

Proyecto de Cooperación Horizontal Chile-Uruguay

**APOYO E INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS PARA EL USO DE
TECNOLOGIAS DE INFORMACION EN LA GESTIÓN DE LOS
PEQUEÑOS Y MEDIANOS GANADEROS**

Beneficiario: Instituto Plan Agropecuario. (IPA)

Contraparte chilena: Centro para el Desarrollo de Capital
Humano (CENDEC)

Santiago de Chile, diciembre de 2006

PROYECTO DE COOPERACION HORIZONTAL CHILE-URUGUAY

Beneficiario:	Instituto Plan Agropecuario. (IPA)
Contraparte chilena:	Centro para el Desarrollo de Capital Humano (CENDEC)
Proyecto:	Apoyo e intercambio de experiencias para el uso de tecnologías de información en la gestión de los pequeños y medianos ganaderos.

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION

1. Propósitos del Proyecto

Incorporar a los productores de menor desarrollo al uso de nuevas tecnologías de información a través de la transferencia de una metodología de fomento desarrollada en Chile.

Desarrollar y validar materiales y softwares para control de gestión con uso de Tics que serán utilizados posteriormente en la totalidad de la acción del Instituto Plan Agropecuario en Uruguay.

Mejorar la capacidad de gestión y el ingreso de un grupo de productores de menor desarrollo en la región Este del Uruguay.

Transferir hacia Chile la experiencia de los productores ganaderos uruguayos en materias de trazabilidad y manejo criancero.

Iniciar un proceso permanente y duradero de intercambio entre entidades uruguayas y chilenas encargadas de fomento productivo para la pequeña agricultura.

2. Beneficios

- 2.1. El proyecto no se plantea como un apoyo puntual y momentáneo sino como un proceso de desarrollo que favorece a un grupo de productores e incorpora una metodología y un conjunto de instrumentos que continuarán siendo utilizados posteriormente.
- 2.2. El proyecto genera una articulación institucional entre entidades uruguayas y chilenas favoreciendo los lazos e intercambios entre el Instituto Plan Agropecuario (IPA) e instituciones chilenas del sector público agropecuario actuando CENDEC como articulador.

- 2.3. El proyecto implica un doble proceso de transferencia de experiencias. Por una parte, la transferencia de la metodología de incorporación de TICs para los productores desarrollada por CENDEC en Chile. Por otra, la transferencia de experiencias en sistemas de trazabilidad y manejo criancero en productores de menor desarrollo acumulado por IPA en Uruguay y susceptibles de ser aprovechada por INDAP y los productores del sur de Chile.
- 2.4. El proyecto permite la incorporación de un grupo de productores de menor desarrollo al mundo de la computación y el Internet y, por esa vía, el inicio de su ingreso a la sociedad de la información.
- 2.5. El proyecto permite cambiar las modalidades de extensión y fomento productivo al incorporar el uso de TICs en la relación entre técnicos y productores y, de esa manera, incrementar la eficiencia de los procesos institucionales.

3. Valor agregado del proyecto

La experiencia deberá representar un salto cualitativo en las modalidades de extensión y asesoría que se han venido aplicando en Uruguay para los sectores de ganaderos de menores ingresos y en los procedimientos para incorporarlos a la sociedad de la información.

El país presenta buenos niveles de conectividad en las pequeñas localidades rurales los que no están siendo aprovechados por la carencia de capacidades de los agricultores y por la escasa motivación que tienen por cuanto no ven la utilidad de las nuevas tecnologías para su actividad productiva.

Por otra parte, los requerimientos de modernización de la producción pecuaria vuelven indispensable el manejo de sistemas computarizados y el dominio por parte de los productores de modalidades digitales de control de gestión, problema que el proyecto soluciona.

Sin embargo hasta aquí no se ha hecho el puente entre los sistemas de extensión y asesoría, la existencia de conectividad y las necesidades de gestión y de alfabetización digital de los productores.

IPA dispone de escasos equipos técnicos como para alcanzar la cobertura de asesoría en gestión que requieren los pequeños ganaderos y necesita buscar soluciones tecnológicas que multipliquen su impacto.

Por estas razones, la incorporación de un sistema con apoyo de TICs a los procedimientos de extensión y de gestión permitiría resolver un problema central para el desarrollo ganadero del Uruguay. El proyecto actuando como catalizador de recursos ya disponibles permitirá potenciar una solución de alto impacto no solo para los grupos de la Región Este sino para el conjunto de la agricultura y ganadería uruguaya.

Para Chile el mayor valor agregado lo constituirá la instalación de un sistema de intercambio que permita aprovechar los avances en manejo criancero y trazabilidad de los productores uruguayos.

4. La institución beneficiaria

- 4.1. El Instituto Plan Agropecuario del Uruguay es una institución no estatal de derecho público dirigida por los agricultores y orientada al desarrollo rural, la extensión agropecuaria y la transferencia de tecnología. Su Consejo Directivo está compuesto por representantes de la Asociación Rural del Uruguay, La Federación Rural del Uruguay, Cooperativas Agrarias Federadas y la Comisión Nacional de Fomento Rural. Cuenta también con un representante del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. IPA tiene una cobertura nacional, está organizada en cuatro direcciones regionales, cuenta con centros de capacitación y equipos de terreno destinados a capacitar y a asesorar a los agricultores. Su principal preocupación es la atención a sectores más problemáticos, deprimidos y afectados por dificultades que complican sus posibilidades de desarrollo.
- 4.2. Dentro de su trabajo reciente IPA ha privilegiado la búsqueda de soluciones innovadoras tratando de introducir cambios a las modalidades tradicionales de la extensión agropecuaria. Para ello ha trabajado utilizando la modalidad de proyectos demostrativos que permitan su masificación una vez validada la experiencia. Entre ellos ha iniciado algunas actividades de educación a distancia con el apoyo de recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) pero, hasta aquí, no ha podido expandir la experiencia al ámbito de la extensión. Adicionalmente, en la misma línea innovadora IPA está desarrollando el Proyecto Integrando Conocimientos destinado a acompañar en el proceso de desarrollo a pequeños productores ganaderos. Entre sus actividades de educación se cuenta la implementación de un Curso Ganadero a Distancia y un conjunto de cursos presenciales para trabajadores ganaderos y jóvenes rurales.
- 4.3. IPA tiene amplia experiencia en la administración de recursos internacionales habiendo trabajado con fondos del Banco Mundial y del BID y su constitución lo autoriza para suscribir todo tipo de convenios internacionales con instituciones públicas o privadas de otros países.
- 4.4. El especial interés por la experiencia chilena se ha manifestado en una visita reciente coordinada por CENDEC que ha permitido que los directivos de IPA tomen contacto con las principales entidades de desarrollo agropecuario chileno y observen los avances existentes en metodología e instrumentos de fomento desarrollados en el país. En las conversaciones con la Subdirección Nacional de INDAP, se consideró la idea de un posible intercambio de mutuo beneficio y se encargó a CENDEC hacer avanzar la iniciativa.

5. Los agricultores beneficiados

Los productores beneficiados de manera directa por el proyecto se ubican en la región Este del Uruguay y presentan bajos niveles de desarrollo y serias carencias de capacidades de gestión.

Se trata de productores de ganadería extensiva con ingresos netos anuales que oscilan en torno a los U\$15 por há. Un estudio hecho por IPA durante seis años dio como resultado que la cantidad mínima de há. en esas zonas para cubrir una canasta familiar básica es de 746 há. El promedio de los predios de los productores de los grupos PRONADEGA alcanza solamente a las 347 há. Un productor de ese tamaño tiene ingresos no superiores a los \$350 dólares al mes lo que lo sitúa prácticamente en un nivel de subsistencia.

Las características de los suelos de la zona Este contribuyen a explicar esta situación y las escasas productividades de predios que, en otras situaciones serían altamente rentables. Se trata de suelos con muchas limitaciones de calidad y altamente sensibles a las crisis hídricas que no dejan otra opción que una ganadería muy extensiva y dependiente de las condiciones climáticas.

Originalmente estos productores fueron apoyados por el Programa Nacional de Desarrollo de Pequeños y Medianos Ganaderos (PRONADEGA) que contó con recursos de la Agencia Alemana de Cooperación (GTZ) y que funcionó entre 1997 y 2000. Este programa prestó capacitación, asistencia técnica y apoyo organizacional y generó una estructura de grupos muchos de los cuales hasta hoy siguen funcionando pero absolutamente carentes de apoyo y asesoría técnica.

Los productores recibieron capacitación en algunas áreas, estando la gestión como obligatoria, pero la falta de continuidad y de presencia más permanente de los asesores hizo que la utilización de los registros no fuera sustentable en el tiempo. Por lo cual hoy la gestión sigue siendo deficiente y las decisiones son tomadas sobre bases poco sólidas.

Persiste no obstante la motivación inicial de mejorar los procedimientos de gestión que, a juicio de los agricultores, resultan indispensables para su integración a los nuevos modelos agroexportadores. Esta motivación se ha visto reforzada por el recambio generacional integrándose jóvenes con mayor cercanía al uso de las nuevas tecnologías.

6. La contraparte chilena

- 6.1. El Centro para el Desarrollo de Capital Humano (CENDEC) es una institución privada con reconocida experiencia como proveedora de servicios para diversas instituciones del Gobierno de Chile. En ese contexto ha centrado especialmente su acción en el estudio del acceso y uso de nuevas tecnologías de información por parte de los agricultores y en el desarrollo de sistemas de profesionalización de los agricultores con especial énfasis en procesos agroexportadores y buenas prácticas agrícolas y ganaderas. Especial mención merece el desarrollo de un programa de desarrollo de capital humano que ha sido apoyado por el Gobierno de Flandes y por el Instituto de Desarrollo Agropecuario INDAP y aplicado en las siete regiones

agroexportadoras del país y que integra el desarrollo de módulos digitales en el triángulo temático de buenas prácticas, gestión de la agroexportación y alfabetización digital.

- 6.2. Recientemente CENDEC ha concluido un nuevo estudio para la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA) sobre los agricultores chilenos y las nuevas tecnologías de información que ha sido presentado como el aporte de Chile a la última reunión de la Organización Interamericana de Sistemas de Información Agropecuaria (OIMA).
- 6.3. Además de su trabajo nacional, CENDEC mantiene relaciones de cooperación e intercambio con instituciones de diversos países de América Latina, entre los que se cuenta el Instituto Plan Agropecuario del Uruguay. Personal de CENDEC apoyó al IPA hace dos años en la formulación de un proyecto para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), actuando posteriormente como enlace con instituciones chilenas.

II. EL PROYECTO

1. Objetivos Específicos del Proyecto

- 1.1. Adaptar la metodología de fomento productivo con incorporación de TICs desarrollada por CENDEC a las necesidades de los ganaderos del Este de Uruguay.
- 1.2. Elaborar aplicaciones y materiales para su uso en los procesos de asesoría, en la gestión de los agricultores crianceros y en la capacitación digital de los productores.
- 1.3. Desarrollar habilidades computacionales básicas de los productores mediante alfabetización digital, capacitación en manejo elemental de información virtual y en intercomunicación por medios digitales.
- 1.4. Validar y acompañar el proceso de incorporación por los productores de un software específico para control de la gestión criancera.
- 1.5. Establecer lazos estables y un mecanismo permanente de intercambio de experiencias entre instituciones chilenas y uruguayas responsables de fomento productivo para pequeña y mediana agricultura.

2. Duración del Proyecto

9 meses (1 de enero de 2006 a 30 de septiembre de 2007)

3. Localización y beneficiarios directos

- Beneficiarios: 100 productores organizados en 8 grupos.
- Localización: Región Este de Uruguay.
- La Región Este de Uruguay comprende los Departamentos de Treinta y Tres, Lavalleja, Maldonado y Rocha donde se encuentra un total de 10.693 explotaciones agrícolas de las cuales 3.392 son ganaderas. Esto representa el 18,7 del total de las explotaciones agropecuarias nacionales.

Los grupos PRONADEGA se encuentran en las siguientes localidades:

zona	localidad	empresas	departamento
Este	El Parao	10	Treinta y Tres
	Isla Patrulla	12	Treinta y Tres
	Ruta 109	7	Maldonado
	Coronilla	12	Maldonado
	La Cardilla	10	Rocha
	Villa Rosario	14	Lavalleja
	Minas	10	Lavalleja
	Zapicán	7	Lavalleja

En la mayoría de los casos la empresa corresponde a un solo productor, pero, en otros agrupa a más de uno.

4. Metodología

La metodología que se utilizará tiene las siguientes características.

- 4.1. El supuesto básico es que la incorporación de Tics por los productores no es efectiva sino en la medida en que responde a una necesidad sentida, urgente, con un efecto económico directo y para uso frecuente y casi obligado para las personas. En ese sentido la metodología utiliza como elemento articulador las necesidades de control de la gestión de la actividad productiva principal del predio.

- 4.2. La actividad de incorporación de las Tics por productores no debe considerarse como aislada y específica sino insertarse en una actividad sistemática de fomento y desarrollo que genere una relación sostenida y permanente entre los productores y los técnicos que los apoyan.
- 4.3. La metodología supone combinar los siguientes elementos:
 - asesoría técnica grupal;
 - charlas presenciales
 - módulos de capacitación digital;
 - pequeñas aplicaciones (microsoftwares) para uso por los productores;
 - apoyo digitales no dependientes de Internet (CD);
 - construcción y uso de Sitio Web propio de los grupos de productores;
- 4.4. La metodología incluye una actividad sostenida de motivación, capacitación y acompañamiento de la incorporación de las innovaciones por parte de los productores.
- 4.5. Un elemento clave es que la alfabetización digital solo puede realizarse después de una fase de motivación orientada a destacar la importancia del uso de computador e Internet en la actividad comercial y las ventajas económicas que el uso de Tics puede significar.
- 4.6. Los microsoftwares deben ser elementales conteniendo solo los registros mínimos indispensables sentidos como necesarios por los propios productores.
- 4.7. La combinación de materiales digitales e impresos se considera fundamental para posibilitar el paso de una cultura con sustento de papel a otra con sustento virtual.
- 4.8. El refuerzo grupal es fundamental para producir motivación y e incentivar los avances individuales. Por ello las evaluaciones colectivas y las reuniones frecuentes son un elemento clave en el éxito de la metodología.
- 4.9. La metodología supone una actividad permanente de seguimiento a través de reuniones del personal directivo y operativo con el fin de retroalimentar las decisiones estratégicas.

5. Estrategia de implementación

Contempla las siguientes fases.

1. Planificación y desarrollo metodológico.

En esta fase se realizará un taller Inicial de Análisis para determinar las necesidades de asistencia técnica y concordar criterios de operación, seguimiento y evaluación, se hará un ajuste de metodología y de cronograma.

2. Promoción inicial

Esta fase se orienta a detectar las necesidades efectivas de control de gestión identificando los datos elementales que deben ser incluidos en los microsoftwares y en las actividades de capacitación y la disponibilidad de los grupos y los rasgos diferenciales que condicionarán énfasis metodológicos diferentes.

3. Elaboración de instrumentos

En esta fase se prepararán los softwares que serán utilizados por técnicos y productores para la capacitación y la implementación de las soluciones de gestión. Se tratará de aplicaciones simples susceptibles de ser manejadas por los agricultores las que serán reforzadas con materiales didácticos ad-hoc. Adicionalmente se preparará el material para alfabetización digital.

4. Capacitación y contacto con medios digitales

Comprende la alfabetización digital básica y la introducción al contacto con diversos medios digitales. Para ello se utilizan contenidos técnicos o comerciales de interés de los grupos. Implica: charlas presenciales, lectura de CDs, levantamiento y uso de plataforma (sitio) Web, demostraciones grupales de acceso a información productiva y comercial por Internet.

5. Implantación de microsoftwares de gestión

En esta fase se realizará la capacitación y asesoría técnica necesaria para guiar a los agricultores en el manejo inicial de los microsoftwares diseñados para apoyar la gestión agropecuaria. Habrá sesiones para evaluar en conjunto entre técnicos y agricultores la aplicación de los microsoftwares y para interpretar los resultados con el fin de alimentar decisiones de gestión. Se considera esta etapa experimental para un progresivo manejo autónomo de esos instrumentos.

6. Evaluación y aprendizaje

En esta etapa se recogerán los aprendizajes del proyecto, se prepararán los documentos de evaluación y se elaborarán los informes finales, técnicos y financieros.

6. Componentes del proyecto

El proyecto contará de los siguientes componentes

1. Coordinación y administración
2. Promoción, asesoría y fomento
3. Desarrollo de materiales y soluciones digitales
4. Capacitación
5. Operación del proyecto
6. Asistencia técnica y actividades internacionales.

Componente 1: Coordinación y administración.

a) Contenidos

- Planificación general de las actividades, programación y evaluación de resultados
- Administración de recursos y control de la gestión del proyecto.
- Coordinación de operaciones de terreno
- Coordinación de la Región Este
- Secretaría y comunicaciones

b) El personal del proyecto estará compuesto por;

- Director
- Coordinador de operaciones
- Responsable Región Este
- Secretaria.

c) La Dirección del Proyecto se ubicará en la localidad de Treinta y Tres, Región Este.

d) Se realizarán cuatro jornadas de seguimiento y análisis con participación de la contraparte chilena las que se especifican en el componente de operación del proyecto.

Componente 2: Promoción, Asesoría y Fomento

a) Contenidos;

- Promoción del proyecto, motivación e información a los productores;
- Detección de datos básicos para contenidos de los microsoftwares de gestión;
- Coordinación de la capacitación digital de los productores
- Realización de cuatro jornadas mensuales de asesoría con cada grupo de productores durante 8 meses totalizando 32 jornadas para cada grupo lo que significa que, en el total del proyecto se harán 256 jornadas de asesoría para los 8 grupos de beneficiarios;
- Organización de 6 charlas presenciales para los grupos de agricultores;
- Motivación, capacitación y seguimiento de los productores en la implantación de los microsoftwares de gestión
- Acompañamiento de los productores en el uso, análisis y actualización de la página Web, en el uso de CDs.

b) El trabajo de promoción, asesoría y fomento será realizado por técnicos de terreno algunos de los cuales, actualmente, están prestando una asesoría de una jornada por mes a los grupos.

c) Al inicio del proyecto habrá una jornada de presentación del proyecto y organización del trabajo de terreno con participación de todos los técnicos. Una vez construidos los materiales y los microsoftwares se hará una segunda jornada de capacitación en el uso de los materiales y en la metodología de fomento.

Componente 3: Desarrollo de materiales y soluciones digitales.

a) Contenidos:

- desarrollo y/o adaptación de microsoftwares de gestión y manejo criancero;
- preparación carpetas de gestión para control individual de cada productor;
- preparación de CDs con contenidos de capacitación referidos a materias de manejo y pasturas;
- levantamiento y mantenimiento de plataforma (página) Web de los grupos de productores;
- adaptación de manual de alfabetización digital

b) El desarrollo de microsoftwares de gestión se hará después de concluida la etapa de detección de datos y se validará con un grupo en cada región antes de su versión definitiva.

c) Las carpetas de gestión se prepararán sobre la base de las existentes en IPA validadas en función de la experiencia de la contraparte chilena.

d) Los CDs con contenidos de capacitación se originarán en las charlas presenciales y sus contenidos específicos se determinarán en función de los intereses detectados en los productores. Los CDs serán utilizados como elementos de refuerzo de los aprendizajes.

e) La página web será preparada una vez concluida las fases de promoción inicial y de alfabetización digital. Implicará un mecanismo participativo con el fin de incentivar los aportes de los grupos de productores.

f) Se utilizará el Manual de Alfabetización Digital que ha sido trabajado por CENDEC en Chile en conjunto con Biblioredes, al cual se le introducirán las adaptaciones que sean necesarias.

Componente 4: Capacitación

a) Contenidos:

- un curso básico de Alfabetización Digital;
- un taller de capacitación en la utilización de microsoftwares de gestión para técnicos del proyecto;
- capacitación de productores en utilización de microsoftwares de gestión;
- 6 charlas presenciales;

b) El curso básico de alfabetización tendrá una duración de 16 horas, establecidas en función de la experiencia de CENDEC en Chile. Se impartirá en los Telecentros de

ANTEL o en Cibercafés alquilados en pequeñas localidades. Sus contenidos se refieren a: conocimiento básico del PC y el sistema operativo, elementos de Word, correo electrónico y navegación por Internet.

- c) Una vez elaborados los materiales se realizará un taller de capacitación para los técnicos que atenderán a los grupos con el fin de interiorizarlos acerca del software y de la metodología de capacitación y seguimiento.
- d) La capacitación de los productores en la utilización del software se hará a través del mecanismo de jornadas de asesoría anteriormente descrito.
- e) En esas jornadas se incluirán tres charlas presenciales realizadas por especialistas externos. Cada charla será impartida dos veces en razón de la dispersión geográfica de los grupos. Para esos efectos se reunirán varios grupos para una actividad.

Componente 5: Operación y logística

- a) Contenidos:
 - jornadas de seguimiento;
 - adquisición y operación de una unidades didácticas;
 - desplazamientos y movilización;
 - materiales y comunicaciones;
 - gastos de oficina.
- b) Se contempla realizar cuatro jornadas de seguimiento con el fin de analizar y recoger los aprendizajes del proyecto:
 - la primera al inicio para revisar la programación y hacer los ajustes necesarios al proyecto,
 - una en el segundo mes para compartir con los técnicos de terreno las orientaciones del proyecto, analizar la metodología y revisar la programación de actividades;
 - una durante el cursos del proyecto para analizar, retroalimentar y reorientar actividades;
 - una, al final para evaluar la experiencia.
- c) En las jornadas participarán los coordinadores, los responsables regionales y los técnicos de CENDEC.
- d) Se adquirirá una unidades didáctica, compuestas por: notebook, proyector y pantalla.
- e) Se supone que las actividades de coordinación, supervisión y capacitación obligarán a desplazamientos por alrededor de 36.000 kms. Durante todo el curso del proyecto. No se incluyen aquí los desplazamientos de los técnicos que harán la asesoría de terreno por cuanto dichos gastos se incluirán en el monto global de sus honorarios. Los vehículos para el desplazamiento de la coordinación y capacitación serán proporcionados por IPA.
- f) El proyecto irrogará un conjunto de gastos en materiales y comunicaciones y ocupará oficinas que serán proporcionadas por el IPA.

Componente 6: Asistencia Técnica y Actividades Internacionales

- a) Contenidos
- asesoría técnica y supervisión de la contraparte chilena;
 - apoyo a jornadas de seguimiento;
 - un taller binacional;
 - una gira tecnológica y de intercambio de experiencias;
 - definición de un mecanismo de intercambio permanente.
- b) CENDEC proporcionará la asistencia técnica que comprenderá la asistencia en la formulación del proyecto, apoyo en la planificación y en el diseño de softwares y materiales, capacitación en la metodología de incorporación de Tics, supervisión de la ejecución, apoyo con técnicos para los talleres de análisis, evaluación conjunta del proyecto y articulación con otras instituciones chilenas para difundir la experiencia y generar otros apoyos.
- c) Las jornadas de seguimiento serán una instancia de aprendizaje y retroalimentación que deberá ser compartida entre IPA y CENDEC para efectos de las decisiones de reorientación del trabajo y para extraer los aprendizajes pertinentes. En cada jornada participarán dos técnicos chilenos. Para efectos presupuestarios se han definido “unidades de apoyo internacional” de tres días promedio cada una compuestas por los gastos de viajes y alimentación, los desplazamientos en Uruguay y la remuneración de los tiempos profesionales de una persona.
- d) El Taller Binacional tiene por objetivos realizar un intercambio de experiencias y aprendizajes entre IPA, CENDEC e INDAP acerca de temas estratégicos de desarrollo ganadero (trazabilidad, manejo criancero, mejoramiento genético) y de los avances obtenidos en los procesos de incorporación de TICs a la actividad de los productores. Además de los técnicos de CENDEC, se invitará al Taller Binacional, al menos a un representante de los productores chilenos y a funcionarios del Plan Ganadero de INDAP. El financiamiento de esta actividad no se incluye en el proyecto y se espera contar con aportes de otras instituciones.
- e) Durante el segundo semestre del proyecto se realizará una gira tecnológica de un grupo de productores y funcionarios del IPA a Chile con el fin de conocer experiencia e intercambiar aprendizajes con las instituciones chilenas. La gira será organizada por CENDEC. El financiamiento de esta actividad se busca complementarlo con aportes de otras entidades chilenas.
- f) Antes de finalizar el proyecto estará definido un mecanismo de intercambio permanente entre IPA y algunas instituciones chilenas, con especial atención a INDAP y, probablemente, a la Fundación de Innovación Agraria (FIA).

