Course of Change for the Strengthening of the SIBTA Agricultural Technology Development Foundations

Proceso de Cambios para el Fortalecimiento de las Fundaciones para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del SIBTA

Author / Autor:
Walter Núñez

Submitted / Presentado

December 2002 Diciembre de 2002

MAPA

Market Access and Poverty Alleviation

Acceso a Mercados y Alivio a la Pobreza

USAID/Bolivia
Economic Opportunities Office / Oficina de Oportunidades Económicas
Jorge Calvo, CTO

Contract No. / No. de Contrato PCE-I-08-99-00003-00

Task Order No. / Orden de Tarea No. 806

Implemented by the Chemonics RAISE Consortium, Chemonics International Incorporated with CARE, Texas A&M, and PRIME International
Implementado por el Consorcio Chemonics RAISE, Chemonics International Incorporated junto con CARE, Texas A&M, y PRIME International

Table of Contents

1. Background 5
2. Evaluation of the Progress of SIBTA 6
3. Definition of the Problem 9
4. PITA Situations on the level of the FDTAs 12
   - 4.1 FDTA-High Plains 12
     - 4.1.1 Operational Background 12
     - 4.1.2 Problems faced in the administration of PITAs 13
   - 4.2 FDTA-Chaco 15
     - 4.2.1 Operational Background 15
     - 4.2.2 Problems encountered in the administration of PITAs 15
   - 4.3 FDTA- Humid Tropics 17
     - 4.3.1 Operational Background 17
     - 4.3.2 Problems faced in the administration of PITAs 18
   - 4.4 FDTA-Valleys 18
     - 4.4.1 Operative Background 18
     - 4.4.2 Experiences in the administration of PITAs 19
5. Principal Identified Problems 21
6. Proposed Solutions 23
   - 6.1 Socialization Program of SIBTA 23
   - 6.2 Facilitation of *Oferente* Participation 24
   - 6.3 Adjustments to UCPSA 25
   - 6.4 Modification of the administrative and operative processing of the Competitive Fund for Innovation. 27

Tabla de Contenido

1. Antecedentes 5
2. Evaluación de los Avances del SIBTA 6
3. Definición del Problema 9
4. Situación de los PITAs a nivel de las FDTAs 12
   - 4.1. FDTA-Altiplano 12
     - 4.1.1. Algunos Antecedentes de su Funcionamiento 12
     - 4.1.2. Los problemas encontrados en la gestión de PITAs 13
   - 4.2. FDTA-Chaco 15
     - 4.2.1. Algunos Antecedentes de su Funcionamiento 15
     - 4.2.2. Los problemas encontrado en la gestión de PITAs 15
   - 4.3. FDTA-Trópico Húmedo 17
     - 4.3.1. Algunos Antecedentes de su Funcionamiento 17
     - 4.3.2. Los problemas encontrados en la gestión de PITAs 18
   - 4.4 FDTA-Valles 18
     - 4.4.1. Algunos Antecedentes de su Funcionamiento 18
     - 4.4.2. Experiencias en la gestión de PITAs 19
5. Los Principales Problemas Identificados 21
6. Las Propuestas de Solución 23
   - 6.1 Programa de Socialización del SIBTA 23
   - 6.2 Facilitar la participación de Oferentes 24
   - 6.3 Adecuación de la UCPSA 25
   - 6.4 Modificaciones a los procesos administrativos y operativos del Fondo Competitivo de Innovación 27

1. Background

In the framework of Project MAPA, financed by USAID, a short-term consultant has been contracted to discuss a series of topics related to the execution of the Bolivian Agriculture Technology System (SIBTA), an important project of the Bolivian Government (BG). This is to be done through contact and meetings with public representatives of SIBTA, interchange with the foundations that compose SIBTA, and conversations with the bilateral agencies that finance SIBTA.

In this order, the task is oriented to the following objectives:

i) To strengthen the Agricultural Technology Development Foundations (FDTAs) in carrying out their tasks as a part of SIBTA.

ii) To improve the administration of financing and execution of Applied Innovative Technology Projects (PITAs).

iii) To propose changes in the normative operations of SIBTA, in order to reach the aforementioned objectives.

With this intent, the following meetings were held:

i) Meeting with FDTA-Valleys (11/4/2002)

ii) Meeting with CTO of USAID for Project MAPA (11/5/2002)

iii) Meeting with the National Coordinator of the Agricultural Service Program Coordination Unit (UCPSA) (11/6/2002)

iv) Joint meeting of the FDTAs, UCPSA, Members of the Supporting Committee of SIBTA, and consultants (11/11/2002)

v) Meeting of FDTA, consultants, and Project MAPA (11/21/2002)

vi) Meeting of UCPSA and the Project MAPA consultant (11/21/2002)

The purpose of these meeting was to gather together the different situations that the foundations are experiencing, principally with

1. Antecedentes

En el marco del Proyecto MAPA financiado por USAID, se han contratado los servicios de un consultor, para que en un corto plazo y a través de contactos y reuniones con las instancias públicas responsables del Sistema Boliviano de Tecnología Agropecuaria SIBTA, el intercambio con las fundaciones que lo integran y conversaciones con las agencias bilaterales que lo financian, discuta una serie de temas relacionados con la ejecución de este importante proyecto del gobierno de Bolivia GDB.

En este orden, el trabajo está orientado a los siguientes objetivos:

i) Fortalecer el desempeño de las Fundaciones para el Desarrollo Tecnológico FDTAs integrantes del SIBTA.

ii) Mejorar la gestión de financiamiento y ejecución de los Proyectos de Innovación Tecnológica Aplicada PITAs.

iii) Proponer cambios en la normativa operativa del SIBTA, de forma tal de lograr los objetivos anteriores.

Con este propósito se han realizado las siguientes reuniones:

i) Reunión con la FDTA-Valles (4/11/2002)

ii) Reunión con el CTO de USAID para el Proyecto MAPA (5/11/2002)

iii) Reunión con el Coordinador Nacional de la Unidad de Coordinación del Programa de Servicios Agropecuarios UCPSA (6/11/2002)

iv) Reunión conjunta FDTAs-UCPSA-Miembros del Comité de Acompañamiento del SIBTA-Consultores (11/11/2002)

v) Reunión FDTA-Consultores-Proyecto MAPA (21/11/2002)

vi) Reunión UCPSA-Consultor Proyecto MAPA (21/11/2002)

Estas reuniones han tenido el propósito de recoger las diferentes situaciones que se están experimentando en las fundaciones con relación

regard to the financing and execution of PITAs.

2. Evaluation of the Progress of SIBTA

Fortunately, despite these preoccupations, it can be affirmed with absolute conviction that the model put forth by SIBTA has been fully validated considering the progress achieved by all the foundations of the System. This progress is reflected in the following aspects:

a. Agricultural producers, foresters, and the agro-industrial sector of the country have taken up the model as their own. They recognize that the processes of technological innovation that have been established or that are still being implemented, respond to their demands and real potential. That is to say that the rural and productive sectors have, for the first time in the economic history of the country, a public system where their technological demand is given priority over any other element.

b. The institutional model of SIBTA, made up of four private foundations located by macro-ecoregion, has been institutionalized by the promulgation of corresponding public standards (Loan contract with the IDB – approved as a Republic Law – Supreme Decree 25717 and the corresponding Ministerial Resolutions of BAGDER).

c. The development of this legal and regulatory construct has been followed by the successful setting in motion of the four foundations. This process has included the formation of their governing bodies -- made up of all social and economic sentiments of the rural realm of the country – the hiring of executive, technical, and administrative personnel, the implementation of procedures for the issuing of sectorial demands from sectors, identification and prioritization of productive chains, prioritization of profiles, and the public summons for bidding and implementation of PITAs. That is to say that the institutional model is working, even when the introduction of procedural modifications is needed to facilitate the processes involved in PITAs and to make them more efficient.

principalmente al financiamiento y ejecución de los PITAs.

2. Evaluación de los Avances del SIBTA

No obstante estas preocupaciones, afortunadamente se pueden afirmar con absoluto convencimiento que el modelo planteado por el SIBTA ha sido plenamente validado en vista de los avances logrados por todas las fundaciones del Sistema y que se reflejan en los siguientes aspectos:

a. Los productores agropecuarios, forestales y el sector agroindustrial del país han asumido el modelo como propio, pues reconoce que los procesos de innovación tecnológica que se concreten y aquellos que están ya en proceso de ejecución, responden a sus demandas y potencialidades reales. Es decir, el sector rural y productivo tiene por primera vez en la historia económica del país, un sistema público donde su demanda tecnológica es privilegiada por encima de cualquier otro elemento.

b. El modelo institucional del SIBTA conformado por cuatro fundaciones privadas ubicadas macroecoregionalmente, ha sido institucionalizado a partir de la promulgación de las normas públicas correspondientes (Contrato de Préstamo con el BID-aprobado como Ley de la República-el Decreto Supremo 25717 y las correspondientes Resoluciones Ministeriales del BAGDER).

c. El desarrollo de esta construcción legal y normativa ha sido seguido por la exitosa puesta en marcha de las cuatro fundaciones. Este proceso ha comprendido la conformación de sus directorios-integrados por todas la expresiones sociales y económicas del ámbito rural del país-la contratación de su personal ejecutivo, técnico administrativo, la ejecución de procesos de levantamiento de demandas sectoriales, identificación y priorización de cadenas productivas, priorización de perfiles y la convocatoria, licitación y ejecución de PITAs. Es decir, el modelo institucional está funcionando, aún cuando existe la necesidad de introducir modificaciones procedimentales para agilitar y hacer más eficiente el proceso de los PITAs.

d. The foundations have been able to apply the process of technological innovation such as is defined by SIBTA. It is a process understood as the effort to develop dynamics that involve changes on the agricultural production level, the transformation and commercialization of sectors into one sector called a commodity chain. It also is directed at bringing about changes of attitude at the level of social and productive actors of the rural class of the country. In this order, the technological innovation projects of SIBTA include of areas of investigation, technological adaptation, and technical assistance.

d. Las fundaciones han logrado aplicar el proceso de innovación tecnológica tal cual lo define el SIBTA; un proceso entendido como el esfuerzo para desarrollar dinámicas que involucren cambios a nivel de la producción agropecuaria, la transformación y la comercialización sectorial en un todo denominado cadena agroalimentaria y que también se dirige a lograr modificaciones de actitud a nivel de los actores sociales y productivos del medio rural del país. En este orden, los proyectos de innovación tecnológica del SIBTA comprenden las áreas de investigación, adaptación tecnológica y asistencia técnica.

e. The mobilization of the foundations has allowed the new and revolutionary vision put forth by the national State, when it established this important program. It is a vision that shows a facilitating State that does not abandon its responsibility with regard to financially supporting the development of technological investigation and transference -- taking into account that this is an undeniable public responsibility. On the other hand, the State also acts with the private sector as its operator and principal coordinator for attending demands of this field. With SIBTA, the public sector guarantees its role as leader of technological development policies, does not abandon basic responsibilities, and optimizes its investment by means of private entities that competitively finance technological innovation projects.

e. El accionar de las fundaciones ha permitido poner en práctica la visión nueva y revolucionaria que se planteó el Estado nacional cuando estableció este importante programa. Una visión que muestra un Estado facilitador que no abandona su responsabilidad en cuanto a apoyar con recursos financieros el desarrollo de la investigación y la transferencia tecnológica – entendiendo que esta es una responsabilidad inexcusable de carácter público – y por otro lado, actúa con el sector privado como su operador y principal articulador para atender las demandas en este campo. Con el SIBTA, el sector público afianza su rol como rector de las políticas de desarrollo tecnológico, no abandona responsabilidades básicas y optimiza su inversión por medio de entidades privadas que competitivamente financian los proyectos de innovación tecnológica.

f. The foundations in such competitive framework contribute to the functioning and development of a technological innovation service market. This market is made up of businesses and public and private organizations that offer agricultural services in research, transference, and technical assistance and of *demandantes*, including agricultural producers associated with all sorts of collective organizations and representing all social and economic rural sectors. This market being in development, is a substantial element of this vision of the joint construction of public policies and programs aimed at the modernization of the sector.

f. Las fundaciones en dicho marco competitivo están contribuyendo al funcionamiento y desarrollo de un mercado de servicios de innovación tecnológica. Este mercado está conformado por empresas u organizaciones privadas y públicas que ofrecen servicios de investigación, transferencia y asistencia tecnológica agropecuaria y por demandantes, conformados por productores agropecuarios asociados en todo tipo de organizaciones colectivas y en representación de todos los sectores sociales y económicos del ámbito rural. Este mercado al encontrarse en desarrollo es un elemento sustancial de esta visión de construcción conjunta de políticas y programas públicos dirigidos a la modernización sectorial.

g. The full acceptance of the technical concept of the macro-ecoregion, at whose forefront the four foundations are found, is also validating the real possibility of planning the productive development of the country on the basis of agronomic, geographic, ecological, environmental, social, and economic criteria, particular to each region. That is to say that it is directing the development of productive technology on the lines of homogenous specialization and potential. The macro-ecoregion has homogenous particularities and potentials The macro-ecoregion has particularities and potentials that SIBTA picks up on. This is a feature that differs from past formulas wherein approaches in agricultural investigation were limited by departmental borders and were also exclusively directed to the primary sector, as if this sector were isolated from that of agro-industrial transformation and the market-place.

g. La plena aceptación del concepto técnico de la macroecoregión, a cuya vanguardia se encuentran las cuatro fundaciones, está validando asimismo, la real posibilidad de planificar el desarrollo productivo del país sobre la base de criterios agronómicos geográficos, ecológicos, ambientales, sociales y económicos particulares a dichas regiones. Es decir, se está orientando el desarrollo de la tecnología productiva sobre lineamientos de especialización y potencialidades homogéneas. La maroecoregión tiene sus particularidades y potencialidades homogéneas. La macroecoregión tiene sus particularidades y potencialidades que el SIBTA rescata y este es un aspecto muy diferente a las formulas del pasado donde los enfoques de investigación agropecuaria estaban limitados por las fronteras departamentales y dirigido además y exclusivamente al sector primario, como si este estuviese aislado de la transformación agroindustrial y el mercado.

h. While evaluating the activities carried out by the foundations to date, it is evident that, compared to the past, the foundations themselves have defined the projects in technological investigation and transference, the regions and sectors where they are operating, and personnel that coordinate the process, without any other intervention than the demands of the private sector. This has been done while conducting their activities of attending to the demands of the private sector through transparent practices and under the supervision of the institutional instances of the SIBTA.

h. Evaluando las actividades hasta hoy realizadas por las fundaciones, es evidente que a diferencia del pasado, los proyectos de investigación y transferencia tecnológica, las regiones y sectores donde se está operando y el personal que articula el proceso, han sido definidos por las propias fundaciones, sin intervención alguna que no sean las demandas del sector privado, conduciendo sus mecanismos bajo prácticas transparentes, atendiendo las demandas del sector privado, y todo ello, bajo la supervisión de las instancias institucionales del SIBTA.

i. SIBTA and the form in which the foundations have been structured are fundamentally the result of a consensus coordinated with agricultural producers throughout the country and conceived as an answer to the inefficient mechanisms under which agricultural technology development was attempted in Bolivia in the past. Also, in this consensus process, an important achievement was attained with international cooperation. The way in which SIBTA was discussed, designed, and negotiated with international agencies, in the framework of a fusion of interests and visions seldom seen in the country, is part of a very positive experience. In this order SIBTA did not impose conditions. What it brought about was an agreement with respect to the way to set into

i. El SIBTA y la forma como han sido estructuradas las fundaciones es fundamentalmente el resultado de un proceso de consensos, articulados con los productores agropecuarios a lo largo y ancho del país y concebidos como una respuesta a los mecanismos ineficientes e ineficaces bajo las cuales se intentó en el pasado desarrollar tecnología agropecuaria en Bolivia. También en este proceso de consensos, se logró uno muy importante con la cooperación internacional. Es parte de una experiencia muy positiva la forma como se discutió, diseñó y se negoció el SIBTA con las agencias internacionales en el marco de una fusión de intereses y visiones pocas veces vistas en el país. En este orden el SIBTA no impuso

motion a new model for technological development in the sector. Through all those efforts to reach agreements, finally, the construct of an institutional model for investigation and transference was obtained, that serves aspects important to the national State as well as the particular objectives of the international cooperation associates.

condiciones, lo que generó fueron consensos respecto de la forma de poner en marcha un nuevo modelo para desarrollar la tecnología sectorial y en todos esos esfuerzos por lograr acuerdos, finalmente se consiguió construir un modelo institucional de investigación y transferencia que atiende los aspectos importantes tanto para el Estado nacional como para los objetivos particulares de los socios de la cooperación internacional.

j. The model put forth with SIBTA is new in all the Americas, as well as within the country. As such it is not surprising that its mobilization comes up against operational difficulties. What is more important is that it's constitutive, conceptual, and operative elements are not thoroughly known. It is from this situation that there is discouragement of the productive sectors that wait for quicker responses to their technological demands and of the same public authorities on all levels related to SIBTA that hope that the foundations mobilize available resources in the most effective way for the implementation of innovative technology projects.

j. El modelo implantado con el SIBTA es novedad en todas las Américas, es novedad inclusive dentro del país. Como tal no es sorpresivo que en su puesta en marcha se tropiece con dificultades operativas y lo que es más importante, que no se conozcan a profundidad sus elementos constitutivos, conceptuales y operativos. De esta suerte se desprende el desaliento de los sectores productivos que aguardan respuestas más rápidas a sus demandas tecnológicas y de las propias autoridades públicas en todos los niveles relacionados con el SIBTA, que esperan que las fundaciones movilicen de manera más efectiva los importantes recursos disponibles para la ejecución de los proyectos de innovación tecnológica.

The main reason for this work and this mid-journey reflection is exactly to analyze the operative changes necessary, in the context of these advances, to consolidate SIBTA and to improve substantially the work of the foundations. This is a technical reflection with a view to the future and to obtaining precise, effective answers within the objectives of this model.

La razón central de este trabajo y de esta reflexión a media jornada es exactamente analizar en el contexto de estos avances, los cambios operativos necesarios para consolidar el SIBTA y mejorar de manera sustancial las tareas de las fundaciones. Esta es una reflexión técnica para mirar hacia delante y con ello obtener respuestas precisas y de impacto dentro de los objetivos de este modelo.

3. Definition of the Problem

At the end of the FDTAs' first two years in function, only the FDTA-Valleys is implementing PITAs. These projects have been bidded on and financed with resources from the MAPA Project of USAID/Bolivia. Among the principal components of this project are the support of and assistance to the FDTA-Valleys in the development of administrative practices and operative systems that allow it to fulfill its objectives as an executing entity of SIBTA. The PITAs being implemented by the FDTA-Valleys have been identified, bidded on, and financed

3. Definición del Problema

Al cabo de los dos primeros dos años de funcionamiento de las FDTAs, solamente la FDTA-Valles está ejecutando PITAs. Estos Proyectos han sido licitados y financiados con los recursos de Proyecto MAPA de USAID/Bolivia. Este proyecto tiene entre sus principales componentes, apoyar y asistir a la FDTA-Valles en el desarrollo de prácticas gerenciales y sistemas operativos que le permitan cumplir sus objetivos como entidad ejecutora del SIBTA. Los PITAs en ejecución en la FDTA-Valles han sido identificados, licitados y financiados en el

under the framework of the Competitive Fund for Innovation (CFI), which is a conceptual and technical pillar of SIBTA.

marco del Fondo Competitivo de Innovación FCI, mismo que constituye el pilar conceptual y técnico del SIBTA.

The FDTA-Valleys is carrying out other projects called PEITs (Special Technological Innovation Projects). Though they fulfill the competitive norms for selection, they demonstrate the possibility of applying more flexible operational regulations for the implementation of technological innovation projects.

La FDTA-Valles está ejecutando otros proyecto denominados PEITs (Proyectos Especiales de Innovación Tecnológica) que aún cumpliendo normas competitivas de selección, demuestran la posibilidad de aplicar reglamentos operativos más expeditos para la ejecución de los proyectos de innovación tecnológica.

The other foundations have already begun surveying chains by issuing profiles and their respective summons for the presentation of a Final Design and Implementation Studies. They request the modification of some rules that have limited or stopped their operations.

Las otras fundaciones ya han iniciado procesos de prospección de cadenas, levantamiento de perfiles y las respectivas convocatorias para la presentación de Estudios de Diseño Final y Ejecución y lo que demandan es la modificación de algunas reglas que han limitado y frenado sus operaciones.

It is clear that due to diverse problems – administrative, logistic, operative, procedural, contractual, and others -- the implementation of technological innovation projects is not progressing in the way desired or hoped for by all the actors involved in SIBTA. The situation is troublesome for the following reasons:

Está claramente visto que debido a diversos problemas – desde los administrativos, logísticos, operativos, procedimentales, contractuales y otros – la ejecución de proyectos de innovación tecnológica no está progresando de la forma deseable y esperada por todos los actores que intervienen en el SIBTA. Esta situación es preocupante por las siguientes razones:

i) The creation of SIBTA, and therefore, its functioning as a system that is essentially anchored in the activities of the four private foundations, has created expectations within the productive sectors linked to agricultural, forestall, and rural activities in general. This is because the proposal was put worth to reverse the ineptitude of the previous sectorial investigation system (public monopolies, political party intervention, institutional instability, little contact with private demands, etc) and to achieve short and medium-term technological changes.

i) La creación del SIBTA y por ende su funcionamiento como sistema anclado esencialmente en el accionar de cuatro fundaciones privadas, ha creado expectativas hacia el interior de los sectores productivos ligados a las actividades agropecuarias, forestales y rurales en general, debido a que esta propuesta fue planteada para revertir la ineptitud del sistema anterior de investigación sectorial (monopolios públicos, intervención político-partidaria, inestabilidad institucional, escaso contacto con las demandas privadas, etc) y lograr transformaciones tecnológicas en el corto al mediano plazo.

ii) Upon demonstration of the sluggishness of the PITA implementation process, it is natural that uncertainties are generated with respect to the operativity of SIBTA and that social and sectorial complaints are expressed – which are certainly legitimate -- regarding the investments and expenses incurred by the distinct operatives that make up the System to date.

ii) Al evidenciarse la lentitud en los procesos de ejecución de los PITAs, es natural que se generen situaciones de incertidumbre respecto de la operatividad del SIBTA y se formulen inquietudes sociales y sectoriales – legítimas por cierto – acerca de las inversiones y gastos efectuados hasta la fecha a nivel de las distintas instancias que conforman el Sistema.

iii) Upon observation of the slowness of the implementation of PITAs, one of the elements of financial sustainability of the FDTAs - income by means of contributions for the implementationof projects - is committed. Therefore, what would happen to the foundations when the payments from the cooperation end and there are not sufficient resources available in the endowment funds to support and leverage institutional operations, should be analyzed.

In general, the situation put forth, in which the administration of the PITAs is not improved, could generate doubts with respect to the delegation of public responsibilities to private entities, could create suspicion among private agents (grantees and *demandantes*) with relation to the expediency and transparency of bidding procedures, and could establish negative records for the reinforcement of the System in the future.

Facing this situation, USAID and the agencies that form the SIBTA Common Support Fund (FOCAS) – COSUDE, DANIDA, DFID, and the Dutch Cooperation – have demonstrated the urgent need to introduce operative changes within SIBTA. This is not only because they need to inform their respective central offices about the progress of the System but also because they need to mobilize their resources to meet their objectives of helping the rural and productive sectors of the country.

This joint appraisal has been shared with the National Coordinator of UCPSA since the responsibility of supervising and monitoring the correct and effective use of financial resources from the IDB and FOCAS falls within this unit. The agreements on the diagnosis of the situation are many, and for this reason, the proactive attitude of the Unit in looking for solutions to problems that are without doubt solutionable stands out. For this reason UCPSA sent notes to the four foundations last October that respond to the "Observations on Setbacks in the Implementation of Projects" and, on the basis of the responses sent, took the initiative of summoning the meeting on 11/11/2002, referred to above.

iii) Al observar la lentitud en la ejecución de PITAs, uno de los elementos de sostenibilidad financiera de las FDTAs – el ingreso por concepto de aportes por la ejecución de proyectos – está comprometido y por ende, debe analizarse que sucederá con las fundaciones cuando cesen los desembolsos de la cooperación y no se dispongan de suficientes recursos en los fondos dótales para apoyar y complementar las operaciones institucionales.

En general, la situación planteada de no mejorarse la gestión de PITAs, puede generar dudas respecto a la delegación de responsabilidades públicas a entidades privadas, puede crear susceptibilidades entre los agentes privados (oferentes y demandantes) con relación a la agilidad y transparencia de los procesos de licitación y puede establecer antecedentes negativos para el fortalecimiento del sistema a futuro.

Ante esta situación, USAID y las agencias que conforman el Fondo Común de Apoyo al SIBTA – FOCAS – (COSUDE, DANIDA DFID y la Cooperación Holandesa) han manifestado la urgente necesidad de introducir cambios operativos dentro del SIBTA, no solamente por que deben informar a sus respectivas oficinas centrales acerca de los avances del sistema sino por que necesitan movilizar sus recursos en función de sus objetivos de ayuda al sector rural y productivo del país.

Este conjunto de apreciaciones han sido compartidas por el Coordinador Nacional de la UCPSA, pues recae sobre su unidad la responsabilidad de supervisar y monitorear el correcto como efectivo uso de los recursos financieros provenientes del BID y de FOCAS. Las coincidencias sobre el diagnóstico de situación son grandes y por ello, se destaca la actitud proactiva de la Unidad para buscar soluciones a problemas que sin duda alguna son solucionables. Por esta razón, la UCPSA en el mes de octubre pasado, envió notas a las cuatro fundaciones para que respondan a las "Observaciones por baja ejecución de proyectos" y sobre las respuestas enviadas tomó la iniciativa de convocar la reunión del 11/11/2002 referida anteriormente.

The UCPSA, on the basis of its own vision and responsibility, the discussions from distinct meetings, and the proposals received by consultants, has shown its full commitment to work jointly in the search for practical, viable solutions to improve the execution of PITAs and its commitment to channel technical and normative suggestions before the corresponding entities in order to fulfill this purpose.

La UCPSA, sobre la base de su propia visión y responsabilidad, las discusiones motivadas en las distintas reuniones y las propuestas que reciba de los consultores, ha manifestado su pleno compromiso para trabajar conjuntamente en la búsqueda de soluciones prácticas y viables para mejorar el proceso de ejecución de PITAs y su compromiso de canalizar ante las instancias correspondientes, las sugerencias técnicas y normativas que logren este propósito.

4. PITA Situations on the level of the FDTAs

4. Situación de los PITAs a nivel de las FDTAs

To complement the information made known to UCPSA, in the meeting on November 11, 2002, the foundations of the System were asked to make a summary exposition of their institutional situation and of the problems being confronted with relation to the administration of PITAS. The objective of this section is to summarize those written communications complemented by verbal reports in the meeting of November 11.

En la reunión del 11 de noviembre de 2002, se pidió a las fundaciones del sistema que realicen una resumida exposición sobre su situación institucional y sobre los problemas confrontados con relación a la gestión de los PITAs, complementando la información puesta en conocimiento a la UCPSA. El resumen de aquellas comunicaciones escritas complementadas verbalmente en la reunión del 11 de noviembre, es el objetivo del presente capítulo.

4.1 FDTA-Altiplano

4.1. FDTA-Altiplano

4.1.1 Operational Background

4.1.1. Algunos Antecedentes de su Funcionamiento

- Founding Date: February, 2000

- Period of basic organization: April, 2000 to May, 2001

- Hiring of personnel: June to July, 2001

- Period of strategic and operative planning and the establishment of operative systems, terms of reference, and specifications for PITAs: August to December, 2001

- Renting of a central office and their satellites: The beginning of 2002

- First bidding process of PITAs: Beginning of December, 2001; Concluded: August, 2002 by being declared void by the Board of Directors.

- Reinitiation of bidding: October, 2002, by decision of the Board of Directors that resolved to begin the process again.

- Creación: febrero de 2000

- Periodo de organización básica: Entre abril de 2000 a mayo de 2001

- Contratación de personal: junio a julio de 2001

- Periodo de planificación estratégica, operativa, establecimiento de sistemas operativos y términos de referencia y pliego de condiciones para PITAs: agosto a diciembre de 2001.

- Alquiler de oficina principal y de oficinas de enlace: Inicio de 2002

- Primer proceso de licitación de PITAs: inicio diciembre de 2001; conclusión agosto de 2002 por declaratoria desierta del mismo por decisión del Directorio.

- Reinicio de la licitación: octubre de 2002, por decisión del propio Directorio que resuelve reiniciar el proceso anterior.

- Present situation: Waiting for a "no objection" response from the IDB to reinstate the paralyzed summons. Three PITAs are being considered that are awaiting this response in order to sign contracts.

- Between February and July, 2002, eight training workshops in five cities of the macro-ecoregion (MR) were held to prioritize profiles and projects in the quinoa, *haba* bean, garlic, camelidae, dairy livestock chains. Those workshops have served as the basis for a second assembly (June, 2002) for the presentation of 208 PITA profiles, which was reduced to 28 after the evaluation of the Analysis Committee and the approval of the General Assembly (September 2002).

- In October 2002 the "no objection" of the BID was requested for a new assembly for the Final Design and Implementation of those 28 profiles.

- Survey studies of demands for applied technological innovation: February to July, 2002; the Quinoa Chain Survey being implemented. Other studies (*haba* bean, camelidaes, and high altitude dairy livestock) have been made compatible with the Bolivian Productivity and Competivity System.

- Summons for the pre-selection of consultant businesses (for the Analysis Committee): July to September, 2002; the proposals are being analyzed.

- FDTA-High Plains Inauguration Act: July, 2002.

- Communication of the FDTA: July to August, 2002, by radio band.

4.1.2 Problems faced in the administration of PITAs

- The Foundation initially experienced serious problems on the General Assembly level, especially in reference to its activities and credibility within the *demandante* sector.

- Situación actual: a la espera de la no objeción del BID para reiniciar las convocatorias paralizadas. Se contemplan 3 PITAs que aguardan esta comunicación para la firma de contrato.

- Entre febrero a julio de 2002, se realizaron 8 sentimientos taller de capacitación en 5 ciudades de la macrecoregión (MER) para priorizar perfiles y proyectos en las cadenas de quinua, haba, ajo, camélidos y perfiles y ganadería de leche. Estos talleres han servido de base para una segunda convocatoria (junio 2002) para la presentación de 208 perfiles de PITAs, reducidos a 28, luego de evaluación del Comité de Análisis y validación del Directorio (septiembre 2002).

- En octubre 2002 se pidió no objeción del BID para una nueva convocatoria para el Diseño Final y Ejecución de estos 28 perfiles.

- Estudios de prospección de demandas por innovación tecnológica aplicada: febrero a julio de 2002; ejecutándose el Estudio de Prospección de la Cadena de la Quinua. Otros estudios (haba, camélidos y ganadería de leche de altura) han sido compatibilizados con el Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad.

- Convocatoria para preselección de empresas consultoras (para el Comité de Análisis): julio a septiembre de 2002; se están evaluando las propuestas.

- Acto de lanzamiento de la FDTA-Altiplano; julio 2002.

- Difusión de la FDTA: julio y agosto de 2002, mediante cuñas radiales.

4.1.2. Los problemas encontrados en la gestión de PITAs

- La Fundación experimentó inicialmente serios problemas a nivel de su Directorio, referidos especialmente a su accionar y la credibilidad hacia los sectores demandantes.

- Summoning assemblies for bidding on projects have received criticisms, many of which are procedural. For this reason the execution of PITAs in the High Plains macro-eco region has suffered setbacks.

- Las convocatorias para licitación de proyectos han sufrido observaciones, muchas de ellas de procedimiento y por ello, la ejecución de PITAs en la macroecoregión del Altiplano ha sufrido retrasos.

- In some cases, it is evident that information has been lacking in the core of the General Assembly, affecting the bidding process.

- En alguno de los casos, es evidente que ha faltado información en el seno del Directorio, afectando los procesos de licitación.

- In view of this situation, it can be observed that there is a mass *oferente* concurrence, given that only 19 *oferentes* appeared in the public summons for offering proposals for the final design and execution of eight pre-selected PITAs. The waver procedures before the IDB for going by the short route required three months for a positive response.

- En vista de esta situación, se observa que ha existido una masiva concurrencia de oferentes, puesto que para la convocatoria pública para ofrecer propuestas para el diseño final y ejecución de 8 PITAs preseleccionados solamente se han presentado 19 oferentes. Los trámites de dispensa ante el BID para ir por la ruta corta demandaron 3 meses hasta lograr una respuesta positiva.

- Foundation personnel have been minimal, and serious problems were faced in the selection and hiring of an executive director. The first executive director was fired and the present is fulfilling itinerant functions. The selection process was overseen by all the public operations (UCPSA, IDB, and MAGDER). Presently the hiring of a new executive direction is in process.

- El personal de la fundación ha sido mínimo y en la selección y contratación del Director Ejecutivo de experimentaron serios problemas; el primer Director Ejecutivo fue despedido y le actual cumple funciones interinamente, pues el proceso de selección fue observado por todas las instancias públicas (UCPSA, BIDS y las anotaciones del propio MAGDER). Actualmente está en proceso la contratación de un nuevo Director Ejecutivo.

- FDTA-High Plains relates problems of understanding SIBTA on the level of *oferentes* and *demandantes.*

- La FDTA-Altiplano refieren problemas de conocimiento del SIBTA a nivel de los oferentes y demandantes.

- The *oferentes* in turn experience problems in the presentation of offers due to the complexity of the forms and the Operative Guidelines of the CFI. There evidently are problems from a misunderstanding of the requirements of the forms. It is also evident that the requirements can be too complex to be fulfilled by a considerable number of potential *oferentes.*

- Los oferentes a su vez experimentan problemas en la presentación de ofertas por la complejidad de los pliegos y del Reglamento Operativo del FCI. Existen evidentemente problemas de desconocimiento de las exigencias de los pliegos, como asimismo, es también evidente que las exigencias pueden ser demasiado complejas como para poder ser cumplidas por un número considerable de potenciales oferentes.

- The role of the Analysis Committee has also been observed on the General Assembly level. Apparently there are no correlations between the expectations of the Directors and the profiles finally approved by this entity. In this, the responsibilities and actions of the executive director are critical, because, in addition to vocally participating in the Committee, this

- El rol del Comité de Análisis también ha sido observado a nivel del Directorio, pues aparentemente no hay coincidencias entre las expectativas de los Directores y los perfiles finalmente validados por esta instancia. En esto, las responsabilidades y actuación del Director Ejecutivo son críticas, pues este funcionario además de participar con voz en este Comité es

official designates members and thoroughly knows the policies and visions of the foundation directors.

quien designa a sus miembros y centralmente, es quien conoce a profundidad las políticas y visiones de los Directores de la fundación.

4.2 FDTA-Chaco

4.2. FDTA-Chaco

4.2.1 Operational Background

4.2.1. Algunos Antecedentes de su Funcionamiento

- Founding date: November 2000

- Creación: noviembre de 2000

- Basic Organization, initiation of offices and other administrative aspects: 2001

- Organización básica, puesta en marcha de oficinas y otros aspectos administrativos: 2001

- Some important situations: The first president of the foundation resigned. Through a general call for applicants the foundation immediately contracted its first executive director, who then did not renew his contract at the end of the first administrative year. The process of hiring a new executive director has recently been concluded.

- Algunas situaciones de importancia: El primer presidente de la Fundación renunció al cargo. La fundación contrató mediante concurso a su primer Director Ejecutivo, a quien no se le renovó su contrato de trabajo al cabo del primer año de gestión. El proceso para la contratación de un nuevo director ejecutivo ha sido recientemente concluido.

- A consultancy was carried out for the survey of demands, and on April 16 of this past year the presentation of profiles was effected.

- Ha realizado una consultoría para la prospección de la demanda y el 16 de abril pasado pudo hacerse efectiva la presentación de perfiles.

- For various reasons among them being the impossibility of bringing into effect *demandante* contributions to the Endowment Fund and of carrying out tasks for the authorization, evaluation, ratification, approval, and standardization of profile presentations, the foundation has only recently been able to carry out its first call for three PITAs in September 2002 and the second call for eight PITAs in October of the present year.

- Por distintas razones, entre ellas la imposibilidad de hacer efectivos los aportes de los demandantes al Fondo Dotal y la realización de tareas para la habilitación, evaluación, ratificación, no objeción y uniformización en la presentación de perfiles, la fundación recién ha podido llevar a cabo su primer convocatoria para tres PITAs en septiembre de 2002 y la segunda convocatoria para 8 PITAs en octubre del presente año.

- Only one PITA was authorized in the first summons; the others did not have the minimum required number of *oferentes*. This summons has been reinitiated. A second summons is in progress.

- En la primera convocatoria solamente se habilitó un PITA, pues los otros no tuvieron el número mínimo de oferentes. Esta convocatoria ha sido reiniciada; respecto de la segunda convocatoria el proceso está en curso.

4.2.2 Problems encountered in the administration of PITAs

4.2.2. Los problemas encontrado en la gestión de PITAs

FDTA-Chaco has come up against a lack of a crucial number of *demandantes*. This has significantly reduced the number of intervention areas for the formation of profiles and, from that identification of needs, for holding summoning

- La FDTA-Chaco ha confrontado la ausencia de un número crítico de demandantes. Esto ha reducido significativamente el número de áreas de intervención sobre las cuales formular perfiles y a partir de esa identificación de necesidades,

assemblies within the procedural framework.

- One of the apparent problems that this situation may have brought about is the requirement of a 15% contribution that has been taken to be valid in other regions, although it may have not been effected in all cases.

- It can be assumed that another problems related to the lack of *demandante* participation is tied to the fact that there are few formal producer organizations that in the Chaco. Therefore, there are problems being qualified *demandantes* for the Foundation.

- As is similar to the case of FDTA-High Plains, Chaco has come up against a small number of *oferentes* in its summons and in the purchase of bid forms. The *oferentes* that have bought the forms and then the few that have shown up have shown their discontent with the complexity of those documents. Some have not understood its content and others simply are not in the logistic and administrative condition to fulfill them. After the initiation of two summoning assemblies, the problem is made known again. This makes it essential to examine the content of those forms and bring about a rational formulation that is suited to the characteristics of the market.

- The complaint is repeated within all the foundations that the administration of PITAs requires the fulfillment of dozens of procedural steps and that in each of the critical phases of the process the number of "no objections" required by the IDB for continued financing is too large. Upon examining the meaning of the "no objections," it can be noted that this procedure of not technically contributing to the presented project is not necessarily assuring its efficiency. In reality, what is examined is administrative and procedural "tidiness." The complaint repeated by the foundations, and the impression regarding these "no objections" within the administration of PITAs, is that they have to do with bureaucratic procedures that can be simply replaced by an ex-post control jointly carried out between UCPSA and the IDB.

poder realizar convocatorias en el marco del proceso.

- Uno de los problemas aparentes para que esta situación haya ocurrido así, es la exigencia del aporte del 15%, porcentaje que en las otras macroecoregiones del país ha sido asumido como válido, aunque no se haya hecho efectivo en todos los casos.

- Se puede asumir que otro de los problemas relacionados con la escasa participación de demandantes tiene relación con el hecho de que son pocas las organizaciones de productores del Chaco que tienen formalizada su constitución y por ende, tienen problemas para ser demandantes calificados de la Fundación.

- Al igual que la FDTA-Altiplano, también Chaco ha confrontado un pequeño número de oferente en sus convocatorias y en la compra de los pliegos de licitación. Los oferentes que han comprado pliegos y luego los pocos que se han presentado, manifiestan su descontento por la complejidad de estos documentos, unos por no entender su contenido y otros sencillamente por que no están en condiciones logísticas y administrativas para poder cumplirlos. Al cabo de dos convocatorias lanzadas, el problema se reitera, por lo cual se hace imprescindible examinar el contenido de estos pliegos e intentar una formulación racionalmente adecuada a las características del mercado.

- Es reiterado el reclamo en todas las fundaciones que la gestión de los PITAs exige cumplir con decenas de pasos procedimentales y para cada uno de las fases críticas del proceso, es sencillamente demasiado grande el número de no objeciones que tiene que dar el BID; esto con el objeto de dar continuación al trámite de financiamiento. Al examinar el sentido de las no objeciones, se puede constatar que este procedimiento al no aportar técnicamente al proyecto presentado, no está asegurando necesariamente la eficacia del mismo, pues en realidad lo que se examina es su "pulcritud" administrativa y procedimental. El reclamo reiterado de las fundaciones y la impresión acerca de estas no objeciones dentro de la gestión de los PITAs, es que se trata de trámites burocráticos que pueden ser sencillamente

reemplazados por un control ex - post conjuntamente realizado entre la UCPSA y el BID.

- From the perspective of FDTA-Chaco, the number of prioritized chains (goat, pig, critical, garlic, bee, beef cattle, and those related to corn) is apparently not allowing the precision of more specific demands. In this instance, the problem can be resolved by identifying priority links in the chain that can be addressed though the call for demands.

- Desde la perspectiva de la FDTA-Chaco, aparentemente el número de cadenas priorizadas (caprinos, porcinos, críticos, ají, apicultura, bovinos de carne, maíz asociado) no está permitiendo la precisión de demandas más específicas. En este acápite, el problema puede ser resuelto identificando los eslabones prioritarios a ser atendidos siempre bajo el proceso de levantamiento de demandas.

- Analyzing various problems that Chaco is facing, as are the other foundations, it must be recognized that many of the issues are related to lack of knowledge about SIBTA. In regions like the Chaco that have been historically marginalized from the flow of private investments in agricultural production and where productive options are relatively limited, it is essential to communicate the mechanisms used by SIBTA and, through these, to contribute to the generation of ideas in order to create opportunities for technological innovation and profitable investment.

- Analizando varios de los problemas que experimenta Chaco así como las otras fundaciones, debe reconocerse que muchos de los temas tienen relación con problemas de desinformación acerca del SIBTA. En regiones como la del Chaco, que han estado históricamente marginadas de los flujos de inversión privada para la producción agropecuaria y donde las opciones productivas son relativamente limitadas, es fundamenta difundir los mecanismos empleados por el SIBTA y mediante estos, contribuir a la generación de ideas para crear oportunidades de innovación tecnológica y de inversión productiva.

4.3 FDTA- Humid Tropics

4.3.1 Operational Background

- Foundation date: November 2002

- It began its operations in 2001, after the normal organizational period.

- It has had the support of JICA in the organization of its offices, donation of a car, and the financing of consultancies for eliciting profiles.

- JICA has made resources available so that CIAT in Santa Cruz could carry out the call for 129 PITA profiles.

- The jurisdictional and operative arena of FDTA-HT is the biggest of SIBTA, covering nearly 70% of the national territory. Because of this the process of identifying priorities and

4.3. FDTA-Trópico Húmedo

4.3.1. Algunos Antecedentes de su Funcionamiento

- Su creación: Noviembre de 2002

- Inició sus operaciones el año 2001, luego del periodo normal de organización.

- Ha contado con el apoyo del JICA, tanto para la organización de sus oficinas, dotación de un vehículo y el financiamiento de consultorías para el levantamiento de perfiles.

- La JICA facilitó los recursos para que el CIAT de Santa Cruz realice el levantamiento de 129 perfiles de PITAs.

- El ámbito jurisdiccional y operativo de la FDTA-TH es el más grande del SIBTA, abarcando cerca del 70% del territorio nacional y por ello, todo su proceso de identificación de

selecting profiles and chains has been the most complicated of all the foundations.

prioridades, selección de perfiles y de cadenas ha sido más complejo que en las otras fundaciones.

4.3.2 Problems faced in the administration of PITAs

- Compared to the other foundations, FDTA-HT has had a considerable number of *oferentes* show interest by buying bid forms. However, once these documents are acquired and then seen to too complicated, the *oferentes* do not continue with the bidding process.

- This is noted by observing that of the 71 forms sold, only 9 *oferentes* showed. The *oferentes* complain about the requirements of the forms and consider that the bidding process, which has more than 50 steps, evaluations, "no objection" solicitudes, approval procedures among users, and the signing of contracts chokes the administration of PITAs.

- The Analysis Committee reduced the number of profiles elicited by FDTA-HT from 129 to 18; later UCPSA only qualified 12.

- In the first summons of FDTA-HT, five PITAS were declared invalid. Of the four projects given final design, only three have been authorized, and the process still has not concluded.

- The members of FDTA-HT consider that in the development of SIBTA to date, the foundations have not received a vote of confidence from the supervising entities. This contributes to discontent and lack of confidence among *demandantes* and *oferentes.*

4.3.2. Los problemas encontrados en la gestión de PITAs

- A diferencia de las otras fundaciones, las FDTA-TH ha contado con un número considerable de oferentes que han mostrado su interés comprando los pliegos de licitación. Sin embargo, una vez adquiridos estos documentos y considerarlos demasiado complejos, no continúan dentro del proceso de licitación.

- Esto se constata cuando se observa que de loas 71 pliegos vendidos, finalmente solo se presentaron 9 oferentes. Los oferentes reclaman por las exigencias en los pliegos y se considera que el proceso de licitación conteniendo más de 50 pasos de procedimientos, aforos documentarios, solicitudes de no objeción, procesos de validación entre los usuarios y firma de contratos simplemente ahoga el proceso de gestión de PITAs.

- De los 129 perfiles levantados por la FDTA-TH, el Comité de Análisis los redujo a 18; luego la UCPSA solamente calificó a 12.

- En la primera convocatoria de la FDTA-TH, 5 PITAs fueron declarados desiertos; de los 4 proyectos da diseño final, solamente 3 han sido habilitados y el proceso aún no ha concluido.

- Los miembros de la FDTA-TH perciben que en el desarrollo del SIBTA hasta la fecha, las fundaciones no ha recibido el voto de confianza por parte de las instancias de supervisión y ello contribuye a crear descontento y desconfianza entre los demandantes y oferentes.

4.4 FDTA-Valleys

4.4.1 Operative Background

- Date of Foundation: February 2000

- FDTA-Valleys receives support from Project MAPA of USAID. In this context, Project MAPA has contributed to the organization and initiation of the foundation's activities. The building in which the entity functions is owned,

4.4 FDTA-Valles

4.4.1. Algunos Antecedentes de su Funcionamiento

- Creación: Febrero de 2000

- La FDTA-Valles recibe el apoyo del Proyecto MAPA de USAID. En este contexto, el Proyecto MAPA ha contribuido a la organización y puesta en marcha de la fundación. El edificio donde funciona la entidad es propio, siendo la única

making it the only foundation of the system that has its own real estate property.

The support from Project MAPA extends to the following areas: i) the financing of PITAs, ii) guidance in the call and survey of demands, iii) guidance in the administration of PITAs, iv) identification of contexts with market potential, and v)agronomic adaptation procedures in those contexts and productive validation.

- FDTA-Valleys is the only of the four SIBTA foundations that is carrying out technological innovation projects. It has nine PITAs in execution at a cost of 6,602,758 bolivianos, benefiting more than 5,000 families in more than ten *municipios* of the Bolivian valleys.

4.4.2 Experiences in the administration of PITAs

- On the basis of what has been carried out to date, the experiences of FDTA-Valleys in the administration of PITAs should be taken into account, given that these reflect actual situations related to the identification of demands, the presentation of profiles, the fulfillment of procedures put forth in the FDCI Operative Guidelines, the activities of the Analysis Committee, the role played by the General Assembly, the follow-up of projects in execution, and, finally, its own dialectic experience in the execution of projects.

- FDTA-Valleys has established an administrative procedure for PITAs that actually amounts to 179 days compared to the 210 days required by IDB financing. The intent of USAID, through Project MAPA, is to reduce the number of these days even much more, by simply reducing time in the steps of validation, appraisals, and approval.

-Having finished these experiences, FDTA-Valleys considers that the model for the administration and execution of projects as put forth by SIBTA under the CFI Guidelines in the framework of IDB loans is too long, too costly, and more complicated than necessary.

fundación del Sistema que cuenta con un inmueble de su “propiedad”.

- El apoyo del Proyecto MAPA se extiende a las siguientes áreas: i) financiamiento de PITAs, ii) asesoramiento en el levantamiento y prospección de demandas, iii) asesoramiento en la gestión de PITAs, iv) identificación de rubros con potencialidades de mercados, v) procesos de adaptación agronómica de esos rubros y validación productiva.

- La FDTA-Valles es la única de las cuatro fundaciones del SIBTA que se encuentra ejecutando proyectos de innovación tecnológica. Se tienen 9 PITAs en ejecución por un monto de Bs. 6.6.02.758, beneficiando a más de 5.000 familias en más de 10 municipios de los valles bolivianos.

4.4.2. Experiencias en la gestión de PITAs

- En base a lo actuado hasta el presente, las experiencias de la FDTA-Valles en gestión de PITAs deben ser tomadas en cuenta, puesto que estas reflejan situaciones reales cinvuladas con la identificación de emandas, presentación de perfiles, cumplimiento de los procedimientos contemplados en el Reglamento Operativo del FDCI, actuación del Comité de Análisis, rol desempeñado por el Directorio, seguimiento a los proyectos en ejecución y finalmente la propia como didáctica experiencia en la ejecución de los proyectos.

- La FDTA-Valles ha establecido un proceso de gestión de PITAs que en la actualidad alcanza a 179 días frente a los 210 días que contempla el financiamiento BID. LA intención de USAID a través del Proyecto MAPA, es reducir aún mucho más esos días, simplemente dando lugar a reducciones de tiempos en los pasos de validación, valoración y no objeciones.

- Al cabo de estas experiencias, la FDTA-Valles considera que el modelo de gestión y ejecución de proyectos implantado en el SIBTA bajo las modalidades del Reglamento del FCI en me marco del préstamo del BID es demasiado largo, costoso y más complejo de lo necesario.

- It considers that DS 25717 is not being fulfilled in that the FDTAs are not being allowed to administer resources for the payment of contracted *oferentes.* This introduces elements of friction and lack of confidence within the work of these institutions and the functions of UCPSA. Likewise, it considers that the contract models are too complex and allow for anticipated difficulties in its fulfillment. A legal report solicited by FDTA-Valleys from a law firm with regard to the current contract for making use of CFI funds textually indicates, "For this we advise that contracts not be formed on the basis of the analyzed model as long as the aspects considered are not clarified, complemented, or modified, and/or in your case, include addendums in the agreements undersigned with MAGDR via UCPSA in August of 2001."

- Considera que no se está dando cumplimiento al DS 25717 al no permitirse que las FDTAs administren los recursos para el pago a los oferentes contratados, lo que introduce elementos de fricción y falta de confianza entre el trabajo de estas instituciones y las funciones de la UCPSA. Asimismo, considera que los modelos que contratos son muy complejos y permiten prever dificultades en su cumplimiento. Un informe legal solicitado por la FDTA-Valles a una firma de abogados respecto del modelo de contrato vigente para hacer uso de los recursos del FCI, señala, textualmente....." Por lo señalado aconsejamos no formar los contratos basados en el modelo analizado, mientras no se aclaren, complementen, o modifiquen los aspectos observados y/o en su caso, se incluyan adendas en los convenios suscritos con el MAGDR a través de la UCPSA en agosto de 2001".

- FDTA-Valleys, as well as Project MAPA, considers it essential to modify the budgetary ceiling for the PITAs. This is because the actual limit of $100,000 USD is too small in consideration of administrative and operative costs incurred in the execution of one of these projects. The actual economic cost of the administration of a PITA is the same as that of a PITA of $20,000 USD and one of $100,000 USD. That is to say that the fixed costs in the FDTAs could generate a bigger social return if the maximum amount the projects is extended and could also secure larger income through the contributions of *demandantes*.

- Tanto la FDTA-Valles como el Proyecto MAPA consideran fundamental modificar el techo máximo presupuestario para los PITAs, pues el límite actual de $US 100.000 es demasiado pequeño considerando todos los costos administrativos y operativos contemplados para llegar a la ejecución de uno de estos proyectos. El actual esfuerzo económico realizado para la gestión de un PITA es el mismo trátese de un PITA de $US 20.000 o uno de $US 100.000; es decir, que los costos fijos instalados en las FDTAs podrían generar un mayor retorno social si el monto máximo de los proyectos se amplia, además de asegurar mayores ingresos por concepto de aportes de los demandantes.

- Empirically examining the costs of PITAS, Project MAPA has found the increase of the maximum amount to $500,000 USD could lead to the management of an average portfolio of between 20 to 30 projects annually with an average value of approximately $325,000 per PITA. This portfolio would generate sufficient income to minimize public subsidies to the foundations and would permit the growth of private contributions in view the development of the projects.

- Examinando empíricamente los costos de PITAs, el Proyecto MAPA ha encontrado que incrementando el monto máximo a $US 500.000 por PITa, se podría llegar a manejar una cartera promedio de entre 20 a 30 proyecto anualmente con un valor promedio de aproximadamente $US 325.000 por PITA. Esta cartera generaría suficientes recursos como para minimizar los subsidios públicos a las fundaciones y permitiría el crecimiento de los aportes privados visto el desarrollo de los proyectos.

5. Principal Identified Problems

The problems described by the FDTAs reflect common characteristics, which in theory are related to the following aspects:

5.1. **The Number of *Oferentes*** is low in each summoning assemblies, and when there is interest shown in the purchase of forms, those who in the end present proposals are very few.

5.2 **The Number of *Demandantes,*** put forth as a problem because of the insufficiency of the demand profiles, severely limits the scope of intervention areas and reduces the potential for contributions to the Endowment Fund. In both cases, it can be affirmed that part of this problem comes from lack of information about the content, mechanisms, and objectives of SIBTA. When information is not adequate, the actors tend to perform inefficiently or imperfectly and to create too many expectations with regard to the system.

5.3 **The Complexity of CFI Guidelines** is an aspect related to the above but which reflects a highly bureaucratic process which is based systems that could be applicable to traditional projects within the IDB but which do not respond to the rationale of SIBTA. This rationale has in fact has started an institutional revolution previously unknown in the experience of multilateral financing organisms and international corporations. It is feasible given the challenges of SIBTA that the management and administrative procedures of the PITAs also change, without affecting their transparency or the necessity of avoiding discretionary practices for the allotment of resources.

5.4 **The Complexity of the Bidding Forms** is an aspect frequently cited by all the *oferentes.* Confronted with these demands within SIBTA, it is possible that many potential *oferentes* do not even make the effort to buy bids, and that those who do so discover that the fulfillment of these demands is too difficult or costly for the economics their technology investigation and transference businesses due to shortcomings in their organization, to the informality of their operations, to the size of their businesses, and to

5. Los Principales Problemas Identificados

Los problemas descritos por las FDTAs reflejan características comunes, los mismos que en síntesis están relacionados a los siguientes aspectos:

5.1. **Número de Oferentes,** escasos en todas las convocatorias y cuando el interés se ha manifestado en la compra de pliegos, quienes finalmente presentan propuestas son otra vez muy pocos.

5.2 **Número de Demandantes,** planteado como un problema por la insuficiencia de prefiles de demanda, lo que limita severamente el universo de áreas de intervención y reduce el potencial de aportaciones para el Fondo Dotal. En ambos casos, se puede afirmar que parte de este problema surge por las carencias de información acerca de los contenidos, mecanismos y objetivos del SIBTA. Cuando la información no es adecuada, los actores tienden a actuar de manera ineficiente o imperfecta y a generar demasiadas expectativas respecto del sistema.

5.3 **Complejidad de Reglamento del FCI,** aspecto vinculado al anterior pero que refleja un proceso altamente burocrático, centrado en sistemas que pueden ser aplicable a proyectos tradicionales dentro del BID pero que no responden a las lógicas del SIBTA; lógicas que de hecho han planteado una revolución institucional inédita en la experiencia de los organismos multilaterales de financiamiento y cooperación internacional. Es factible frente a los desafíos del SIBTA que los procesos de administración y de gestión de los PITAs también cambien, sin afectar su transparencia y la necesidad de evitar prácticas discrecionales para la asignación de recursos.

5.4 **Complejidad de Pliegos de Licitación,** aspecto frecuentemente citado por todos los oferentes; frente a estas exigencias comentadas en el entorno del SIBTA, es posible que muchos potenciales oferentes no hagan siquiera el intento de compra de los pliegos y quienes lo hacen, descubren que debido a falencias en su organización, informalidad de sus operaciones, tamaño de sus empresas y otros aspectos administrativos, el cumplimiento de las exigencias es difícil y muy costoso para sus

other administrative aspects.

5.5 **Too many steps for the administration of PITAs** reduce and negatively affect the mobilization of resources. This then promotes a lack of confidence with regard to the attainment of positive short-term results with regard to technological development. This means that the PITA administrative process should be sped up in order to reduce considerably the time required within the summons, in order to achieve a greater number of projects in execution as well as to secure a greater amount of funding for the endowment funds.

5.6 **The General Assemblies of the FDTAs are not familiar with the norms of bidding**. Many directors obstruct the administrative process of PITAs because they do not know the norms for bidding and perhaps do not even understand the rationale and concepts of SIBTA. This leads in some cases to the paralysis of summoning assemblies and bids.

5.7 **The Analysis Committee fulfills a significant role is assuring the transparency, honesty, and technical validity of the projects.** For this reason, its selection has to be maintained with the strictest of reservations, and its activities should be free from any intervention that is outside its role as impartial evaluator.

5.8 **The prioritization of chains experiences problems.** In the process of identifying chains the identification of concrete demand profiles is obstructed, whether this is due to their number as well as their character and transversal scope. In this sight is lost of the concept of the social organization, and, therefore, the economic responsibilities of the different actors within the context of SIBTA are watered down. Likewise, the various chains prioritized at the level of the FDTAs do not coincide with the chains established by MAGDER.

5.**9 There is not a policy for communicating SIBTA.** It is notable to recognize that the source of the problems in identifying with the objectives, procedures and rationale of SIBTA is attributed to an inadequate policy for the social communication of the program. Much of what happens is because of a lack of understanding of

economías de empresas de investigación y transferencia de tecnología.

5.5 **Demasiados pasos para la gestión de PITAs,** lo que reduce y afecta negativamente la movilización de recursos, promoviendo desconfianza en cuanto a lograr impactos positivos al más corto plazo con relación al desarrollo tecnológico. Esto implica que deben apurarse los procesos de gestión de PITAs disminuyendo considerablemente los tiempos requeridos dentro de las convocatorias, tanto para contar con el mayor número de proyectos en ejecución como APRA asegurar la mayor cantidad de recursos para los fondos dotales.

5.6 **Los Directores de las FDTAs desconocen las normas de Licitación** Muchos directores al desconocer las normas de licitación y quizás hasta el no entender las lógicas y conceptos del SIBTA, dificultan los procesos de gestión de PITAs, llegando en algunos casos, hasta paralizar las convocatorias y licitaciones.

5.7 **El Comité de Análisis cumple un rol muy significativo en asegurar la transparencia, rectitud y validez técnica de los proyectos.** Por esta razón, su selección tiene que ser mantenida en la más estricta reserva y su actuación debe estar libre de cualquier intervención ajena a su papel de evaluador imparcial.

5.8 **La priorización de cadenas experimenta problemas** En el proceso de identificación de cadenas, ya sea por su número como por su carácter y alcance transversal, se dificulta a su vez la identificación de perfiles de demanda concretos, se pierde de vista el concepto de la organización social y por ende, se diluyen las responsabilidades económicas de los diferentes actores en el contexto del SIBTA. Asimismo, varias cadenas priorizadas a nivel de las FDTAs no coinciden con las cadenas establecidas por el MAGDER.

5.9 **No existe una política de difusión del SIBTA** Es factible reconocer que la fuente de problemas de identificación con los objetivos, procesos y lógicas del SBITA se atribuyen a una inadecuada política de difusión social del programa. Mucho de lo que sucede es por desconocimiento de lo que es el SIBTA en

what SIBTA is about in general. Therefore, the political and productive actors expect more from the FDTAs than they can offer and do not coordinate operations that adequately support the System.

general; por eso los actores políticos y productivos o exigen más de lo que las FDTAs pueden ofrecer o no articulan mecanismos para apoyar al Sistema adecuadamente.

6. Proposed Solutions

6. Las Propuestas de Solución

6.1 Socialization Program of SIBTA

6.1 Programa de Socialización del SIBTA

Among the factors considered for the execution of SIBTA, the design of a program for the communication of its scope and objectives is defined, with the end that all public and private actors committed to its development adequately know how it functions.

Entre los componentes contemplados para la ejecución del SIBTA se tiene definido el diseño de un programa de difusión de sus alcances y objetivos, con la finalidad de que todos los actores público y privados comprometidos con su desarrollo, conozcan oportuna y adecuadamente como funciona.

As a first step UCPSA contracted the services of a consultant in communications whose task was the formation of communication policies and mechanisms to make SIBTA known to all actors. One initial task in this process was the establishment of a personality and image for SIBTA, which then led to the production of informational posters and the design of its logo.

En una primera etapa la UCPSA contrató los servicios de una consultora comunicacional cuya tarea fue formular políticas y mecanismos de difusión que permitan que el conocimiento del SIBTA alcance a todos lo actores. Una tarea inicial de este proceso fue el de establecer la personalidad e imagen del SIBTA, lo que generó'o afiches de información y el diseño mismo de su logo.

Evaluating this process, it is clear that there is still a great deal to do, not only on the level of private actors (*oferentes* and *demandantes*). It is also necessary to extend the reach of the communication to prefectures and municipal governments.

Evaluando este proceso, esta visto que aún falta mucho por hacer, no solamente a nivel de los actores privados (oferentes y demandantes) sino que también es necesario ampliar el alcance de la difusión hacia las prefecturas y gobiernos municipales.

The communication program should consider the following tasks at minimum:

El programa de difusión debería contemplar como mínimo las siguientes tareas:

a) At least four macro-ecoregional workshops in which the actors involved in SIBTA participate. The workshops are to contain a detailed description of the objectives, mechanisms, and procedures involved in its function.

a) Realización de por lo menos cuatro talleres macroecoregionales donde participen todos los actores involucrados en el SIBTA, conteniendo una descripción detallada de los objetivos, mecanismos y procedimientos contemplados para su funcionamiento.

b) Workshops about the processes and procedures about the summoning assemblies and bidding for the design and execution of PITAs. Public and private entities that offer innovative technology services are to be invited. This would be a general invitation, specifying in the workshop call which type of entities should

b) Realización de talleres sobre procesos y procedimientos para la convocatoria y licitación a diseño y ejecución de PITAs, invitando a entidades públicas y privadas que ofrecen servicios de innovación tecnológica. Este sería un llamamiento general, especificando en la convocatoria de los talleres el tipo de entidad que

participate.

c) The distribution of informational posters with a description of the characteristics that the *oferentes* should have with regard to their organization, legal nature, the minimum administrative requirements, and other information. This would serve as a guide for participation in the summoning assemblies.

d) The design and establishment of a program for strengthening the *demantante* entities. This would help the social organization of agricultural and rural producers by placing emphasis on the organization of small-scale producers.

e) The design and distribution of a "FDTA Director's Manual" to guide and inform foundation directors about their responsibilities within the general assemblies, as well as the nature and scope of SIBTA and its foundations.

f) Study the possibility of financing PITAs directed at the development of information and knowledge technologies within the operative mechanisms of SIBTA. These PITAs could be understood as initiatives for the transference of technical assistance to *oferentes* and also for helping in reinforcing demandante organizations.

g) The process of communicating SIBTA should be supported by the activities of the prefectures and *municipios* in agreement with MAGDER via UPDT, an operative which should be responsible for the same process.

6.2 Facilitation of *Oferente* Participation

It has been proved that the *oferentes* within SIBTA have difficulties in complying with the demands of the bidding forms. This has to do with the costs of preparing their offers and, in many cases, with the administrative difficulties of small consultancy businesses. The following suggestions are to bring about the participation of a greater number of grantees:

a) Increase the maximum amounts for PITAs, making the summons more attractive from an

se desea deben participar.

c) Difusión de fichas de información con la descripción de las características que deben llenar las entidades oferentes, en cuanto a su organización, naturaleza jurídica, requisitos mínimos administrativos u otra información que sirva de guía para participar en las convocatorias.

d) Diseño y establecimiento de un programa de fortalecimiento de entidades de demandantes, el mismo que coadyuve a la organización social de los productores agropecuarios y rurales con énfasis en la organización del pequeño productos.

e) Diseño y difusión del "Manual del Director de las FDTAs" para guiar e informar a los directores de las fundaciones acerca de sus responsabilidades dentro de los directorios, como también acerca de la naturaleza y alcances del SIBTA y de las propias fundaciones.

f) Estudiar dentro de los mecanismos operativos del SIBTA, la posibilidad de financiar PITAs dirigidos a desarrollar tecnologías de información y conocimiento: Estos PITAs podrían entenderse como iniciativas para transferir asistencia técnica a los propios oferentes y también para apoyar el fortalecimiento de organizaciones de demandantes.

g) El proceso de difusión del SIBTA debería estar respaldado por el accionar de las Prefecturas y Municipios en convenio con el MAGDER a través de la UPDT, instancia que debería ser responsable del proceso mismo.

6.2 Facilitar la participación de Oferentes

Se ha comprobado que los oferentes dentro del SIBTA tiene dificultades para cumplir con las exigencias de los pliegos de licitación, lo que tiene que ver con los costos de preparación de sus ofertas y al mismo tiempo con las dificultades administrativas por tratarse en muchos casos de pequeñas empresa de consultoría. Las sugerencias para facilitar la participación de un mayo número de oferentes serían las siguientes:

a) Incrementar los montos máximos para los PITAs, haciendo más atractivas las convocatorias

economic point of view.

b) Consider the *oferente* businesses or technological innovation entities within the scope of the Business Card, instituted by the Mechanism for Social Participation Law. We should remember that this mechanism was established so that small businesses could participate in bids for municipal projects, having resolved that the requirements to be fulfilled by these economic units are related to their own characteristics as small family or personal businesses.

c) Establish a national board of technological innovation service *oferentes* that would act as a pre-selection mechanism. This national board would be responsible to the UPDT, in conjunction with private entities to be studied, and would be continually evaluated, with the object of requiring businesses to keep up to date their business records.

d) Modify the norm that requires the presence of at least three *oferentes* when the specialization of the project to be financed is contracted or the preliminary conditions of "sufficient competition" is established.

6.3 Adjustments to UCPSA

In the framework of SIBTA, the Agricultural Service Program Coordination Unit (UCPSA) is called to fulfill a significant role in the supervision of the correct financial execution of loans from the IDB or others, according to what is arranged by the donors. In this role, UCPSA should assure that the financial resources are used within the objectives set by SIBTA, as well as facilitate their accessibility to the FDTAs. This role requires opportune, efficient, and efficacious actions throughout the process, whether it be in supervision of the FDTAs in the elaboration of plans and operative budgets that make their financial demands eligible or in the supervision of the competitive processes for financing PITAs so that they correctly follow the norms of the System.

Despite these clear functions, there are two perceptions that enter into the performance of the

desde el punto de vista económico.

b) Contemplar a las empresas o entidades oferentes de servicios de innovación tecnológica dentro de los alcances de la Tarjeta Empresarial, instituida en la Ley del Mecanismo de Participación Social. Debemos recordar que este mecanismo fue establecido para que pequeñas empresas puedan participar de las licitaciones en proyectos municipales, habiéndose acordado que los requisitos a cumplir por estas unidades económicas están relacionadas con sus propias características de pequeña empresa familiar o unipersonal.

c) Establecer un Directorio Nacional de oferentes de servicios de innovación tecnológica, el mismo que actuaría como mecanismo de preselección. Este directorio nacional, cuya responsabilidad sería de la UPDT en conjunto con entidades privadas a estudiarse, debería ser continuamente revisado, a objeto de requerir a las empresas la actualización de su hoja de vida empresarial.

d) Modificar la norma que exige la presencia d por lo menos tres oferentes, cuando se contacte la especialización del proyecto a ser financiado o se establezcan condiciones previas de "suficiente competencia".

6.3 Adecuación de la UCPSA

En el marco del SIBTA, la Unidad de Coordinación del Programa de Servicios Agropecuarios está llamada a cumplir un rol significativo que le manda a supervisar la correcto ejecución financiera del préstamo BID o de otros, según lo convengan los donantes. En este papel, la UCPSA debe asegurar que los recursos financieros sean utilizados dentro de los objetivos previstos por el SIBTA como también facilitar el acceso a los mismo por parte de las FDTAs. Este papel exige actuar con oportunidad, eficiencia y eficacia a lo largo de todo el proceso; sea ello para supervisar que las FDTAs elaboren planes y presupuestos operativos que hagan elegibles sus demandas financieras como supervisar que los procesos competitivos para el financiamiento de PITAs sigan correctamente las normas del Sistema.

No obstante estas claras funciones, existen dos percepciones donde se inscribe el funcionamiento

Unit. The first notion is that the officials of UCPSA perceive that they are rigorously fulfilling their role and are acting responsibly in assuring that the FDTAs are complying with regulative dispositions of SIBTA. On the other hand there exists the perception of the foundations. Their directors and officials observe that UCPSA has overstepped its responsibilities and intervenes permanently in internal details that are outside of its function, essentially because they do not have confidence in the operative and administrative work of the FDTAs.

In any case, the line of truth is found at the middle. UCPSA identifies permanent omissions in the work of the FDTAs that obligate it to require connections and possibly to intervene to verify administrative details. This brings with it the permanent state of evaluating the work of the FDTAs, which the boards take to be a lack of confidence. On the other hand, the FDTAs express permanent complaints related to the complexity of the administrative model and request that they be given the responsibilities provided for them in DS 25717.

In this nature, suggestions for solving the problems put forth are the following:

a) To avoid that the administrative and operative procedures take a long period of time between FDTA and UCPSA and vice verse, the structure of the Unit should be modified with the objective of making professionals available in the foundations. A type of “Management Advisor” could help the executive directors and personnel of the FDTA in the formulation, processing, and administration of formalities related to the operation of SIBTA. These advisors would facilitate all administrative processes on a management level as well as on the level of following-up summoning assemblies and bids for PITAs.

de la Unidad; la primera percepción es la de los propios funcionarios de la UCPSA que entienden que están cumpliendo rigurosamente su papel y están actuando responsablemente en cuanto a asegurar que las FDTAs cumplan con las disposiciones reglamentarias del SIBTA; por otro lado, está la percepción de las fundaciones, a través de sus directores y funcionarios que observan que la UCPSA ha extralimitado sus responsabilidades e interviene permanentemente en detalles internos ajenos a su función, debido esencialmente a que no se confía en el trabajo operativo y administrativo de las FDTAs.

En todo caso, la línea de verdad se encuentra en un punto intermedio; la UCPSA identifica permanentes omisiones en el trabajo de las FDTAs que la obligan a exigir correcciones y posiblemente ingresar a la verificación detalles administrativos. Esto conlleva el permanente estado de observación al trabajo de las FDTAs lo que sus directivos y funcionarios entienden con desconfianza. Por otro lado, las FDTAs manifiestan permanentes quejas relacionadas con la complejidad de los procesos del modelo de gestión y exigen que se les otorgue las responsabilidades previstas para ellas en el DS 25717.

En este orden, las sugerencias para solucionar los problemas acá planteados serían las siguientes:

a) Para evitar que los procesos administrativos y operativos cursen un largo periodo de tiempo entre la FDTA a la UCPSA y viceversa, la composición de la Unidad debería ser modificada con el objetivo de disponer la presencia de profesionales en las fundaciones, para que a modo de “Asesores de Gerencia” asistan a los Directores Ejecutivos y al personal de las FDTAs en la formulación, procesamiento y gestión de los trámites relacionados con la operación del SIBTA. Estos Asesores facilitarían todos los procesos de gestión tanto a nivel administrativo como a nivel de seguimiento de las convocatorias y licitación de PITAs.

b) In merit of Article 19 of DS 25717 of March 30, 2000, the FDTAs should receive and administrate SIBTA resources with economic and administrative autonomy through the agreements that were established for this affect with MAGDER via UCPSA. If necessary, these agreements should be revised to establish clearly the responsibilities carried by each and in the same way to establish the responsibility of UCPSA, the charged entity on behalf of MAGDER, in the ex-post supervision of the activities of the foundations in relation to public resources.

6.4 Modification of the administrative and operative processing of the Competitive Fund for Innovation.

It is in this area where more specific modifications for the improvement of the administrative and financing procedures of the applied innovative technology projects are focused. In this effect, suggestions are as follows:

a) The maximum amount for the financing of PITAs should be substantially increased to a limit of $500,000 USD. This change would encourage the formation of technological innovation programs in view of the growing number of projects at present.

b) The guidelines for the allotment of resources for PITAs should set result goals before procedural goals.

c) If Article 19 of DS 25717 is fulfilled with respect to the responsibilities of the FDTAs, then the vision is conceived of a private entity that, on the basis of an Annual Plan oriented to the development of agricultural technology, “offers” the State services and in return for the said services the State “pays” with the public resources of SIBTA. This is illustrated in the following outline:

b) En mérito al Artículo 19 del DS 25717 del 30 de marzo de 2000, las FDTAs deberían recibir y administrar los recursos del SIBTA con autonomía de gestión económica y administrativa, mediante los convenios que para este efecto se han establecido con el MAGDER a través de la UCPSA. Estos convenios si cabe la necesidad, debe ser revisados para establecer claramente las responsabilidad conlleva y establecer igualmente, que es la UCPSA la instancia encargada en nombre del MAGDER en hacer la supervisión ex - post de todas las actuaciones de las fundaciones relacionadas con recursos públicos.

6.4 Modificaciones a los procesos administrativos y operativos del Fondo Competitivo de Innovación

Es en este acápite donde se centran las modificaciones más específicas para mejorar el proceso de gestión y financiamiento de los proyectos de innovación tecnológica aplicada. En este sentido las sugerencias son las siguientes:

a) El monto máximo para el financiamiento de PITAs debería ser sustancialmente incrementado hasta un tope e $US 500.000. Esta modificación alentaría la conformación de programas de innovación tecnológica antes que la proliferación de proyectos como es en la actualidad.

b) Los reglamentos para la asignación de recursos para PITAs deberían establecer enfoques de resultados antes que enfoques sobre procedimientos.

c) Si se cumple el Artículo 19 del DS 25717 respecto de las responsabilidades a las FDTAs, entonces se concibe la visión de una entidad privada que sobre la base de un Plan Anual orientado al desarrollo de la tecnología agropecuaria “oferta” al Estado la prestación de servicios en esta materia y en retorno por dicho servicios, este “paga” lo mismo con los recursos públicos del SIBTA. El esquema lo ilustra el siguiente esquema:

LA FDTA ESTRUTURA UN PLAN ANNUAL DE SERVICIOS COMPETITIVOS DE TECNOLOGÍA PARA VENDERSELOS AL ESTADO, CON COSTOS DIRECTOS, INDIRECTOS Y OTROS

FDTA STRUCTURES AN ANNUAL PLAN FOR COMPETITIVE TECHNOLOGICAL SERVICES IN ORDER TO SELL THEN TO THE STATE, WITH DIRECT, INDIRECT, AND OTHER COSTS

↓

EL ESTADO LE COMPRA A LA FUNDACIÓN ESTOS SERVICIOS Y LOS CANCELA EN FUNCIÓN AL PLAN ANNUAL PREVIAMENTE CONVENIDO Y APROBADO

THE STATE BUYS THESE SEVICES FROM THE FOUNDATIONS AND PAYS FOR THEM IN TERMS OF AN ANNUAL PLAN AGREED UPON AND APPROVED BEFOREHAND

d) Once an Annual Plan is approved in the framework of the regulatory dispositions of SIBTA, the FDTA is responsible for its full execution and will respond to UCPSA with regard to administrative-financial responsibilities and to UPDT in technical responsibilities, carrying out ex-post supervisions as required.

e) The FDTAs should receive resources in the form of Rotating Funds, under the category of documented charges and in complete conformity on the part of UCPSA, to be renewed periodically.

f) The application of this administrative model should permit that the officials of the FDTA go from being consultants of the IDB to being groundwork officials of the foundations.

g) The maximum duration between the definition of a profile and the summons, bidding, and signing of a contract for its execution should be reduced to 90 days.

h) Multilateral financing agencies that support SIBTA – for now, the IDB – and the bilateral agencies that form FOCAS should carry out ex-post evaluations in accord with the administrative model and administrative responsibility put forth by the FDTAs.

i) The Operative Guidelines of the CFI should include standards in light of the following aspects: i) to administrate when necessary the form for extending projects, ii) to administrate

d) Una vez aprobado el Plan Anual en el marco de las disposiciones reglamentarias del SIBTA, es la FDTA la responsable plena de su ejecución y corresponderá a la UCPSA en lo administrativo-financiero y a la UPDT en lo técnico, realizar las supervisiones ex - post que se requieran.

e) Las FDTAs deberían recibir recursos en la forma de Fondos Rotatorios, bajo la modalidad de cargos documentados y a su plena conformidad por parte de la UCPSA, ser renovados periódicamente.

f) La aplicación de este modelo de gestión debería permitir que los funcionario de las FDTAs pasen de ser consultores del BID a funcionarios de planta de las fundaciones.

El tiempo máximo de duración entre la definición de un perfil y la convocatoria, licitación y firma de contrato para ejecución debería reducirse a 90 días.

h) Las entidades multilaterales de financiamiento que apoyan al SIBTA – por ahora el BID – y las agencias bilaterales que conforman el FOCAS, deberían realizar evaluaciones ex – post, en consonancia con el modelo de gestión y responsabilidad administrativa planteados para las FDTAs.

i) El Reglamento Operativo del FCI debe incluir normas para hacer frente a los siguientes aspectos: i) administrar cuando sea necesario la forma de extender los proyectos, ii) administrar

timeliness in project execution, iii) to administrate emergencies or unforeseen aspects in the execution of projects, and iv) to administrate the resolution and renewal of contracts.

oportunidades en el tiempo de ejecución de los proyectos, iv) administrar emergencias o imponderables en la ejecución de los proyecto y v) administrar la resolución y reconducción de los contratos.

j) *Municipios* should be allowed as project *demandantes*.

j) Debe admitirse al municipio como demandante de proyectos

k) Bidding forms should be documents that are clear, very objective, allowing for the drawing up of operative features that inform about SIBTA and the general objectives the PITAs follow. This should direct a focus on results and not exclusively on procedures and rules. The forms are 110 pages long and their production is expensive. The form should emphasize – in this view – the criterion of "contract for the acquisition of results."

k) Los pliegos de licitación deben ser documentos claros, muy objetivos, procurándose redactar lineamientos operativos que informen del SIBTA y de los objetivos generales que persiguen los PITAs. Esto debe conducir a un enfoque sobre resultados y no exclusivamente sobre procedimientos y reglas. Los pliegos tiene 110 páginas y su reproducción es costosa. El pliego debe enfatizar – bajo esta visión – el criterio de "contrato de adquisición de resultados".

l) The technical capacity of the *oferentes* should be emphasized and not just their administrative capacity.

l) Debe enfatizarse la capacidad técnica de los oferentes y no exclusivamente su capacidad administrativa.

m) The IDB documents for the selection of profiles and projects in the SIBTA framework should be adjusted to the objectives of this system and not to traditional procedures or general procedures that are applied to their general project profiles.

m) Los documentos para la selección de perfiles y proyectos del BID en el marco del SIBTA deben estar ajustados a los objetivos de este sistema y no a los procedimientos tradicionales y generales que se aplican a su cartera de proyectos en general.

n) With regard to the Analysis Committee, the following should be emphasized: i) this entity reports on the technical validity of the projects and makes suggests which fulfill the policy requirements of SIBTA and the FDTAs, ii) the executive director, who is fully responsible before the general assembly, defines which projects within the list continue in the process, legitimizing his political capacity for judgment, iii) the general assembly has full power to demand supplements to the technical appraisal process presented by the Analysis Committee, and iv) the payment of honorariums to the members of the Analysis Committee should be strictly maintained with the FDTAs in order to assure absolute anonymity.

n) En cuanto al Comité de Análisis, debe enfatizarse lo siguiente: i) esta instancia informa sobre la validez técnica de los proyectos y sugiere cuales cumplen con los requisitos de las políticas del SIBTA y de las FDTAs, ii) el Director Ejecutivo es responsable pleno ante el directorio define dentro del listado qué proyectos continúan el proceso, lo que privilegió su capacidad política de discernimiento, iv) el Directorio tiene plenas facultades para exigir complementaciones al proceso de valoración técnica que ha presentado el Comité de Análisis, v) el pago de honorarios a los miembros del Comité de Análisis debe mantenerse estrictamente dentro de la FDTA para asegurar su absoluto anonimato.

o) Make changes to the Patrimonial Endowment Fund in order to allow the FDTAs access to these resources and to finance their operative expenses, under strictly regulated procedures.

p) An integral evaluation of the System for Planning, Follow-up, and Evaluation of SIBTA is suggested in such a way as to avoid investments and expenses that do not go along with the real needs of the system in general and the needs of the FDTAs in particular.

The approaches outlined here, as well as the administrative and operative suggestions formulated, have the one and only purpose of reinforcing the SIBTA foundations. In turn, the reinforcement of the foundations in respect to the financing and execution of PITAs will permit the private actors – subjects and objects of SIBTA – to have confidence in a program that having been put forth in such a revolutionary way. This will recuperate the ability of the State to modernize activities in the rural arena of Bolivia and to reduce poverty, which is, among other factors, the result of a lack of knowledge. Poverty is anachronistic productive technology.

o) Cambiar el Fondo Dotal Patrimonial, para permitir que las FDTAs accedan a estos recursos y financien sus gastos operativos, bajo procedimientos estrictamente reglamentados.

p) Se sugiere un evaluación integral del Sistema de Planificación Seguimiento y Evaluación del SIBTA, de forma tal de evitar inversiones y gastos que no condigan con las reales necesidades del sistema en general y de las necesidades de las FDTAs en particular.

Los enfoque acá delineados así como sugerencias administrativas y operativas formuladas tienen un solo y único propósito: Fortalecer a las fundaciones del SIBTA. A su vez el fortalecimiento de las fundaciones en lo que respecta al financiamiento y ejecución del PITAs, permitirá que los actores privados – sujetos y objetos del SIBTA – confíen en un programa que tal como ha sido revolucionariamente planteado, recupera la capacidad del Estado para modernizar el accionar del medio rural boliviano y reducir la pobreza, que entre otros aspectos, es el resultado del escaso conocimiento y la pobre como anacrónica tecnología productiva.