan a mayor consumo.
  - i. **Línea de acción:** Promover actividades productivas en el sector agrícola y programas de protección social, que incrementen los ingresos de la población más vulnerable y, por ende, el consumo de alimentos.
4. **Dimensión de Éxito 4.** Reducir la triple carga de malnutrición y mejorar la inocuidad de los alimentos, con un enfoque de sistemas alimentarios.



- i. **Línea de Acción 1:** Continuar con la implementación de programas de protección social con condicionalidades relacionadas a indicadores de nutrición y salud, así como generar cambios de comportamiento en la población con el fin de introducir dietas saludables que reduzcan el sobrepeso y la obesidad, principalmente entre niños y adolescentes.
  - ii. **Línea de Acción 2:** Ampliar el alcance de las intervenciones agrícolas para incluir acciones sensibles a la nutrición, considerando las necesidades del sistema alimentario en cada país.
  - iii. **Línea de Acción 3:** Incrementar la oferta y la demanda de alimentos inocuos, así como el acceso a servicios de agua potable y saneamiento por parte de la población.
5. **Dimensión de Éxito 5.** Reducir la vulnerabilidad de los sistemas alimentarios al cambio climático y los desastres naturales.
- i. **Línea de Acción:** Fomentar la agricultura climáticamente inteligente y acciones para reducir la vulnerabilidad de los sistemas alimentarios a los desastres naturales.

Las dimensiones de éxito, líneas de acción y sus actividades del Marco Sectorial de Seguridad Alimentaria se alinean con las líneas estratégicas del PMP 2015-2020 de la siguiente manera:

**Cuadro 12. Alineamiento de las líneas estratégicas de FONTAGRO con las líneas de acción del Marco Sectorial de Seguridad Alimentaria del BID**

Línea de Acción del Marco Sectorial de Seguridad Alimentaria del BID	Línea estratégica de FONTAGRO			
	Innovación tecnológica, organizacional e institucional	Adaptación y mitigación al cambio climático	Intensificación sostenible y gestión de los recursos naturales	Cadenas de valor y territorios competitivos
1. Incentivar la coordinación intersectorial e interinstitucional	X			
2. Incremento de la producción agrícola sin poner presión en los recursos naturales	X		X	
3. Generación de ingresos que conduzcan a mayor consumo	X			X
4. Reducir la carga de malnutrición y mejorar la inocuidad de los alimentos, con un enfoque de sistemas alimentarios	X			X
5. Reducir la vulnerabilidad de los sistemas alimentarios al cambio climático y los desastres naturales		X		

El **Marco Sectorial de Medio Ambiente y Biodiversidad** del BID (noviembre 2018), propone tres dimensiones de éxito, cada una con sus principales líneas de acción y actividades para alcanzar la meta de incrementar la sostenibilidad ambiental.

1. **Dimensión de Éxito 1.** Se avanza hacia una gestión sostenible del capital natural y se amplía su contribución al crecimiento económico.
  - i. **Línea de Acción 1:** Promover la gestión integrada de los ecosistemas terrestres, costeros y marinos mediante inversiones destinadas a proteger y potenciar los activos del capital natural.
  - ii. **Línea de acción 2.** Promover la integración transversal sistemática del tema ambiental en los sectores productivos, lo que incluye oportunidades de inversión pública y privada.
2. **Dimensión de éxito 2.** La salud y el bienestar de los habitantes de América Latina y el Caribe, incluidos los niños, las mujeres, los pueblos indígenas y las comunidades dependientes del capital natural, se mejoran mediante (i) la reducción de la exposición a contaminantes y (ii) la reducción de la vulnerabilidad ante riesgos de desastres.

- i. **Línea de acción 1.** Invertir en la gestión de la contaminación del aire, agua y suelo y concientizar sobre los efectos que tiene la contaminación en relación con la salud.
  - ii. **Línea de acción 2.** Promover inversiones para reducir las amenazas y la vulnerabilidad de las poblaciones expuestas mediante, por ejemplo, la creación de zonas de amortiguación que protejan las masas de agua de las escorrentías agrícolas y la contaminación, la promoción del uso de bosques de manglares para reducir el impacto de las tormentas, los tsunamis y la erosión en las zonas costeras o el fomento de espacios urbanos verdes en las ciudades.
- 3. Dimensión de éxito 3.** Los sistemas de gobernanza ambiental operan en forma eficiente y eficaz.
- i. **Línea de acción 1.** Fortalecer y mejorar el desempeño de los sistemas de gobernanza ambiental a nivel regional, nacional y subnacional para la aplicación de normas y reglamentaciones ambientales, la gestión estratégica y la vigilancia, fiscalización y aplicación de la ley.
  - ii. **Línea de acción 2.** Reforzar la coherencia entre las políticas sectoriales y ambientales para abordar eficazmente las consideraciones ambientales.
  - iii. **Línea de acción 3.** Aumentar la participación de la sociedad civil y su acceso a información ambiental.

Las dimensiones de éxito, líneas de acción y sus actividades del Marco Sectorial de Medio Ambiente y Biodiversidad se alinean con las líneas estratégicas del PMP 2015-2020 de la siguiente manera:

**Cuadro 13. Alineamiento de las líneas estratégicas de FONTAGRO con las líneas de acción del Marco Sectorial de Medio Ambiente y Biodiversidad del BID**

Línea de Acción del Marco Sectorial de Medio Ambiente y Biodiversidad del BID	Línea estratégica de FONTAGRO			
	Innovación tecnológica, organizacional e institucional	Adaptación y mitigación al cambio climático	Intensificación sostenible y gestión de los recursos naturales	Cadenas de valor y territorios competitivos
<b>1. Gestión sostenible del capital natural y se amplía su contribución al crecimiento económico</b>			X	
<b>2. Reducción de la exposición a contaminantes y la reducción de la vulnerabilidad ante riesgos de desastres</b>		X	X	
<b>3. Sistemas de gobernanza ambiental operan en forma eficiente y eficaz</b>	X			

El **Marco Sectorial de Cambio Climático** del BID (noviembre 2018), propone dar prioridad a las siguientes cuatro dimensiones de éxito (equivalentes a los resultados que se buscan): (i) los países poseen instituciones y mercados que apoyan objetivos y compromisos para un desarrollo resiliente al clima y con bajas emisiones de carbono; (ii) los países amplían su acceso al financiamiento climático y lo usan de forma más eficaz; (iii) los países aplican conocimientos específicos para impulsar eficazmente una transición justa hacia una economía resiliente al clima y con bajas emisiones de carbono, y (iv) los países incorporan crecientemente las consideraciones climáticas en todos los sectores. Las dimensiones de éxito se apoyan en varias líneas de acción y actividades:

- 1. **Dimensión de éxito 1:** Los países poseen instituciones y mercados que apoyan sus objetivos y compromisos, incluidos los contraídos en el marco del Acuerdo de París, para un desarrollo resiliente al clima y con bajas emisiones de carbono.
  - i. **Línea de acción 1.** Ayudar a los países a diseñar, fortalecer e implementar sus CDN y Estrategias a Largo Plazo.

- ii. **Línea de acción 2.** Promover una visión multisectorial para hacer frente al cambio climático.
- 2. **Dimensión de éxito 2:** Los países amplían su acceso al financiamiento climático y lo usan de forma más eficaz.
  - i. **Línea de acción 1.** Ayudar a los países a apalancar recursos concesionales para financiar acciones climáticas.
  - ii. **Línea de acción 2.** Ayudar a los países a movilizar recursos del sector privado para financiar acciones climáticas. Prestar apoyo a los sectores público y privado en el uso de novedosos instrumentos y mecanismos financieros que tengan en cuenta las características de las inversiones climáticas.
- 3. **Dimensión de éxito 3:** Los países aplican conocimientos específicos para impulsar eficazmente una transición justa hacia una economía resiliente al clima y con bajas emisiones de carbono.
  - i. **Línea de acción 1.** Mejorar la disponibilidad y el uso de información y datos climáticos para facilitar un proceso robusto y transparente de toma de decisiones.
  - ii. **Línea de acción 2.** Implementar metodologías orientadas al seguimiento y la evaluación de acciones climáticas.
- 4. **Dimensión de éxito 4:** Los países incorporan crecientemente las consideraciones climáticas en todos los sectores.
  - i. **Línea de acción 1.** Incorporar la acción climática.

Las dimensiones de éxito, líneas de acción y sus actividades del Marco Sectorial de Cambio Climático se alinean con las líneas estratégicas del PMP 2015-2020 de la siguiente manera:

**Cuadro 14. Alineamiento de las líneas estratégicas de FONTAGRO con las líneas de acción del Marco Sectorial de Cambio Climático del BID**

Línea de Acción del Marco Sectorial de Cambio Climático del BID	Línea estratégica de FONTAGRO			
	Innovación tecnológica, organizacional e institucional	Adaptación y mitigación al cambio climático	Intensificación sostenible y gestión de los recursos naturales	Cadenas de valor y territorios competitivos
1. Instituciones y mercados que apoyan sus objetivos y compromisos, incluidos los contraídos en el marco del Acuerdo de París	X	X		
2. Ampliar acceso al financiamiento climático y su uso de forma más eficaz		X		
3. Aplicar conocimientos para impulsar transición hacia una economía resiliente al clima y bajas emisiones de carbono		X		
4. Incorporar consideraciones climáticas en todos los sectores		X		

## 8. Recomendaciones de mejora para el desarrollo del PMP 2020-2025

En base al análisis desarrollado, se tienen las siguientes recomendaciones para el desarrollo de PMPs futuros de FONTAGRO:

Recomendación 1: Desarrollo de Indicadores Institucionales de FONTAGRO: Fijar indicadores alineados a los objetivos corporativos de los patrocinadores, lo que asegura a su vez, el alineamiento de los indicadores de FONTAGRO a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El presente documento presenta un análisis y recomendación sobre potenciales indicadores a nivel institucional que FONTAGRO puede seguir a distintos niveles.

Recomendación 2: Inclusión de Planes Estratégicos de los miembros de FONTAGRO como insumo para el PMP. Establecer un mecanismo de doble vía, en donde hay un alineamiento de los objetivos de los Planes Estratégicos de los INIAs a nivel nacional, pero al mismo tiempo dejar espacio para que FONTAGRO cumpla su rol de líder estratégico en temas de alta prioridad en donde los INIAs tengan recursos limitados, y que solamente FONTAGRO puede ocupar ese espacio para la generación de bienes públicos regionales.

Recomendación 3: Mejora de la evaluación de propuestas de proyecto. En la evaluación de propuestas de FONTAGRO, se recomienda seguir un modelo similar a la Matriz de Efectividad en el Desarrollo del BID. Esta puede ayudar a mejorar el diagnóstico de los desafíos relevantes del desarrollo, la incorporación de soluciones basadas en la evidencia, la salvaguardia de recursos mediante un análisis económico ex ante y la medición adecuada de los resultados a lo largo de la vida del proyecto. Dentro de la evaluación de las propuestas de proyecto, se sugiere incluir un sistema de incentivos asociados a la evaluabilidad de las propuestas.

Recomendación 4: Mejora del monitoreo de proyectos e indicadores. Así mismo, durante los seis meses que transcurren entre la aprobación del proyecto y el comienzo de su implementación, se puede revisar o diseñar indicadores, tanto de impacto como otros que se utilizan para realizar el seguimiento del proyecto como se los indicadores de producto, proceso o resultado.

Recomendación 5: Evaluación de impacto de proyectos. Desarrollar un mecanismo de evaluación de impacto de proyectos. Se recomienda apoyar financieramente el establecimiento de mecanismos de monitoreo y evaluación de proyectos para una muestra de proyectos aprobados durante el periodo del nuevo PMP 2020-2025.

Recomendación 6: Capacitación y asistencia técnica a formuladores y ejecutores de proyectos. Apoyar a los implementadores de los proyectos de FONTAGRO en capacitación en temas relacionados con la formulación del proyecto, diseño de línea de base, marco lógico etc., a fin de mejorar la calidad de los perfiles y proyectos que se presenten. De igual manera, apoyar en el monitoreo y evaluación de proyectos y en el diseño de evaluación de impacto para los proyectos aprobados. Se recomienda también generar una plataforma de profesionales (roster) que asistan técnicamente a los equipos con insuficiente capacidad técnica en evaluación de impacto.

## 9. Bibliografía

- Ardila, J., A. F. Dias Avila, G. Sain, S. Salles Filho. 2007. Evaluación de los impactos potenciales de los proyectos regionales de investigación financiados por FONTAGRO”.
- Ávila, A. 2003; Evaluación de proyectos y mecanismos del FONTAGRO: Informe final.
- Ávila, F. y G. Saín, 2007. Evaluación de los impactos potenciales de los proyectos financiados por el FONTAGRO 2da y 3ra convocatorias. San José, Costa Rica. IICA.
- Ávila, A. 2007. Evaluación de los impactos potenciales de los proyectos financiados por FONTAGRO: Segunda y Tercera Convocatorias. San José: IICA.
- Ávila, A.F.D., S. Salles Filho, C. Gianono, y J.E. Alonso. 2010. Evaluación de los mecanismos de gestión de FONTAGRO. Washington, DC. 75 p.
- BID. 2015. Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020 - Una alianza con América Latina y el Caribe para seguir mejorando vidas. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington DC.
- BID. 2019. Segunda actualización de la estrategia institucional – Soluciones de desarrollo que aceleran el crecimiento y mejoran vidas. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington DC.
- BID. 2019. Panorama de la efectividad en el desarrollo 2019. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC.
- CGIAR. 2016. CGIAR Strategy and Results Framework 2016-2030. <https://cgspace.cgiar.org/handle/10947/3865>
- CIAT. 2014. CIAT Strategy 2014–2020: Building an eco-efficient future. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, Colombia. 48 p.
- CIAT. 2019. CIAT Strategy Update 2018-2020. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Cali. CO. 16 p. <https://ciat.cgiar.org/about/strategy/>
- CIMMYT. 2017. Plan Estratégico 2017-2022. Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo <https://repository.cimmyt.org/handle/10883/19073>
- CIP. 2018. Strategy and corporate plan 2014–2023. Revised in 2018. International Potato Center (CIP). <https://cipotato.org/about/corporate-plan/>
- FONTAGRO. 2009. Tres Escenarios 2020 para la Agricultura en América Latina y el Caribe. Documento preparado por Ruben Puentes para FONTAGRO; Agosto, 2009
- FONTAGRO. 2020. Manual de operaciones (MOP). Recuperado de <https://www.fontagro.org/es/documentos-institucionales/mop/>
- FONTAGRO. 1997. Plan a Mediano Plazo (PMP) 1998-2010. Versión preliminar para discusión del Consejo Directivo del Fondo Regional. Noviembre 1997, Fondo regional de tecnología agropecuaria (FONTAGRO).
- FONTAGRO. 2011. Plan a Mediano Plazo (PMP) 2010-2015. Recuperado de <http://www.fontagro.org/es/documentos-institucionales/pmp/>
- FONTAGRO. 2015. Plan a Mediano Plazo (PMP) 2015-2020. Recuperado de <http://www.fontagro.org/es/documentos-institucionales/pmp/>
- ICRISAT. 2010. ICRISAT Strategic Plan to 2020: Inclusive Market-Oriented Development for Smallholder Farmers in the Tropical Drylands. Patancheru 502 324, Andhra Pradesh, India: International Crops Research Institute for the Semi-Arid Tropics (ICRISAT). 60 pp. ISBN 978-92-9066-536-6. Order code: BOE 052. [www.icrisat.org/strategic-plan-2020.htm](http://www.icrisat.org/strategic-plan-2020.htm)

- IICA. 2018. Plan de Mediano Plazo 2018-2022. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), San José, C.R.. 120 p
- ILRI. 2018. Livestock research for food security and poverty reduction: ILRI strategy 2013–2022. Nairobi, International Livestock Research Institute. Revised in August 2018. <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/27796>
- Labarta, R., T. Rivera, y E. Saini. 2020. Retornos económicos de la contribución de FONTAGRO a la innovación agropecuaria en América Latina y el Caribe: estudios de caso de resultados ex post (1998- 2018). Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- NIFA. 2014. NIFA Strategic Plan for FY 2014-2018. Washington DC, National Institute of Food and Agriculture <https://nifa.usda.gov/strategic-plan>
- Saín, H., J. Sepúlveda, J. Ardila, N. Chalabi, P. Henríquez, H. Li Pun. 2014. Contribución de FONTAGRO al desarrollo agrícola de América Latina y el Caribe: evaluación ex-post de proyectos colaborativos. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) e Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). San José, Costa Rica.
- WorldFish. 2016. WorldFish strategy 2017-2022. <https://www.worldfishcenter.org/content/worldfish-strategy-2017-2022>

## Anexo A. Lista de Indicadores del Marco de Resultados Corporativo del BID (CRF) 2016-2019

Los siguientes cuadros presentan el conjunto actual de indicadores del CRF (principales y auxiliares). Se puede encontrar más información sobre el CRF 2016-2019 [aquí](#).

### Anexo A.1. Indicadores de Contexto Regional (Nivel 1)

Indicador	Fuente	Prioridades del Grupo BID
1. Tasa de incidencia de la pobreza (US \$4 por día PPA) (%)	BID	Inclusión social e igualdad
2. Coeficiente de Gini	BID	Inclusión social e igualdad Igualdad de género y diversidad
3. Índice de Progreso Social	Social Progress Imperative	Inclusión social e igualdad
4. Tasa de crecimiento del PIB por cada persona empleada (%)	Indicadores de desarrollo	Productividad e innovación
5. Índice Global de Innovación (Promedio ALC)	Índice Global de Innovación	Productividad e innovación
6. Gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PIB (%)	RICYT	Productividad e innovación
7. Comercio intrarregional de bienes (%)	INTrade	Integración económica
8. Tasa de crecimiento del valor total de exportaciones de bienes y servicios (%)	INTrade	Integración económica
9. Flujos netos de inversión extranjera directa como porcentaje del PIB (%)	INTrade	Integración económica
10. Emisiones de gases de efecto invernadero (kg de CO <sub>2</sub> e por \$1 PIB (PPA))	CAIT	Cambio climático y sostenibilidad
11. Proporción de zonas terrestres y marinas protegidas (%)	ONU DAES	Cambio climático y sostenibilidad
12. Eficacia gubernamental (percentil promedio de ALC)	Banco Mundial	Capacidad institucional y estado de derecho
13. Estado de derecho (percentil promedio de ALC)	Banco Mundial	Capacidad institucional y estado de derecho

Fuente: <https://crf.iadb.org/es/contexto-regional>

## Anexo A.2. Indicadores de Resultados de Desarrollo de los Países (Nivel 2)

Indicador	Prioridades del Grupo BID
1. Países de la región que mejoraron sus resultados de aprendizaje en PISA (%)	ISI
2. Tasa de mortalidad materna (número de muertes maternas por cada 100.000 nacidos vivos)	ISI
3. Valor de la propiedad dentro del área de influencia del proyecto (% cambio)	Pel
4. Reducción de emisiones con apoyo de financiamiento del Grupo BID (millones de toneladas anuales de CO <sub>2</sub> equivalente)	Pel, CCS
5. Tiempos de procesamiento del comercio internacional de bienes y servicios por parte de las agencias públicas responsables	IEc
6. Empleo formal para mujeres (%)	ISI, IGD
7. Impuestos recaudados como porcentaje del PIB (%)	CID
8. Estudiantes beneficiados por proyectos de educación (#)	ISI, Pel, IGD
9. Beneficiarios que reciben servicios de salud (#)	ISI, IGD
10. Beneficiarios de programas destinados a combatir la pobreza (#)	ISI, IGD
11. Beneficiarios de una mejor gestión y uso sostenible del capital natural (#)	ISI, Pel, CCS, CID
12. Hogares que se benefician de soluciones de vivienda (#)	ISI, IGD
13. Beneficiarios de programas de capacitación en el trabajo (#)	ISI, Pel, IGD
14. Empleos creados por empresas apoyadas (#)	Pel, IGD
15. Mujeres beneficiarias de iniciativas de empoderamiento económico (#)	ISI, Pel, IGD
16. Micro / pequeñas / medianas empresas financiadas (#)	ISI, Pel, IGD
17. Micro / pequeñas / medianas empresas a las que se les proporciona apoyo no financiero (#)	ISI, Pel, IEc, IGD
18. Hogares con acceso nuevo o mejorado a agua potable (#)	ISI, Pel, CCS, IGD
19. Hogares con acceso nuevo o mejorado a saneamiento (#)	ISI, Pel, CCS, IGD
20. Capacidad de generación de energía instalada de fuentes de energía renovable (%)	Pel, CCS
21. Caminos construidos o mejorados (km)	Pel, IEc, IGD
22. Profesionales de los sectores públicos y privado capacitados o asesorados en integración económica (#)	Pel, IEc
23. Acuerdos de integración regional, subregional y extra regional e iniciativas de cooperación apoyadas (#)	IEc, CID
24. Gobiernos subnacionales beneficiados por proyectos de seguridad ciudadana (#)	ISI, Pel, IGD, CID
25. Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos (#)	ISI, Pel, IEc, IGD, CCS, CID

Fuente: <https://crf.iadb.org/es/resultados-de-desarrollo-de-los-paises>

ISI = Inclusión social e igualdad; Pel = Productividad e innovación; IEc = Integración económica; IGD = Igualdad de género y diversidad; CCS = Cambio climático y sostenibilidad ambiental; CID = Capacidad institucional y estado de derecho



### Anexo A.3. Desempeño del Grupo BID (Nivel 3)

<b>Principios de la UIS e indicadores del CRF</b>	
<b>Capacidad de Respuesta</b>	
1.	Socios satisfechos con las soluciones de desarrollo del Grupo BID (%)
2.	Préstamos a países pequeños y vulnerables (%)
3.	Operaciones que cumplen con el plazo de preparación (%)
<b>Multisectorialidad</b>	
4.	Socios satisfechos con el uso del Grupo BID del enfoque multisectorial (%)
5.	Operaciones de préstamo del Grupo BID con composiciones de equipo multidisciplinario (%)
<b>Efectividad y Eficiencia</b>	
<b>Efectividad</b>	
6.	Operaciones activas con clasificación de desempeño satisfactorio (%)
7.	Operaciones finalizadas con resultados de desarrollo satisfactorios (%)
8.	Operaciones con altos riesgos ambientales y sociales calificadas como satisfactorias en la implementación de medidas de mitigación (%)
9.	Personal de medio y alto nivel del Grupo BID que son mujeres (%)
<b>Eficiencia</b>	
10.	Ratio de costos a ingresos (%)
11.	Ratio de costos a activos relacionados con el desarrollo (%)
<b>Apalancamiento y Alianzas</b>	
12.	Volumen de movilización de proyectos / compañías financiadas por operaciones NSG (US\$)
13.	Socios satisfechos con la capacidad del Grupo BID para convocar a otros socios (%)
<b>Innovación y Conocimiento</b>	
14.	Socios que consideran que las soluciones del Grupo BID son innovadoras (%)
15.	Total de lecturas del blog del Grupo BID (#)
16.	Visita promedio a las publicaciones del Grupo BID (#)
<b>Alineación</b>	
18.	Nuevas aprobaciones alineadas con al menos un desafío o tema transversal de la actualización de la estrategia institucional (% de los préstamos y el volumen de las TC)
	Por desafío:
a.	Inclusión social e igualdad
b.	Productividad e innovación
c.	Integración económica
	Por tema:
d.	Cambio climático y sostenibilidad ambiental
e.	Igualdad de género y diversidad
f.	Capacidad institucional y estado de derecho

Fuente: <https://crf.iadb.org/es/desempeno-del-grupo-bid>

## Indicadores Auxiliares

### Anexo A.4. Indicadores de Resultados de Desarrollo de los países (Auxiliares) (Nivel 2)

Indicador
1. Maestros capacitados (#)
2. Niños que reciben servicios de desarrollo de la primera infancia dirigidos a los pobres (#)
3. Beneficiarios de acceso mejorado a servicios financieros formales (#)
4. Hogares con tratamiento de agua residuales (#)
5. Hogares con residuos sólidos desechados en un relleno sanitario (#)
6. Hogares protegidos del riesgo de inundación (#)
7. Hogares con acceso Nuevo o mejorado al suministro de electricidad (#)
8. Sistemas de transporte masivo ferroviarios y de autobuses construidos o mejorados (km)
9. Puertos construidos o mejorados (#)
10. Aeropuertos construidos o mejorados (#)
11. Líneas ferroviarias interurbanas construidas o mejoradas (km)
12. Líneas de transmisión y distribución de electricidad instaladas o mejoradas (km)
13. Agricultores con acceso mejorado a servicios e inversiones agrícolas (#)
14. Beneficiarios de proyectos del Grupo BID que contribuyen por lo menos a una dimensión clave de la seguridad alimentaria (#)
15. Áreas terrestres y marinas con una gestión mejorada (hectáreas)
16. Destinos turísticos beneficiados por proyectos con el objetivo de aumentar el gasto turístico, la inclusión local y social y/o mejorar la gestión ambiental (#)
17. Países que han mejorado la gestión del riesgo de desastres (#)
18. Países beneficiados por los proyectos del BID destinados a mejorar la movilización de recursos domésticos (#)
19. Gobiernos subnacionales beneficiados por la descentralización, la gestión fiscal y proyectos de capacidad institucional (#)
20. Países que usan sistemas fiduciarios nacionales (#)
21. Registros públicos fortalecidos (#)
22. Instituciones de rendición de cuenta fortalecidas (#)
23. Sistemas de información del delito fortalecidos (#)
24. Reformas al ambiente de negocio promulgadas (#)
25. Proyectos apoyando los ecosistemas de innovación (#)
26. Proyectos transfronterizos y transnacionales (#)
27. Cantidad de comercio internacional promovido (US\$)
28. Empresas apoyadas en actividades de innovación (#)
29. Monto de la inversión extranjera directa promovida (US\$)
30. Beneficiarios de una mejor gestión y uso sostenible del capital cultural (#)

Fuente: <https://crf.iadb.org/es/resultados-de-desarrollo-de-los-paises>

## Anexo A.5. Desempeño del Grupo BID (Auxiliares) (Nivel 3)

<b>Principios de la UIS e indicadores del CRF</b>
<b>Capacidad de Respuesta</b>
1. Socios satisfechos con el proceso de las estrategias de país (%)
2. Tiempo dedicado por los especialistas técnicos sénior del BID apoyando las operaciones de préstamo en los países pequeños y vulnerables (%)
3. Socios satisfechos con los instrumentos de financiamiento del Grupo BID (%)
<b>Efectividad y Eficiencia</b>
<b>Efectividad</b>
4. Operaciones de cooperación técnica con rendimiento de progreso igual o superior al umbral establecido (%)
5. Préstamos con logro satisfactorio de los resultados relacionados con género al terminar (%)
<b>Eficiencia</b>
6. Préstamos de inversión SG totalmente desembolsados a tiempo (%)
7. Documentos clave de préstamo divulgados públicamente de acuerdo con la política del Banco (%)
<b>Apalancamiento y Alianzas</b>
8. Socios que regresan (%)
9. Volumen de movilización en operaciones SG (US\$)
<b>Innovación y Conocimiento</b>
10. Proyectos que apoyan la cooperación Sur-Sur y Triangular (#)
11. Publicaciones del Grupo BID que generan conversación significativa (%)
12. Proyectos aprobados que son considerados como innovadores (%)
13. Socios satisfechos con el intercambio de conocimientos del Grupo BID (%)
<b>Alineación</b>
14. Operaciones alineadas con las Estrategias de País (%)
15. Financiamiento climático de acuerdo al enfoque común de los BMD (US\$)
16. Cartera del Banco que informa sobre las emisiones de gases de efecto invernadero (%)
17. Operaciones de préstamo del Grupo BID que apoyan actividades que abordan una vulnerabilidad climática específica (%)
18. Préstamos con actividades o componentes que se enfocan en poblaciones diversas (acciones proactivas) durante la evaluación inicial (%)
19. Préstamos con resultados relacionados con género durante la evaluación inicial (%)

Fuente: <https://crf.iadb.org/es/desempeno-del-grupo-bid>



Secretaría Técnica Administrativa



Con el apoyo de:



[www.fontagro.org](http://www.fontagro.org)

FONTAGRO  
Banco interamericano de Desarrollo  
1300 New York Avenue, NW, Stop  
W0502, Washington DC 20577  
Correo electrónico: [fontagro@iadb.org](mailto:fontagro@iadb.org)