



**MANUAL:**

**CAPACITACIÓN EN FORMULACIÓN DE PERFILES  
COMPETITIVOS PARA PROYECTOS DE  
INVESTIGACIÓN AGROPECUARIA**

**- Con una introducción a la formulación de propuestas**

## Índice de Contenidos:

<u>Presentación</u> .....	4
<u>Equipo de Expertos y Diseño Instruccional</u> .....	5
<b><u>MÓDULO INTRODUCTORIO: FONTAGRO Y SU NUEVO ROL</u></b> .....	6
<u>Introducción</u> .....	7
<u>Estructura de Gobernanza</u> .....	8
<u>Misión</u> .....	8
<u>Plan de Mediano Plazo (PMP) 2015 – 2020</u> .....	9
<u>Países Miembros</u> .....	10
<u>Participación en convocatorias</u> .....	10
<u>FONTAGRO en cifras</u> .....	11
<u>Referencias</u> .....	14
<b><u>MÓDULO I: CONCEPTOS ESENCIALES</u></b> .....	15
<u>Introducción</u> .....	16
<u>Antecedentes</u> .....	17
<u>Producción intensiva y énfasis en productividad</u> .....	18
<u>Producción de “resultados” e impactos verificables y sostenibles</u> .....	19
<u>Modelo de financiamiento de pocas a múltiples fuentes de recursos</u> .....	20
<u>Conclusiones Finales</u> .....	23
<b><u>MÓDULO II: CONCEPTOS CLAVES PARA LA PREPARACIÓN DE UN PERFIL COMPETITIVO</u></b> .....	24
<u>Introducción</u> .....	25
<u>¿Qué es un Programa?</u> .....	27
<u>¿Qué es un Proyecto?</u> .....	28
<u>Consideraciones Importantes antes de construir un Perfil</u> .....	33
<u>La construcción de un Perfil</u> .....	38
<u>Formulario para la preparación de Perfiles</u> .....	43
<u>Infografía: Síntesis Elaboración de un Perfil</u> .....	48
<u>Análisis de Perfiles: Criterios Formales y Técnicos</u> .....	53
<u>Criterios Formales de Elegibilidad</u> .....	54
<u>Criterios Técnico - Formales</u> .....	56
<u>Conclusiones finales</u> .....	58
<u>Referencias</u> .....	59
<b><u>MÓDULO III: ASPECTOS CENTRALES EN EL DISEÑO DE PROPUESTAS: MARCO LÓGICO, LOS PRESUPUESTOS</u></b> .....	73
<u>Introducción</u> .....	74
<u>¿Qué es una propuesta formal?</u> .....	75
<u>Tres aspectos centrales en el diseño de propuestas</u> .....	76
<u>Referencias</u> .....	94

<b><u>MÓDULO IV: LA EVOLUCIÓN DE FONTAGRO: ALGUNAS LECCIONES APRENDIDAS</u></b>	95
<u>Lecciones Aprendidas</u> .....	96
<u>Deficiencias más comunes en la definición de perfiles</u> .....	97
<u>Referencias</u> .....	99

## Carta Descriptiva:

### Presentación:

El siguiente manual forma parte de las estrategias de fortalecimiento de capacidades de FONTAGRO. Está orientado a brindar conceptos, herramientas, metodologías e instrumentos que permitan desarrollar conocimientos y competencias en la preparación de perfiles competitivos a nivel regional, bajo los lineamientos establecidos por FONTAGRO.

El objetivo principal es fortalecer la capacidad de los proponentes en la comunidad de investigación e innovación del sector agropecuario, para elaborar perfiles competitivos en el marco de las convocatorias de FONTAGRO. También permite una breve introducción a elementos claves para el diseño y preparación de propuestas formales.

La agricultura familiar, una actividad de enorme relevancia e impacto en la región, presenta desafíos y oportunidades significativas en investigación e innovación. En este contexto el manual posee una estructura de materiales y actividades que permitan inducir al participante en el diseño de perfiles competitivos que den respuesta a los intereses de los países miembros de FONTAGRO.

Por ello, se han desarrollado una serie de módulos temáticos que guían al participante en todo el proceso, específicamente:

Módulo Introdutorio: FONTAGRO y su nuevo rol.

Módulo I: FONTAGRO, Conceptos Básicos y Esenciales en contexto.

Módulo II: Conceptos Claves para la Preparación de un Perfil Competitivo.

Módulo III: Aspectos Centrales en el Diseño de Propuestas: Marco Lógico, Los presupuestos.

Módulo IV: La Evolución de FONTAGRO, algunas lecciones aprendidas.

Cada uno de estos módulos, posee las bases conceptuales necesarias para comprender desde la visión de FONTAGRO, cómo desarrollar perfiles competitivos que den respuestas a proyectos de innovación agropecuaria. Para los efectos prácticos de este manual, los organizadores han propuesto y definido utilizar los procedimientos y criterios más actualizados reflejados en la convocatoria FONTAGRO 2016, pero el tema de gran interés actual será INNOVACIONES PARA LA ADAPTACIÓN DE LA AGRICULTURA FAMILIAR AL CAMBIO CLIMÁTICO EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, correspondiente a la convocatoria 2014.

**Audiencia – Público Meta:** este material está diseñado para profesionales de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales de Latinoamérica, con responsabilidad en investigación e innovación dentro del sector agropecuario, que deseen fortalecer sus capacidades para la preparación de perfiles de proyectos, en particular aquellos financiados por fondos concursables o competitivos, como los de FONTAGRO.

**Equipo de Expertos, Diseño Instruccional y colaboración institucional:**

Dr. Hugo Li Pun, Secretario Ejecutivo de FONTAGRO, Estados Unidos.

Dra. Eugenia Saini, Administradora de FONTAGRO, Estados Unidos.

Dra. Priscila Henríquez, Especialista en Innovación del IICA, Estados Unidos.

Mgs. Carina Carrasco, Asesora de Comunicaciones y Gestión del Conocimiento de FONTAGRO. Estados Unidos.

Dr. Nicolás Mateo, consultor, ex Secretario Ejecutivo de FONTAGRO, Costa Rica.

Lic. María Alejandra Martínez, consultora, Diseñadora Instruccional, Curso Virtual FONTAGRO, Venezuela.



## MÓDULO INTRODUCTORIO: FONTAGRO Y SU NUEVO ROL

- ❖ Estructura de Gobernanza.
- ❖ Misión.
- ❖ Plan de Mediano Plazo (PMP, 2015 - 2020).
- ❖ Países Miembros.
- ❖ Participación en Convocatorias.
- ❖ Fontagro en Cifras.

# 1. Introducción

## Una palabra inicial:

En este manual utilizaremos el tema de la convocatoria 2014 de proyectos de FONTAGRO, como ejemplo de fuente o mecanismo disponible para el financiamiento de proyectos de innovación agrícola, pero con los procedimientos y criterios de evaluación ajustados recientemente en la convocatoria 2016 y que veremos en las secciones posteriores.

## El caso FONTAGRO:

FONTAGRO es un mecanismo único de cooperación entre países de América Latina y el Caribe y España, que promueve la innovación de la agricultura familiar, la competitividad y la seguridad alimentaria.

Fue creado en 1998 y está integrado por quince países miembros, que han contribuido con un capital cercano a los USD 100 millones.

## Nuestros patrocinadores:

El Banco Interamericano  
de Desarrollo



Provee apoyo legal,  
administrativo y técnico

Instituto Interamericano de  
Cooperación para la  
Agricultura



Provee apoyo técnico y  
estratégico

FONTAGRO no es un fondo tradicional, sino un mecanismo de cooperación regional, que opera a través de diversos esquemas de financiamiento y colaboración tales como:

- ❖ Convocatorias de proyectos
- ❖ Concursos
- ❖ Proyectos consensuados
- ❖ Fondos semilla
- ❖ Fortalecimiento de capacidades y otros

El potencial de FONTAGRO de articular fondos propios y de terceros, junto con una forma de operar más flexible, le permite trabajar asociado de forma estratégica con el sector privado, las universidades, organizaciones sin fines de lucro, las institucionales de investigación, nacionales, regionales e internacionales y agencias de cooperación y financiamiento.

Por cada dólar invertido por FONTAGRO, los cofinanciadores y las entidades participantes aportan cinco dólares, de los cuales 3,7 son contrapartidas.

## 2. Estructura De Gobernanza

Un Consejo Directivo (CD) con representación de los países miembros y una Secretaría Técnica Administrativa (STA).

## 3. Misión

La misión de FONTAGRO es contribuir al incremento de la competitividad del sector agropecuario, a la reducción de la pobreza y al manejo sostenible de los recursos naturales en la región.



FONTAGRO también funciona como un foro de discusión sobre innovación agropecuaria y rural en la región.

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

*“El plan de mediano Plazo (PMP) 2020-2015, tiene como objetivo establecer una hoja de ruta para guiar a FONTAGRO en los próximos cinco años. En él se revisan la misión y la visión a la luz de los logros e impactos alcanzados, las prioridades de los miembros y aliados, y los desafíos identificados.”*

*Plan de Mediano Plazo, 2015-2020.*

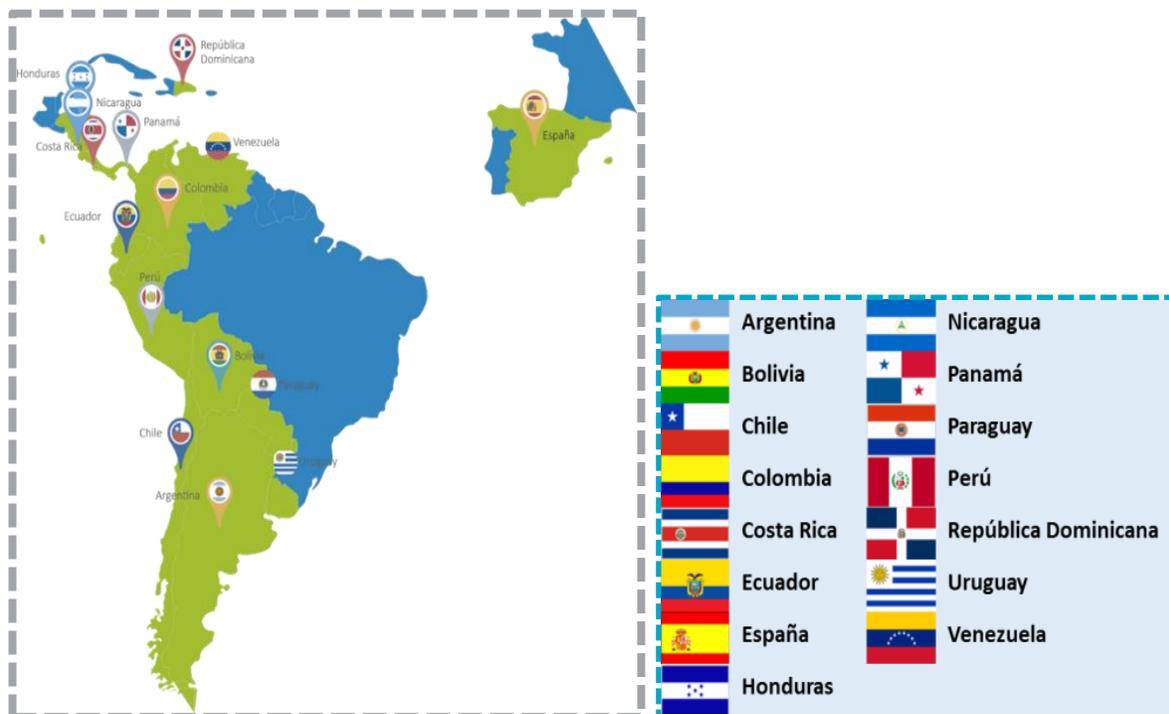
El PMP 2015-2020 se enfoca en el mejoramiento de la agricultura familiar enfatizando cuatro temas:

- ✓ Innovación tecnológica, organizacional e institucional
- ✓ Adaptación y mitigación del cambio climático
- ✓ Intensificación sostenible de la agricultura y gestión de los recursos naturales
- ✓ Cadena de valor y territorios competitivos

Si es el caso de un escenario para Cliente Público, las implicaciones de las propuestas deben estar directamente relacionadas con:

- ✓ Orientaciones hacia los aspectos conceptuales del futuro y a la planificación del proyecto.
- ✓ Visión hacia el horizonte de cuáles son los beneficios de la obra en relación al bienestar de la comunidad o del País.
- ✓ Los objetivos sociales son muchas veces más importantes que los técnicos.

## 5. Países Miembros



## 6. Participación en Convocatorias

Las iniciativas que apoya FONTAGRO son de carácter regional y por lo tanto las actividades de investigación e innovación se deben llevar a cabo por lo menos en dos países miembros con el propósito de generar bienes públicos regionales.

En caso de que un país participe principalmente brindando asistencia técnica, deberán participar al menos otros dos países miembros para que se beneficien de la misma.

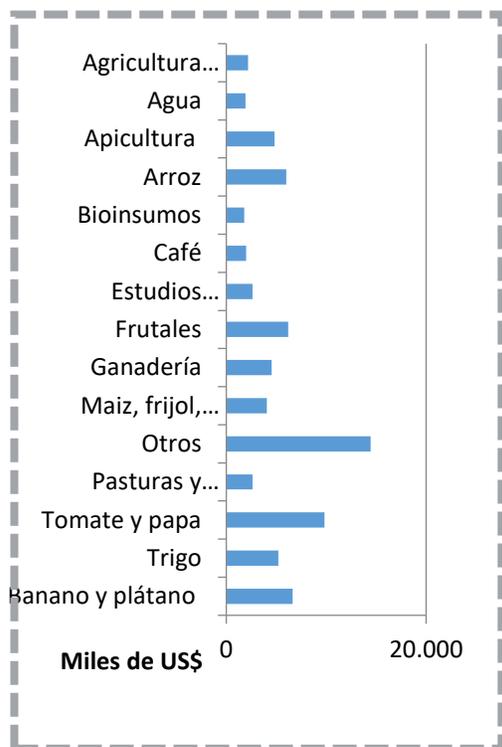


La participación de países no miembros es permitida siempre y cuando actúen en calidad de organizaciones asociadas aportando sus propios recursos.

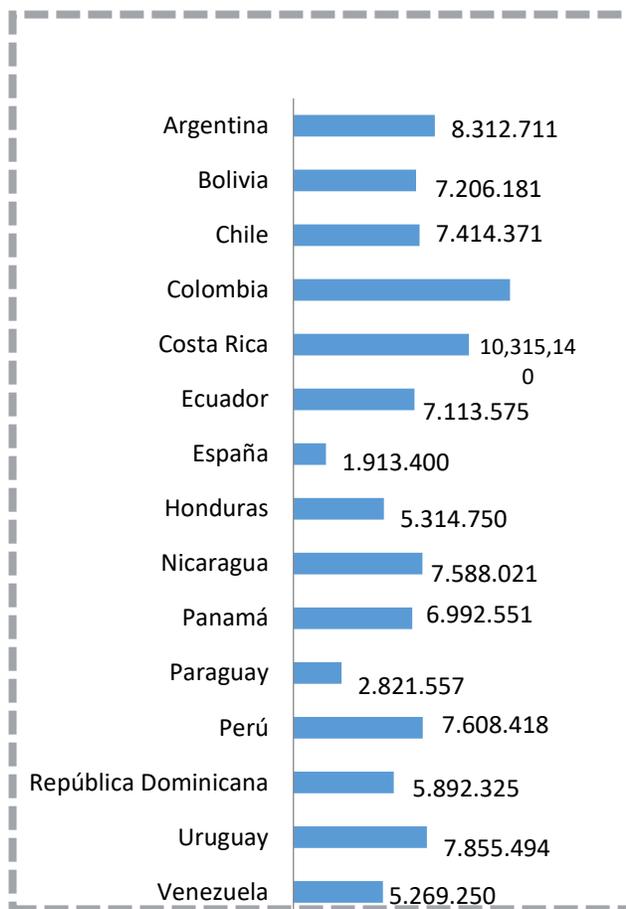
## 7. FONTAGRO en cifras

Nº de Proyectos aprobados.....Nº	108
Monto total aprobado..... US\$	87,8 millones
Aporte de otros inversionistas..... US\$	15,6 millones
Países beneficiados.....Nº	25
Tecnologías generadas.....Nº	35
Tecnologías nuevas para ALC..... Nº	15
Tecnología de relevância mundial.....Nº	4

## Fondos asignados por tipo de innovación:

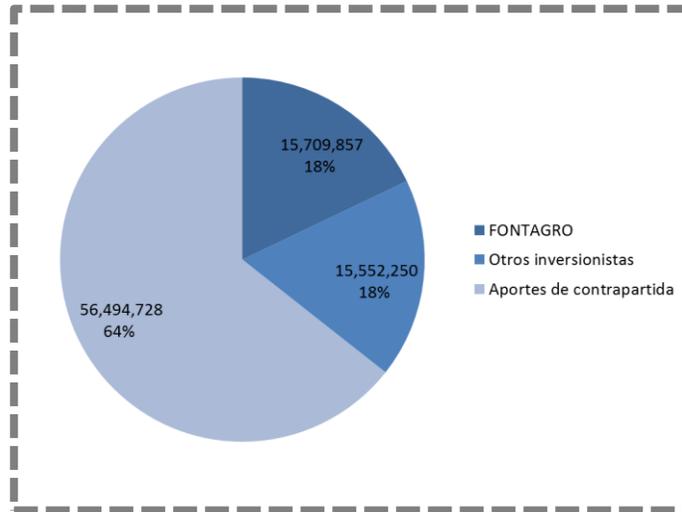


## Beneficios por país miembro:

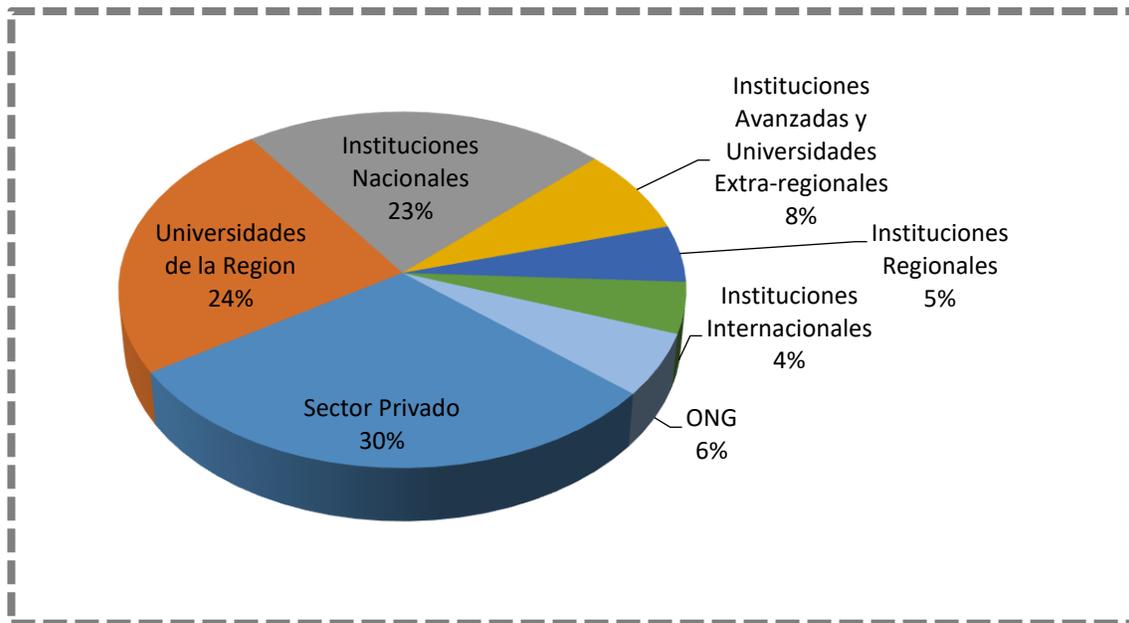


Es importante señalar, que aunque se han clasificado los proyectos por rubro, la mayoría de ellos se enfocan a la mejora de la agricultura familiar.

## Origen de los recursos:



## Socios de FONTAGRO:



## 8. Referencias

Plan de Mediano Plazo, FONTAGRO, 2015 -2020 en:

<http://www.fontagro.org/es/documentos-institucionales/pmp/>



## MÓDULO I: CONCEPTOS ESENCIALES

- ❖ De producción intensiva y énfasis en productividad a intensificación sostenible.
- ❖ De la producción de “resultados” a impactos verificables y sostenibles en la sociedad.
- ❖ De un modelo de financiamiento de pocas a múltiples fuentes de recursos.

## 1. Introducción

Es posible percibir algún grado de confusión y quizás de escepticismo en la opinión pública con relación a conceptos y prácticas como sostenibilidad, investigación e innovación. Mayor interés y despliegues se generan en la prensa cuando se valoran temas que la población percibe como “más concretos” tales como la variación climática, el fenómeno del Niño, los niveles crecientes de pobreza rural o el aumento y severidad de los desastres naturales. Como bien sabemos todos estos aspectos están íntimamente relacionados y, por ende –en el ámbito agropecuario- el énfasis en sostenibilidad e innovación es plenamente justificado y requiere apoyo e inversiones sustantivas.

La situación hace unas pocas décadas fue muy distinta.



En varias regiones del mundo tropical existía hambre y escasez y por lo tanto las metas se dirigieron a investigación y desarrollo orientados a una mayor producción, pero con una limitada consideración de impactos ambientales como contaminación de suelos, agua y los mismos productos alimenticios.

En este marco el mundo actual resulta más complejo y la sostenibilidad y la innovación son los nuevos faros que guían el quehacer de las organizaciones y empresas del sector.

Resulta evidente del análisis anterior que los retos actuales son significativos y se necesitan inversiones del mismo nivel para enfrentarlos y en particular para fortalecer las capacidades de las organizaciones del sector, de las empresas y por supuesto de los productores. Este nuevo panorama ha generado un ecosistema de mecanismos de financiamiento que no existían décadas atrás, entre ellos han surgido los fondos competitivos o concursables como una herramienta adicional para financiar innovación e impulsar la sostenibilidad de la producción agropecuaria y constituyen una parte central de los objetivos de este curso.

## 2. Antecedentes

En los inicios de la agricultura y por lo menos hasta la revolución industrial el concepto de actividad agropecuaria era relativamente “simple”, implicaba la producción de alimentos con un fuerte componente de fuerza humana o tracción animal, a menudo se desarrollaba como una actividad de subsistencia, con escaso valor agregado y con un alcance de mercado limitado, con algunas excepciones, a las aldeas más cercanas. Una falla en la producción en un año cualquiera podía implicar guerras, pobreza, hambrunas y migraciones, caso por ejemplo de la migración irlandesa a Norteamérica causada por el tizón tardío (*Phytophthora infestans*) en el cultivo de la papa a fines del siglo XIX.

Esta modalidad “simple” (¡que en realidad no lo es!) de agricultura todavía se practica en nuestros países, sin embargo, la coexistencia y evolución hacia otros tipos de agricultura ha sido impresionante: agricultura industrial intensiva, agricultura familiar, agricultura orgánica, agricultura de precisión, agricultura de secano, agricultura bajo riego, agricultura bajo cobertura de plástico, agricultura hidropónica, entre muchas otras.

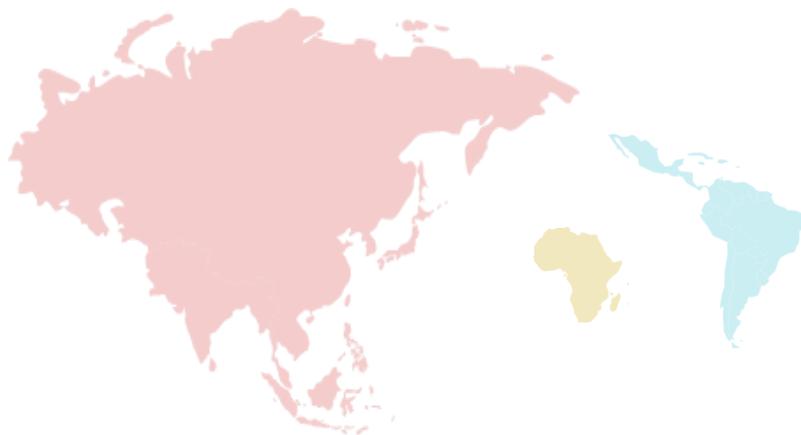
Lo interesante es que estas modalidades a menudo coexisten en un territorio o en un país y cada una tiene sus nichos de usuarios y de mercado, sus detractores y sus defensores. No es posible ni apropiado, en el marco de este curso, señalar cual es el tipo de agricultura que debe prevalecer, sin embargo, en el caso de FONTAGRO, los miembros de su Consejo Directivo han acordado impulsar la agricultura familiar con énfasis en la innovación, cambio climático, acceso a mercados y uso racional de los recursos naturales (ver Plan de Mediano Plazo, FONTAGRO, 2015).

### 3. De producción intensiva y énfasis en productividad a intensificación sostenible:

En el contexto de la “revolución verde” a inicios de los años 60 se intentó cambiar el paradigma de una agricultura –en particular en países tropicales y subtropicales- de bajo impacto, extensiva y a menudo de subsistencia a una agricultura dirigida a producción intensiva y alta productividad utilizando materiales genéticos superiores, riego y el uso masivo de productos de síntesis, en particular fertilizantes y pesticidas.



El impacto positivo en Asia fue dramático debido a que las condiciones de este continente con relación a cultivos (arroz en particular) y acceso a riego fueron propicias para la revolución verde. El impacto fue menor en América Latina y prácticamente nulo en África, donde no existieron las mismas condiciones.



A pesar del “milagro” de la revolución verde, sus detractores se han convertido en legión por el impacto negativo en los recursos naturales y el ambiente en general. El concepto de sostenibilidad, ha llegado a ser el nuevo mantra para guiar la producción agropecuaria y forestal y los principios agroecológicos y las buenas prácticas son los mecanismos que impulsan esta sostenibilidad. La humanidad no puede depender exclusivamente de un solo tipo de agricultura por el nivel de riesgo que ello implicaría, por esta razón la coexistencia de agricultura intensiva con altos insumos y la agricultura basada en principios agroecológicos es no solo deseable sino quizás inevitable.

Reconociendo que necesitamos diferentes modalidades productivas surge el concepto de intensificación sostenible. En el mismo se pregona el concepto de que la agricultura industrial intensiva y la agricultura basada en principios agroecológicos deben tener puntos de encuentro y acercamiento. En esencia la agricultura industrial debería funcionar en un marco de sostenibilidad utilizando cada vez más prácticas amigables con el ambiente y la agricultura basada en principios agroecológicos podría impulsar una intensificación moderada a partir de materiales genéticos de mayor potencial productivo e insumos selectivos de bajo impacto.

#### 4. De producción de “resultados” a impactos verificables y sostenibles en la sociedad:

Durante varias décadas la investigación y la extensión agropecuaria siguieron en general un modelo lineal, en el cual el investigador generaba conocimientos y resultados (a menudo en laboratorios y estaciones experimentales), los traspasaba a los extensionistas y estos a su vez los compartían con los productores. Este modelo no consideraba que conocimientos o tecnologías útiles podían generarse en cualquier eslabón de las cadenas, incluyendo por supuesto a los propios productores y otros actores del proceso. ¡El modelo además no responsabilizaba a los investigadores, sus resultados podían ser útiles o no! Aunque este es un análisis simplista, si resulta útil para explicar el cambio de paradigma de investigación a innovación en el sector agropecuario.

La definición de innovación en su concepción más simple y directa considera los beneficios a la sociedad de nuevos productos, procesos y resultados. El Consejo Directivo de FONTAGRO (PMP, 2015) definió que:

*“la innovación es un proceso participativo por el cual los individuos o las organizaciones generan o usan conocimientos tecnológicos, organizacionales e institucionales que se traducen en nuevos bienes y servicios, y que una vez apropiados por la sociedad genera un beneficio social, económico, ambiental y/o cultural”.*

Es decir, para que la innovación este presente, debe existir impacto en las personas, las organizaciones, las comunidades y los territorios.

Desde esta perspectiva (PMP, 2015) no se trata de la transferencia de datos e información, sino del trabajo conjunto entre actores diversos, en procesos no necesariamente lineales, para beneficio de las poblaciones meta. El enfoque de cadenas de productores desde lo territorial es muy útil para entender las relaciones entre los actores desde la producción hasta el consumo y buscar innovaciones ya sean tecnológicas, organizacionales o institucionales.

En el quehacer actual de las organizaciones públicas y privadas del sector agropecuario (y sin duda de otros sectores) la innovación es un elemento crítico en la visión y misión de

las mismas, reconociendo que no solo los investigadores sino cualquier actor de los procesos pueda impulsar los cambios necesarios para el logro de impacto en la población meta. Esta característica acerca más a estas organizaciones a que su accionar científico y tecnológico tienda a ser de carácter aplicado, sin negar –por supuesto- el valor y las inversiones necesarias en investigación básica.

## 5. De un modelo de financiamiento de pocas a múltiples fuentes de recursos:

En general hasta los años 80 la investigación agropecuaria, especialmente en la franja tropical y subtropical de la región, contaba con escasas fuentes de financiamiento: en su mayoría el financiamiento provenía del estado, sin embargo, se disponía también del apoyo de algunos gobiernos, agencias, universidades y fundaciones extranjeras.

Al aumentar el número de actores y de modalidades de agricultura y al demostrarse el valor de la investigación agropecuaria, se ha producido un fenómeno de diversificación sustancial en las fuentes y oportunidades de financiamiento. Actualmente la financiación de la investigación no es automática. Las organizaciones y los investigadores deben a menudo concursar, proponer y defender sus ideas y sus propuestas ante los diferentes organismos y fuentes de financiamiento. Esto implica -y precisamente este es el objetivo principal de este curso- que las ideas, los objetivos, las metodologías y los presupuestos deben ser explicitados en forma clara y coherente en perfiles y propuestas con diferentes características. A pesar de que este curso se orienta a las convocatorias que lleva a cabo FONTAGRO, se espera que el aprendizaje logrado pueda ser útil para mejorar las opciones de financiamiento de otras fuentes y agencias.

En el mundo actual existen, entre muchas otras, las siguientes opciones de financiamiento:

## Estatat:

Continúa siendo muy importante, pero a menudo requiere la presentación de perfiles y propuestas ante Comités Científicos que puedan aprobar o no las propuestas de los investigadores. En pocas palabras ¡en la mayoría de los casos se debe concursar por los recursos!

## Fondos parafiscales:

Existen en varios países en actividades como café, producción de leche y caña de azúcar. Funcionan a partir de un impuesto voluntario, por ejemplo, un % de la producción total o del producto exportado. Con estos recursos se financia el fomento y la investigación del cultivo o actividad.

## Fondos de regalías:

Se derivan de un % establecido por ley de la producción o exportación de petróleo o productos de la minería para fortalecer la investigación científica y tecnológica.

## Préstamos internacionales:

A menudo provenientes, en el caso de América Latina, del Banco Mundial, del Banco Interamericano de Desarrollo, la cooperación Andina de Fomento, el Banco Centroamericano de Integración Económica, entre otros.

## Cooperación internacional con proyectos financiados:

Por ejemplo, por la Unión Europea, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola y la FAO, entre muchos otros.

## Fundaciones nacionales e internacionales:

Entre las últimas la Fundación Ford y la Rockefeller hicieron inversiones significativas en nuestros países en particular durante la segunda mitad del Siglo XX. De igual manera lo han hecho el IDRC de Canadá y la GTZ de Alemania.

## Universidades extranjeras:

En particular de Europa y Estados Unidos, han financiado una gran cantidad de proyectos específicos, a menudo orientado a sus propios intereses.

## Sector filantrópico nacional e internacional:

Este es una de las fuentes más interesantes y su evolución ha sido sustantiva de una filantropía tradicional a una filantropía corporativa o de capital de riesgo donde los objetivos apuntan a impactos claros en las poblaciones meta identificadas.

## Sector privado:

La cooperación y el financiamiento de alianzas público privadas ha tenido un desarrollo creciente con resultados e impactos de enorme interés, especialmente en los países del Cono Sur y en algunos casos en los Andes y Centroamérica.

## 6. Conclusiones finales:

Hemos considerado en estas notas tres tendencias recientes que pueden resumirse de la siguiente manera:

- ❖ Una evolución clara hacia la sostenibilidad de la actividad agropecuaria;
- ❖ un enfoque significativo hacia la innovación y
- ❖ una diversificación impresionante de las fuentes de recursos para la investigación y la innovación.

En todos los casos y sin excepción se requieren objetivos, metas, actividades y presupuestos bien estructurados que –sin duda- deben reflejarse en perfiles y propuestas de proyectos competitivos.



## MÓDULO II: CONCEPTOS CLAVES PARA LA PREPARACIÓN DE UN PERFIL COMPETITIVO.

- ❖ ¿Qué es un Programa?
- ❖ ¿Qué es un Proyecto?
- ❖ Consideraciones importantes para construir un perfil.
- ❖ La construcción de un perfil.
- ❖ Análisis de Perfiles Criterios Formales y Técnicos.
  - Criterios Formales de Elegibilidad.
  - Criterios Técnicos Formales.

## 1. Introducción

Un perfil (pero también una propuesta) intenta transmitir y “vender” una idea partiendo de un fin, propósito, componentes, metodologías y actividades, resultados esperados, articulación con socios y presupuestos claros y concretos. Resulta esencial que un perfil o una propuesta sean relevantes a la luz de retos u oportunidades reales en el sector agropecuario para que su financiamiento pueda ser justificado. Como es fácil de imaginar un perfil se transforma eventualmente en una propuesta formal y esta última –si es aceptada y financiada- dará vida a un proyecto de investigación e innovación.

En este marco el perfil es una versión corta del proceso de investigación / innovación que proponemos y permite –sin necesidad de una gran cantidad de tiempo y esfuerzo- que nuestra organización o donantes externos consideren o no otorgarnos financiamiento. La experiencia cuenta y por lo tanto resulta apropiado resaltar algunas debilidades que ha percibido FONTAGRO durante el proceso de evaluación de perfiles -las cuales esperamos conocer y analizar en el curso- por ejemplo:

- ❖ Definición del problema u oportunidad de investigación / innovación. A menudo los perfiles parecen repetir lo hecho por varios otros actores a través del tiempo.
- ❖ Las lecciones aprendidas provenientes de investigaciones o experiencias anteriores sobre el tema de interés, las cuales a menudo son ignoradas y son la causa de esfuerzos y tiempos no bien utilizados.
- ❖ La utilización futura de los resultados. ¿Cómo diseñar y actuar para contar con mejores opciones de impactos verdaderos?
- ❖ ¿Qué alianzas internas y externas resultan esenciales para que los fines y propósitos que planteamos se puedan cumplir?
- ❖ La coherencia (congruencia) entre el fin que se persigue y la metodología y actividades propuestas.
- ❖ El criterio de regionalidad: ¿por qué es importante la colaboración de al menos dos países para co-ejecutar actividades que benefician a los agricultores familiares de ambos países?

Iniciamos la lectura de este módulo reafirmando que existen diferentes estrategias para preparar un perfil y estableciendo las diferencias entre programas y proyectos como un marco general que permite luego considerar los elementos específicos en la preparación de perfiles sólidos y relevantes. Se discuten adicionalmente los conceptos de desarrollo, investigación estratégica y aplicada e innovación, así como otros conceptos y estrategias relacionadas en la sección de lecturas complementarias.

Existen diferentes alternativas para diseñar y preparar un perfil (o nota conceptual como se denomina en algunos casos). En la región tradicionalmente se han utilizado elementos clásicos en su construcción tales como Antecedentes, Metas, Objetivos, Metodologías, Presupuesto, etc. En el caso de FONTAGRO se usan actualmente una serie de elementos diferentes como Antecedentes, Fin, Propósito, Componentes, Metodologías, etc. Los dos sistemas, junto con otras variaciones presentes en diferentes países e instituciones, son funcionales y tienen validez, sin embargo, es necesario plantear este hecho al inicio del módulo intentando evitar confusiones. Una equivalencia aproximada entre algunos de estos términos se ilustra a continuación:

ELEMENTOS QUE UTILIZA FONTAGRO	ELEMENTOS COMUNES USADOS EN LA REGIÓN
Antecedentes y justificación	Introducción y antecedentes
Fin	Metas / objetivos generales
Propósito	Objetivos
Beneficiarios finales	Beneficiarios
Componentes	Actividades
Actividades y metodología	Metodología
Resultados esperados	Resultados
Posibles riesgos	Factores externos
Articulación de la plataforma	Sin equivalencia directa
Alineamiento con objetivos y líneas estratégicas de FONTAGRO.	Sin equivalencia directa

Por esta razón, los participantes notarán que el instructivo e instrumento que utiliza FONTAGRO para el llenado de los perfiles no guarda necesariamente concordancia con los textos de las lecturas complementarias disponibles al final de este módulo.

## 2. ¿Qué es un programa?

Para entender los proyectos primero es necesario entender qué son los programas dado que casi todos los proyectos en las instituciones de investigación agrícola forman parte de un programa más amplio. A veces estos programas son de investigación, aunque pueden ser de desarrollo o mixtos con metas diversas.

En general el trabajo de las instituciones se define en un plan estratégico, el cual se divide en diferentes programas. Cada programa se diseña para superar ciertas dificultades o para aprovechar nuevas oportunidades. Definir y diseñar programas requiere entre otras cosas: una comprensión de la realidad nacional, lectura del contexto, entrevistas con informantes claves, conocimiento de las tendencias actuales y una valoración de las capacidades y los medios necesarios para llevarlo a cabo. Los programas pueden enfocarse en un número de asuntos diferentes, incluyendo una zona agroecológica, un sistema de producción, o un factor de producción, por ejemplo:

### Programas Agroecológicos:

Programa para Zonas Colindantes con Áreas Protegidas, Programa para Zonas Costeras, Programa para las Tierras Altas Andinas.

### Programas de Sistemas de Producción:

Programa de Arroz Irrigado, Programa de Huertos, Programa de Maíz, Programa de Raíces y Tubérculos, Programa de Frutas y Verduras, Programa de Algodón.

### Programas de Factores de Producción:

Programas de Comercialización, Programas de Políticas, Programas de Nutrición.

### 3. ¿Qué es un proyecto?



Un proyecto es más específico que un programa, tiene objetivos más concretos y promete resultados dentro de un tiempo determinado.

Una definición breve y útil es la siguiente:

*“Un proyecto es una combinación de insumos que se manejan de cierta forma para alcanzar uno o más resultados deseados, así como los impactos esperados.”*

### ¿Qué incluyen los insumos de un proyecto?

Los *insumos* de un proyecto de investigación incluyen personas (investigadores, agricultores, socios apropiados, oficiales del gobierno), equipos, provisiones, comunicaciones, capacitación, así como gestión, información y evaluación periódica y final.

Los costos de los insumos de un proyecto forman el *presupuesto del proyecto*, los cuales se gestionan con base en un *plan de trabajo*.

Los *objetivos* o *propósitos* de un proyecto siempre están limitados en tiempo y espacio. La mayoría de los proyectos duran de dos a cuatro años. Si son más largos, por lo general están divididos en *fases* de 1-4 años.

La siguiente simplificación podría ayudarle a comprender lo que es un proyecto:

*“Los cocineros diseñan e implementan proyectos constantemente. Los ingredientes (insumos) se preparan (gestionan) de acuerdo con una receta (plan de trabajo), para lograr una comida caliente y balanceada (resultado), y una sensación de satisfacción y bienestar (impacto).”*

Un proyecto puede ser un experimento o conjunto de experimentos o un estudio. Puede ser estratégico o aplicado, o tener ambas características. Puede ser simple o compuesto, pequeño o grande. Resulta importante diferenciar entre proyectos de desarrollo y proyectos de investigación.



Un proyecto de desarrollo tiene como objetivo mejorar algo concretamente, por ejemplo, el empleo, el ingreso o la gestión de los recursos naturales.

Un proyecto de investigación busca superar un obstáculo o resolver un problema a través de la ciencia y la tecnología. Se pueden generar resultados y nuevos conocimientos, pero no necesariamente se beneficiará directamente a algún grupo. Sin embargo, los resultados de un proyecto a menudo pueden formar la base de acciones para el desarrollo.

Un profesional puede estar involucrado en proyectos de investigación, pero algunas veces esta actividad puede estar más cercana a un proyecto de desarrollo. En este marco conviene analizar cómo el mismo puede contribuir a alcanzar los objetivos de desarrollo que persigue la institución y el país.

En función de ello es importante analizar los diferentes tipos de investigación:

## ¿Qué es la investigación estratégica?

La investigación *estratégica* se define como aquella que es crucial para resolver un problema serio: de una cadena, de un cultivo, cuyos impactos contribuirán a mejorar la vida de un grupo importante. La investigación estratégica incluye por lo general trabajo en un laboratorio o en una estación experimental. Es una investigación hacia algo nuevo que abre una nueva puerta en la ciencia.

Por ejemplo, existen muchos frutales tropicales nativos de la región Mesoamericana que abarcan desde el sur de México hasta el norte de Costa Rica. Se trata de árboles frutales

que los productores generalmente mantienen en sus traspatios o en parcelas pequeñas y proveen ingresos adicionales.

El problema es que hay poca tecnología disponible y conocimiento sobre producción, pos cosecha, procesamiento comercialización en parte porque estos cultivos han recibido poca atención de los investigadores. Sin embargo, estas frutas tienen un nicho importante en los mercados de Estados Unidos, Canadá y Europa y muchas ya están siendo exportadas. Parece necesario entonces realizar investigación estratégica y aplicada para resolver los problemas de las cadenas de estas frutas nativas.



Sin embargo, los inversionistas reconocen la necesidad de la investigación estratégica que alcance resultados que puedan eventualmente adaptarse y aplicarse en el mundo real. Si uno escribe una propuesta para investigación estratégica, necesita demostrar claramente que *al final* los resultados de su trabajo beneficiarán a las personas.

## ¿Qué es la investigación aplicada?

La investigación *aplicada* es la aplicación de los resultados de una investigación estratégica en el mundo real. Cada vez más se lleva a cabo en los campos de los agricultores.

Normalmente las fuentes de recursos (gobiernos, inversionistas, sector privado) buscan impactos reales—que beneficien a las personas de alguna manera— por esta razón tienden a estar más interesados en apoyar investigación aplicada.



**FONTAGRO** busca que sus proyectos trasciendan la investigación tecnológica, adoptando el concepto más amplio de **innovación**, que incluye articulación con los mercados, el entorno social, la gestión de procesos de generación y difusión y la organización para vincular a los productores pequeños a las cadenas de valor y de información. Al mismo tiempo, **FONTAGRO** apoya actividades de investigación estratégica y aplicada que conduzcan a la aplicación de los resultados en productos y servicios que lleguen a los mercados o mejoran la vida del mayor número posible de personas, es decir que generen innovaciones.

Retomando el tema de proyectos, es importante conocer la siguiente categoría que los divide en simples y complejos:

Un proyecto *simple* sólo tendrá uno, y a lo más dos objetivos, y sólo funcionará en una localidad, o a lo más en un par de localidades. Habrá un número limitado de asociados.

Un proyecto *complejo* tendrá varios objetivos, operará en diferentes localidades y será implementado por diferentes grupos de personas.

Bajo las mismas circunstancias, un proyecto simple tiene más probabilidades de tener éxito que un proyecto complejo. Menos cosas pueden salir mal. Será más fácil de gestionar y más fácil de alcanzar resultados. Los inversionistas prefieren invertir en proyectos que apunten al éxito. Pero los problemas realmente difíciles en la agricultura son complejos, y podría ser que se necesite un proyecto complejo para resolver un problema complejo. Los inversionistas también desean ver un máximo de participación en sus proyectos, por lo que puede ser necesario involucrar un mayor número de socios que faciliten alcanzar las metas y objetivos de los proyectos.



FONTAGRO busca que Los inversionistas o donantes no necesariamente prefieren proyectos pequeños sobre proyectos grandes. En general prefieren invertir en diferentes proyectos, para maximizar sus posibilidades de alcanzar las metas y objetivos del desarrollo. Esta lógica los debería inclinar a favorecer una estrategia de apoyar varios proyectos pequeños. Pero cada donación que hace el inversionista lo involucra en una cantidad de reuniones, gestiones y aprobaciones y el trabajo puede ser el mismo para un proyecto pequeño que para un grande. Esta lógica significa que, si consideran que tienen buenas posibilidades de éxito, los inversionistas podrían escoger un proyecto grande en lugar de uno pequeño.

El **Proyecto Genoma Humano** ha involucrado a investigadores de todo el mundo, quienes han trabajado en diferentes laboratorios y oficinas, enlazadas por computadoras, para completar el mapa de genes y cromosomas del cuerpo humano. Sus resultados no tienen un beneficio inmediato, no obstante, los inversionistas han apoyado esta investigación a sabiendas de que su inversión demostrará su valor en el futuro, de maneras esperadas e inesperadas. Tendrá un gran impacto en términos del tratamiento y predicción de enfermedades, el proceso de envejecimiento (o no), clones, inclusive el mejoramiento genético de organismos vivos. Igual que la revolución informática, el proyecto *genoma* humano tiene potencial para cambiar el mundo de una forma que no nos podemos imaginar.

Considere este proyecto cuando diseñe los suyos, e inspírese en el alcance y posibilidades impresionantes que se pueden lograr con la ciencia.

## 4. Consideraciones Importantes antes de Construir un Perfil:

En las secciones anteriores revisamos conceptos importantes de programas, de proyectos y sus características, de investigación e innovación. Llegó ahora el momento de analizar por qué y cuándo necesitamos diseñar y preparar un perfil. En esta sección se puntualizan elementos y conceptos claves que se deben tomar en cuenta al momento de definir un perfil, previo a su proceso de construcción, sin embargo, conviene enfatizar de nuevo la diferencia entre la preparación de un perfil nacional y un perfil para un mecanismo regional como FONTAGRO.

En el primer caso, como ya se indicó, se consideran las prioridades nacionales y los mecanismos establecidos por la institución donde trabajamos. En el caso de FONTAGRO el proceso es completamente diferente, el tema o temas de las convocatorias lo fija FONATGRO y las iniciativas van a ser siempre de carácter regional con la participación de al menos dos países miembros. En este marco el proceso mental para preparar uno u otro tipo de proyecto es muy diferente, sin embargo, consideraremos varios elementos que resultan relevantes en todas las circunstancias.

### 1. El punto de partida: Definición del Problema, el Impacto potencial y la Oportunidad:

Un perfil, y eventualmente una propuesta que se convierte en un proyecto, parten ya sea de la identificación de una oportunidad o para enfrentar una limitación. Se barajan opciones, ideas, posibles caminos o estrategias para avanzar, se consulta con actores de las cadenas, se revisan experiencias y literatura y se conceptualizan los primeros esquemas posibles.

Sin embargo, en el mundo actual cualquier iniciativa de investigación e innovación en agricultura (y también en otros campos) no parte de cero, existe un conocimiento previo o anterior acumulado a través de los años por los productores, otros investigadores, académicos, ONG y empresas privadas que se puede obtener directamente de estas personas o que está reflejado en diferentes documentos y publicaciones. Este conocimiento previo debe reconocerse e indicarse, aunque sea en forma muy resumida en los perfiles y propuestas para que los evaluadores externos puedan darse cuenta que el perfil o propuesta que están revisando muestra originalidad y valor agregado y no es una repetición de investigaciones pasadas.

En la experiencia de FONTAGRO ha sido común evaluar perfiles o propuestas que parecen una copia de investigaciones realizadas hace 10, 20 ó 30 años y donde resulta obvio que no contribuirán al proceso de innovación esperado, en pocas palabras son iniciativas sin creatividad ni visión de futuro. En este marco la cuantificación del problema u oportunidad resulta esencial para valorar el impacto potencial de la iniciativa y para poder evaluarla formalmente al término de la misma, por esta razón conviene reflejar el estado del arte o la **línea de base**, en los perfiles y propuestas.

Algunos ejemplos muy sencillos ilustran este punto:

1

Si los rendimientos de quinua en una región (basados en datos comprobables) son de 800 kg/ha y se intenta elevarlos en 20% en un plazo de 3 años utilizando prácticas y materiales genéticos mejorados, esta información debe reflejarse claramente en la propuesta y el aumento en productividad será el parámetro de la evaluación final del proyecto.

2

Si el número de familias en condiciones de pobreza en una región (basado en datos comprobables) es de 30% y la iniciativa de investigación y desarrollo pretende disminuirlo a 25% en tres años entonces estos valores serán los que se evalúen al final del proyecto utilizando los medios verificables necesarios.

3

De igual manera si en una región se desea extender prácticas de conservación de suelos de un 20% al 40% o incrementar el área de sistemas agroforestales de 10% a 20% estos parámetros serán los utilizados para medir resultados e impactos y deben estar reflejados explícitamente en el perfil o la propuesta.



**¿Quiénes constituyen el público meta? En otras palabras, los beneficiarios directos e indirectos:**

Los **beneficiarios directos** son aquellas personas, familias u organizaciones locales con las cuales el proyecto trabaja e interactúa periódicamente y quienes tienen acceso directo e irrestricto a los avances y resultados de todas las actividades de investigación y desarrollo. En teoría, si el proyecto tiene éxito en su totalidad o en alguno de sus componentes, estas personas serían las que adoptarían los resultados en primera instancia.

Los **beneficiarios indirectos** son aquellas personas, familias u organizaciones que reciben la información y los resultados a través de diferentes medios (otros agricultores, la radio, información impresa, días de campo, etc.) y pueden decidir o no adoptarlos. Algunas tecnologías (por ejemplo, una variedad superior de papa con tolerancia probada a tizón tardío (*P. infestans*) podría ser adoptada en forma indirecta por miles de productores que sufran la presencia de enfermedad.

## 2. Los Términos de Referencia y otros elementos importantes: ¿Cómo considerarlos y plasmarlos en un perfil?

Para FONTAGRO (esto puede variar con otras agencias donantes) el cumplimiento de los términos de referencia indicados en sus convocatorias es algo que se toma muy en serio. Dependiendo de la naturaleza de la convocatoria los mismos podrían sufrir ajustes (conviene revisarlos en cada caso particular). En este curso piloto, como se indicará más adelante, utilizaremos como base del aprendizaje los Términos de Referencia de la Convocatoria 2016:

<http://www.fontagro.org/wp-content/uploads/2016/07/2016-TORs-Convocatoria-2016.pdf>



Sin embargo, es necesario e importante aclarar que la participación en el curso no implica que los perfiles compitan automáticamente en la convocatoria, la evaluación de aquellos que se preparen en el marco del curso será hecha por los mismos equipos del curso -como uno de los ejercicios de aprendizaje- con la moderación del tutor. La evaluación de los criterios de elegibilidad y los criterios técnicos formales de los perfiles en la convocatoria real la hace un panel de especialistas externos y por ende el éxito o fracaso que pudiera tener un perfil durante el curso piloto no está vinculado al éxito o fracaso que pudiera tener en la convocatoria real!

En este punto conviene resaltar otros elementos que juegan un papel determinante y también requieren una consideración cuidadosa:

### Innovación

En el marco de su propia evolución y por decisión de su Consejo Directivo FONTAGRO ha adoptado el concepto de innovación como punto central de su quehacer. En este marco se espera que los perfiles y propuestas enviadas a FONTAGRO muestren explícitamente como la iniciativa va a contribuir a lograr un impacto positivo en la población meta (productividad, competitividad, ingresos, empleo, gestión de recursos naturales, etc.), independientemente si son de carácter estratégico o aplicado.

### Cadena de valor

El documento debe explicitar las relaciones y estrategias que se pondrán en marcha para asegurar -si los resultados del proyecto son positivos- que los mismos estén engranados o articulados con otros elementos o en las cadenas de valor indicando claramente la ruta esperada de impacto.

## Congruencia

La congruencia –o más bien la falta de congruencia- ha sido un elemento débil en los perfiles o propuestas recibidas por FONTAGRO en el pasado.

Se manifiesta de diferentes maneras y lo más apropiado es ilustrarlo con algunos ejemplos concretos:

- ❖ Los proponentes en una convocatoria sobre gestión de recursos naturales envían una propuesta cuyos objetivos específicos son la creación de empleos o un incremento en los ingresos.
- ❖ Los proponentes de una propuesta orientada a aumentar la productividad de una región y con un presupuesto de US\$400,000 indican como meta el favorecer a 20 familias (impacto muy limitado para la inversión) o a 10,000 familias en forma directa (meta demasiado ambiciosa para lograrlo en forma directa, aunque en ciertos casos si podría serlo en forma indirecta).
- ❖ En un proyecto complejo y muy ambicioso en cobertura y contenido los proponentes señalan que el equipo de trabajo estará liderado por dos personas recién graduadas y varios asistentes de campo.

En esencia lo que ilustran los ejemplos anteriores es que el fin y el propósito de un perfil deben ser congruentes con los temas de la convocatoria y con los recursos (humanos y financieros) necesarios y apropiados a la iniciativa.

Es importante considerar dentro del marco de congruencia que - según los términos de referencia de la Convocatoria Ordinaria de FONTAGRO 2016 – los perfiles también deben contemplar dentro de las actividades propuestas su contribución directa a impulsar innovaciones tecnológicas, organizacionales y/o institucionales para el mejoramiento de la agricultura familiar a través de encadenamientos productivos que faciliten el acceso al mercado.

## Regionalidad

Por su naturaleza FONTAGRO actúa en el ámbito regional, por lo tanto, no le es posible apoyar un proyecto en una convocatoria donde solamente

participa un país miembro, sin embargo, éste ha sido un error común en las convocatorias. De igual manera el concepto de regionalidad se extiende a otros ámbitos, en particular el balance en la participación de los países en una iniciativa cualquiera.

Según los términos de referencia de la Convocatoria Ordinaria de FONTAGRO 2016, es importante destacar en el perfil, que el proyecto sea de carácter regional y que las actividades de investigación e innovación se llevarán a cabo en al menos dos países miembros de FONTAGRO de manera que se puedan generar bienes públicos regionales. En caso que uno de los países participe principalmente proporcionando asistencia técnica, deberán participar al menos otros dos países miembros que se beneficien de la misma. Veamos algunos ejemplos:

Si el país A tiene una responsabilidad de cerca del 90% en el proyecto y los países B y C el 5% cada uno, FONTAGRO considera que la propuesta no es balanceada y recibirá un bajo puntaje.

De igual manera si se percibe en la propuesta que el país A es en esencia un asesor del país B y donde el A no tiene beneficios concretos de la iniciativa FONTAGRO considera que la propuesta se sitúa fuera de su misión y visión y sería descartado al no cumplir con el criterio de regionalidad.

#### Sostenibilidad:

Este concepto, a pesar de la gran importancia que reviste desde el punto de vista conceptual en el sector agropecuario, se aplica de manera un poco diferente en los términos de referencia de las convocatorias de FONTAGRO.



Para FONTAGRO es sumamente importante -y se evalúa de hecho en los perfiles y propuestas recibidas- que la iniciativa demuestre sostenibilidad hacia el futuro, en otras palabras, que si el proyecto demuestra resultados e impactos positivos pueda ser continuado y financiado por las instituciones proponentes aun cuando el apoyo de FONTAGRO haya terminado.

## Capacidad Técnica de la Plataforma

En la Convocatoria Ordinaria de FONTAGRO 2016, se resalta la importancia de que los perfiles expresen claramente quiénes son los profesionales responsables de la ejecución de las actividades en cada país, su experiencia en el tema, cuáles son sus responsabilidades específicas y el tiempo estimado de dedicación al proyecto. Si unos equipos experimentados de especialistas de dos o más países han trabajado juntos y muestran una trayectoria de logros, impactos y publicaciones en el tema en su especialidad, esto constituye una garantía de que la capacidad de la plataforma es suficiente para acometer nuevos retos. ¡Por el contrario, si el equipo de la plataforma no posee esta trayectoria o experiencia, deben demostrarlo resaltando sus fortalezas (grados académicos, trayectoria y logros) individuales e indicando su disposición para trabajar en un grupo que no solo sume, sino que multiplique! Finalmente debe existir, como se indicó en los textos anteriores, un cierto grado de proporcionalidad: si un proyecto es muy complejo y ambicioso el equipo de la plataforma debe demostrar solidez y capacidad para gestionarlo, un proyecto más simple o pequeño podría ser gestionado exitosamente por un equipo de menor trayectoria o experiencia.

## 5. La construcción de un Perfil:

En esta sección se aborda el diseño y preparación de un perfil “paso por paso” utilizando los formatos e instructivos de FONTAGRO correspondientes a la Convocatoria 2016. En la sección siguiente se incluye el formulario y se brindan recomendaciones específicas para su preparación. A pesar de que pueden existir otros formatos y diferentes formas de preparar un perfil, la lectura de esta sección y la aplicación de la misma en las plantillas provistas deberían permitirle preparar un perfil sólido y competitivo para cualquier circunstancia.

Es prudente señalar, aunque también se indicará más adelante, que el Manual de Operaciones de FONTAGRO (<http://www.fontagro.org/es/documentos-institucionales/mop/>) es una referencia muy útil, sin embargo, este documento se encuentra en revisión y en particular la sección de criterios ha sufrido cambios. Por esta razón, la información más actualizada y válida para los ejercicios de este curso piloto son los términos de referencia y el instructivo de llenado de perfiles de la Convocatoria 2016 (<http://www.fontagro.org/wp-content/uploads/2016/07/2016-TORs-Convocatoria-2016.pdf>).

Empezamos entonces con la selección del tema y continuamos con el resto de elementos requeridos.

## A. Selección del tema:

En el marco de una organización con un plan estratégico aprobado, programas definidos y presupuestos asignados, la selección de un tema de investigación puede ser relativamente sencilla. Las prioridades han sido definidas por las autoridades respectivas y el investigador o investigadores con base en su experiencia y recursos disponibles diseñan y presentan sus ideas –normalmente atacando un problema definido o aprovechando una nueva oportunidad- ante el comité científico de la organización para aprobación o ajustes.

A pesar de lo anterior el diseño de una investigación tiene tanto de arte como de ciencia. Un experimento o un estudio bien conceptualizado, independientemente si es estratégico o aplicado, puede o debe hacer aportes a oportunidades o limitaciones verdaderas. Un experimento o un estudio sin estas características constituye a menudo una pérdida de tiempo y recursos.



La selección de un tema y el diseño de un perfil para un fondo competitivo como FONTAGRO, son cosas muy diferentes.

**En primer lugar**, el tema del concurso es definido por FONTAGRO y por ende la institución o el equipo de investigadores interesados deben decidir si el mismo concuerda o no con el plan estratégico y las prioridades institucionales y del país y si están en capacidad de invertir los recursos necesarios de contrapartida.

**En segundo lugar**, si deciden participar, deben constituir o ser invitados a formar una plataforma de investigación o innovación con equipos de investigadores de otros países miembros.

**En tercer lugar**, deben valorar sus fortalezas y recursos para poder hacer un buen papel y responder a las expectativas, en caso de ser seleccionados.

Estas diferencias son muy significativas, sin embargo, las oportunidades de aportar y aprender de los miembros de las plataformas han sido altamente valorada por la mayoría de los participantes en proyectos financiados por FONTAGRO.

## B. Antecedentes y Justificación:

En esta sección se debe explicar en forma clara y concisa por qué se justifica financiar esta propuesta. Se puede considerar el reto a resolver o la oportunidad a enfrentar, su magnitud y el impacto potencial esperado. Elementos útiles en esta sección pueden ser las lecciones aprendidas en experiencias e investigaciones anteriores, así como cualquier información disponible de la línea de base (situación actual) que permita al final del proyecto evaluar objetivamente los resultados y los impactos.

## C. Fin del Proyecto:

Indicar -en caso de que el perfil y la propuesta posterior fueran aceptados y financiados- como las acciones propuestas contribuirán a enfrentar el reto o las oportunidades indicadas. Esta sección puede ser de tipo cualitativo, pero justificando en forma clara el trabajo a realizar y las inversiones previstas. Para redactar el fin del proyecto, es importante hacerse la siguiente pregunta: ¿Qué desea lograr con el proyecto?

## D. Propósito:

Los logros e impactos esperados son el motivo de esta sección, la cual puede contar con elementos cualitativos, pero principalmente cuantitativos, por ejemplo, en aspectos ambientales, pobreza, mercados, beneficios a los consumidores, sostenibilidad, competitividad etc.

Es importante destacar, que el propósito se orienta y elabora pensando en los “objetivos” buscados, los cuales deben estar en sintonía con el tema y el problema identificado para el proyecto y serán la base para la estructuración de los componentes y actividades. En función de ello tome en cuenta los siguientes lineamientos para redactar su propósito a manera de objetivos:

- ❖ Oriente los objetivos al problema central u oportunidad.
- ❖ Los objetivos deben demostrar cómo alcanzar el fin del proyecto.
- ❖ Redáctelos de manera clara y en “positivo” por ejemplo, si la iniciativa pretende “cómo enfrentar el cambio climático,” el objetivo puede ser formulado positivamente, por ejemplo “Fortalecer las capacidades de las comunidades para enfrentar la variación climática que experimenta el corredor seco de las regiones XXXX.”
- ❖ Formule los objetivos de manera específica, real, medible, alcanzable y sujetos en el tiempo. Por ejemplo: “Incrementar los rendimientos del sistema o cultivo XXX en un 20% en las regiones XXX en el plazo del proyecto”.
- ❖ Cada objetivo debe especificar la cantidad de resultados (número de beneficiarios, número de nuevas variedades desarrolladas, rendimiento por ha, superficie del área estudiada), y la Calidad (por ejemplo, agricultores pobres, tierras marginales, variedades de alto rendimiento).

- ❖ Incluya una indicación de cuándo se alcanzará el objetivo, por ejemplo, a tres años plazo en enero de 2018.

## E. Beneficiarios finales:

Aquí se cuantifican en forma explícita los beneficios y beneficiarios finales directos e indirectos esperados en caso de que el proyecto fuera financiado. Pueden ser personas, comunidades, productores, consumidores con mejor acceso a recursos, conocimientos, tecnologías, nutrición, ingresos, etc.

## F. Componentes:

Los componentes son conjuntos de actividades, relacionadas entre sí, que generan productos específicos y que el proyecto debe realizar para lograr sus resultados. En esta sección se deben describir los componentes que los miembros del consorcio consideran esenciales para lograr el propósito del proyecto, puede tratarse de investigación, desarrollo de nuevas herramientas y modelos, síntesis o generación y gestión del conocimiento, capacitación, etc.

Para desarrollar los componentes de manera adecuada, conviene responder a la siguiente pregunta; ¿Cómo estas actividades permiten alcanzar los objetivos expresados en el propósito del proyecto y cómo se lograrán los resultados esperados? Redacte los componentes o actividades siempre en positivo.

## G. Actividades y metodología:

En esta sección se indican, considerando las limitaciones de espacio, pero con el mayor detalle posible, las actividades y la metodología que el consorcio propone para cada uno de los componentes identificados en la sección anterior. Esta es quizás una de las secciones que los evaluadores externos miran con mucho interés, dado que refleja fortalezas o debilidades del equipo y pueden afectar el impacto real o potencial de una iniciativa de investigación o innovación. Es importante demostrar que el equipo de trabajo posee la experiencia, capacidades y medios que faciliten la obtención de los resultados e impactos esperados.

## H. Resultados esperados:

Describir en esta sección los principales resultados esperados de cada una de las actividades de los componentes propuestos, indicando los beneficios esperados en términos productivos, sociales, económicos y/o ambientales.

## I. Posibles riesgos:

Aquí se indican los factores de cualquier naturaleza que pudieran afectar los resultados esperados y las acciones que se proponen para mitigar los efectos de los riesgos identificados.

## J. Articulación de la plataforma con los otros socios y aliados:

En esta sección se describen los actores y los mecanismos de gobernanza de la plataforma, indicando las fortalezas y los roles de las instituciones e individuos miembros de la plataforma, y como se relacionan con otros actores para facilitar la obtención de los resultados esperados. Evidentemente la articulación de la plataforma con socios y aliados requiere un proceso de negociación previa para definir que organizaciones de mi país y del otro (u otros) países miembros de FONTAGRO pueden participar y contribuir con los fines y propósitos definidos en la Convocatoria. Esto implica, en caso de no conocer a equipos de colegas en los otros países miembros, que se debe investigar con los Directores de mi organización u otros profesionales que nos guíen o pongan en contacto. Para efectos de este curso piloto y para facilitar el proceso los organizadores han seleccionado previamente los equipos de países. En este marco, cualquiera de los participantes de los equipos de países identificados puede tomar la iniciativa interactuando con los otros para seleccionar el tema e iniciar el proceso interactivo de plasmar en la plantilla el resto de los elementos requeridos.

## K. Alineación con las áreas prioritarias del PMP de FONTAGRO 2015-2020:

En esta sección se explica en forma breve como el perfil propuesto se alinea con las líneas estratégicas de FONTAGRO contenidas en el Plan de Mediano Plazo (Plan de Mediano Plazo, FONTAGRO, 2015-2020 en: <http://www.fontagro.org/es/documentos-institucionales/pmp/> y que son objeto de la convocatoria.

## 6. Formulario para la Preparación de Perfiles:

Antes de iniciar la definición del perfil, es importante revisar con atención los siguientes documentos básicos de la Convocatoria 2016 y los criterios de: Regionalidad, Congruencia y Capacidad Técnica de la Plataforma, que se encuentran en la página Web de FONTAGRO, para lo cual debe consultar:

Términos de Referencia de la Convocatoria 2016. en: <http://www.fontagro.org/wp-content/uploads/2016/07/2016-TORs-Convocatoria-2016.pdf>

Plan de Mediano Plazo, FONTAGRO, 2015-2020 en: <http://www.fontagro.org/es/documentos-institucionales/pmp/>

Manual de Operaciones, FONTAGRO, 2014.(MOP) en: <http://www.fontagro.org/es/documentos-institucionales/mop>

También es importante tomar en cuenta que el perfil puede incluir organizaciones públicas o alianzas público-privadas. La plataforma debe ser liderada por cualquier institución de un país miembro del Fondo. Los centros regionales o internacionales pueden jugar un rol facilitador o complementario si el equipo lo estima necesario. Es requisito indispensable que las plataformas incluyan instituciones de al menos DOS países miembros de FONTAGRO. En este contexto el perfil puede ser completamente ficticio con el propósito de que el equipo gane experiencia a través del proceso de su preparación o puede ser real -parcial o completamente- con la intención de utilizarlo posteriormente.

Con el propósito de facilitar el proceso de llenado y con base en la experiencia de FONTAGRO, algunos de los elementos del perfil tienden a dar alguna dificultad a los participantes en la convocatoria, específicamente: los antecedentes, el fin, el propósito y los componentes. Por esta razón, en los espacios respectivos de estos cuatro elementos se incluyen ejemplos genéricos que podrían guiar a los equipos en la preparación de sus propios perfiles. Los otros elementos como metodologías, beneficiarios, etc. se anticipa que no presentan mayor dificultad, considerando que son del tipo clásico presente en perfiles y propuestas durante las últimas décadas.

# Formulario de Aplicación

## SECCIÓN 1: Información General

Es importante iniciar con títulos llamativos y diferentes, para ello construya el título en dos partes: La primera el título corto que sea fácil de manejar y con un mensaje que se convierta en el ancla del proyecto, y la segunda su complemento mucho más informativo, con contexto y detallado.

Por ejemplo:

**Título Corto: Tecnologías Verdes.**

**Título Largo - Completo: Tecnologías Verdes: Utilización de Algas para Descontaminar el Lago Atitlán, Guatemala.**

1.1 Organismo ejecutor líder de la plataforma  
Organización Líder (Líder de la plataforma)

1.2. Integrantes de la plataforma (Organismos co-ejecutores)\*  
Organización Co-ejecutora

1.3 Organismos Asociados (Opcional)  
Organización Asociada.

Instituciones Nacionales, Regionales o Internacionales de países no miembros de FONTAGRO, que sólo participan con su aporte de contrapartida.

1.4. Montos Solicitados y de Contrapartida

Indicar el monto estimado que el consorcio solicitaría a FONTAGRO y los aportes estimados de contrapartida.

1.5. Período de Ejecución (meses)\*:

Periodo Máx. 36 meses.

## SECCIÓN 2: Información del Perfil

### 2.1. Antecedentes y Justificación: (Máx. 4.000 caracteres)

Justificar en forma clara y concisa por qué es necesario financiar esta propuesta. Se puede considerar la problemática a resolver, su magnitud y el impacto potencial.

Los siguientes son ejemplos genéricos que ilustran la información que podría incluirse en esta sección:

- La productividad del sistema XXXX ha declinado en la región durante los últimos 5 años en principio por insuficiencia de agua en etapas críticas del sistema....
- Los precios nacionales y de exportación muestran fluctuaciones significativas y aumentan los riesgos de bajos ingresos para productores y desabastecimiento para consumidores...
- La frecuencia de eventos extremos en la región afecta la viabilidad futura del sistema productivo XXXX
- La fertilidad de los suelos, en particular K y P, ha disminuido motivado en parte por un incremento en los costos de estos fertilizantes
- La variación climática observada durante los últimos 10 años es parcialmente responsable de impactos negativos en ingresos y la nutrición de las comunidades de las regiones XXX y XXX
- El cultivo XXX alimenta a la tercera parte de la población mundial y en este momento amenaza las regiones XXX de nuestros países debido a la presencia y severidad de la enfermedad XX

## 2.2. Fin del Proyecto: (Máx. 800 caracteres)

Indicar en forma clara y realista cómo la propuesta contribuirá a solucionar el problema o problemas principales y su congruencia con el objetivo de la convocatoria.

Los siguientes son ejemplos genéricos que ilustran la información que podría incluirse en esta sección:

- Generar y validar estrategias de adaptación y mitigación en el sistema productivo XXXX
- Fortalecer las capacidades de las comunidades para enfrentar la variación climática que experimenta el corredor seco de las regiones XXXX
- Fortalecer la agricultura familiar en las regiones XXXX optimizando las cadenas de valor XXX y XXX
- Establecer estrategias de intensificación sostenible en los cultivos XXX y XXX de las regiones XXXX

## 2.3. Propósito: (Máx. 800 caracteres)

Indicar en forma cualitativa y cuantitativa cuáles son los logros e impacto directo esperados como resultado de la ejecución del proyecto.

Los siguientes son ejemplos genéricos que ilustran la información que podría incluirse en esta sección:

- Reducir los costos totales de producción del sistema o cultivo XXX a partir de prácticas y tecnologías inspiradas en agricultura de precisión
- Incrementar los rendimientos del sistema o cultivo XXX en un 20% en las regiones XXX en el plazo del proyecto
- Generar modelos climáticos en la región XXX que faciliten intervenciones para la adaptación de los cultivos XXX y XXX a la variación climática
- Mejorar los medios de vida de 12 comunidades involucradas en el sistema productivo XXX

### **2.5. Componentes:** (Máx. 3.000 caracteres)

Los componentes son conjuntos de actividades, relacionadas entre sí, que generan productos específicos y que el proyecto debe realizar para lograr sus resultados. En esta sección se deben describir los componentes que los miembros del consorcio consideran esenciales para lograr el propósito del proyecto.

Los siguientes son ejemplos genéricos de elementos que podrían incluirse en esta sección:

- Socialización del proyecto y establecimiento de plataformas de innovación en las cinco áreas de trabajo definidas.
- Establecimiento de la línea base de producción y productividad en la región
- Generación de tecnologías que optimicen la utilización de cosecha de agua...
- Validación de prácticas de intensificación sostenible en campos de agricultores líderes...
- Capacitación de productores por medios presenciales y de radiodifusión...
- Seguimiento y evaluación de los componentes del proyecto y diseminación de resultados

## 7. Infografía: Síntesis Elaboración de un Perfil

A continuación, a manera de síntesis, le presentaremos una infografía que resumen los pasos y elementos claves que se toman en cuenta para la elaboración de un perfil competitivo.

**PASO 01 REVISIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN DE FONTAGRO**

PREVIO AL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PERFIL, ES IMPORTANTE CONSULTAR LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS:

 **TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA CONVOCATORIA 2016 EN:**  
<https://www.fontagro.org/es/como-trabajamos/convocatorias/convocatoria-2016/>

**PARA ESTE DOCUMENTO PONGA ESPECIAL ATENCIÓN EN:**

EL MARCO U OBJETIVO DE LA CONVOCATORIA BASADO EN: PROMOVER INNOVACIONES TECNOLÓGICAS, ORGANIZACIONALES E/O INSTITUCIONALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA AGRICULTURA FAMILIAR A TRAVÉS DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS QUE FACILITEN EL ACCESO AL MERCADO.

LOS CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD QUE DEBEN ESTAR PRESENTES Y MANIFIESTOS EN TODA LA DEFINICIÓN DEL PERFIL, CON ESPECIAL ATENCIÓN EN:

**CRITERIOS FORMALES DE ELEGIBILIDAD**

- LEGALIDAD.
- PLAZO.
- MONTO.
- CONTRAPARTIDA.

**CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD**

- CONGRUENCIA.
- REGIONALIDAD.
- CAPACIDAD TÉCNICA DE LA PLATAFORMA.

## CRITERIOS TÉCNICOS FORMALES

- IMPACTO POTENCIAL
- CALIDAD TÉCNICA
- CAPACIDAD TÉCNICA DE LA PLATAFORMA.



PLAN DE MEDIANO PLAZO, FONTAGRO,  
2015 EN:

<http://www.fontagro.org/es/documentos-institucionales/pmp/>

## PARA ESTE DOCUMENTO PONGA ESPECIAL ATENCIÓN EN:

OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEL FONTAGRO  
2015 -2020.

## PASO 02 DEFINA EL TEMA DE SU PERFIL

RECUERDE ENMARCAR EL TEMA EN: LAS INNOVACIONES PARA LA ADAPTACIÓN DE LA AGRICULTURA FAMILIAR AL CAMBIO CLIMÁTICO EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.

## PASO 03 DESARROLLE LOS ANTECEDENTES Y LA JUSTIFICACIÓN

HACIENDO ÉNFASIS EN LOS ELEMENTOS QUE PERMITAN EVALUAR AL FINAL DEL PROYECTO SUS:



## PASO 04 PUNTUALICE EL FIN DEL PROYECTO

CON LAS ACCIONES QUE CONTRIBUIRÁN A ENFRENTAR: RETOS Y OPORTUNIDADES

## PASO 05 DEFINA EL PROPÓSITO DEL PROYECTO

CON LOS LOGROS E IMPACTOS DESEADOS DE MANERA CUANTITATIVA Y CUALITATIVA.



### RECUERDE:

REDACTARLO EN FORMA DE OBJETIVOS Y MANTENER LA CONGRUENCIA CON EL FIN DEL PROYECTO.

## PASO 06 IDENTIFIQUE LOS BENEFICIARIOS FINALES

DE LA MANERA MAS EXPLÍCITA POSIBLE.



## PASO 07 DEFINA LOS COMPONENTES Y ACTIVIDADES

QUE GENERARÁN PRODUCTOS ESPECÍFICOS PARA EL PROYECTO, DEBEN ESTAR EN SINTONÍA CON LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.



## PASO 08 DEFINA ACTIVIDADES

EN CORRESPONDENCIA CON LOS COMPONENTES PARA CONSEGUIR LOS RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS.

## PASO 09 IDENTIFIQUE BENEFICIOS Y RESULTADOS DE CADA ACTIVIDAD

**PASO 10** **DEFINA POSIBLES RIESGOS**  
QUE AFECTEN LOS RESULTADOS.



**PASO 11** **ARTICULACIÓN ENTRE LA PLATAFORMA Y OTROS SOCIOS Y ALIADOS**

**PASO 12** **EXPLIQUE COMO SU PERFIL ESTÁ ALINEADO CON EL:**



**PLAN DE MEDIANO PLAZO, FONTAGRO, 2015 (PMP) EN:**

<http://www.fontagro.org/es/documentos-institucionales/pmp/>

## 8. Análisis de Perfiles: Criterios Formales y Técnicos

Como bien se ha mencionado a lo largo de este módulo, es importante conocer cuáles son los criterios bajo los cuales será analizado un perfil en los procesos de convocatorias. Ya sea como investigadores, como encargados o Jefes de un Programa o como Directores de una organización nos corresponde a menudo competir o gestionar recursos nacionales o internacionales para desarrollar actividades de investigación e innovación. Pero también, muy a menudo, tenemos la responsabilidad de valorar, criticar o evaluar iniciativas diseñadas por otros colegas con el propósito, no solo de juzgar su viabilidad estratégica, técnica y financiera, sino también para hacer aportes y contribuciones que la mejoren o perfeccionen.

En este papel podemos utilizar nuestra experiencia, conocimientos o inclusive nuestra filosofía sobre el sector agropecuario para dar una opinión sobre un perfil o propuesta presentado por otro colega o colegas. Sin embargo, existe una forma más objetiva de hacerlo: utilizando y aplicando criterios predefinidos los cuales normalmente incluyen puntajes que se asignan con base en escalas de prioridades. Por supuesto, diferentes organizaciones usarán diferentes criterios para evaluar, en el caso de FONTAGRO la organización ha optado por tres grupos de criterios que se indican seguidamente y se describen en detalle más adelante en este documento:

- ❖ Criterios formales de elegibilidad. Los evalúa la Secretaría Técnica Administrativa de FONTAGRO e incluyen *legalidad, plazo, monto y contrapartida*.
- ❖ Criterios de elegibilidad. Los verifica el panel externo de evaluadores e incluyen congruencia, regionalidad y capacidad técnica de la plataforma.
- ❖ Criterios técnicos formales. Los valora también el panel externo e incluyen el impacto potencial, la calidad técnica y la capacidad técnica de la plataforma.

De nuevo existen otras formas de hacer las cosas, sin embargo, el vivir la experiencia de aplicar los criterios que utiliza FONTAGRO, preparará mejor a los participantes de este curso en la definición de su perfil. Siempre es bueno conocer cómo serán evaluados los perfiles, para que al momento de su definición se enfatice en los elementos claves que serán objeto de análisis en las convocatorias.

Las explicaciones e información detallada sobre cada uno de los criterios se encuentran en la sección siguiente y en los Términos de Referencia y el Instructivo para el llenado de perfiles de la Convocatoria FONTAGRO 2016 (<http://www.fontagro.org/wp-content/uploads/2016/07/2016-TORs-Convocatoria-2016.pdf>)

Como fue indicado en este Módulo el Plan de Mediano Plazo (PMP) y el Manual de Operaciones (MOP) de FONTAGRO constituyen referencias muy valiosas para la creación de los perfiles, se advierte sin embargo que en este último los criterios de evaluación están en proceso de actualización, por lo tanto los criterios oficiales y válidos son los señalados en los Términos de Referencia de la Convocatoria 2016.

## 9. Criterios Formales de Elegibilidad:

Los *Criterios Formales de Elegibilidad* los valora y los aplica la Secretaría Técnica Administrativa de FONTAGRO y en esencia constituyen el primer filtro del proceso. Aquellos perfiles que superan esta etapa, son enviados a un panel externo de especialistas quienes considerarán cada uno con base en los *Criterios de Elegibilidad* y los *Criterios Técnicos Formales* indicados más abajo y especificarán los puntajes para que el Consejo Directivo de FONTAGRO tome la decisión de financiarlos o no.

Criterios Formales de Elegibilidad	Detalle
I. Legalidad	Las entidades participantes en las plataformas deberán estar legalmente constituidas y tener personería jurídica para poder firmar un convenio con el BID, organismo que representa a FONTAGRO.
II. Plazo	El plazo de ejecución máximo de los proyectos es de 42 meses y se considerará un período adicional de 12 meses para fortalecer la gestión legal, administrativa y financiera de ser necesario.
III. Monto	El monto máximo que puede ser solicitado por propuesta es de US\$400.000.
IV. Contrapartida	Las propuestas deben ofrecer aportes de contrapartida mínimo de por lo menos 1,5 veces el monto solicitado a FONTAGRO, indicando si se refiere a contrapartida en efectivo o en especie, o a una combinación de ambas.

Seguidamente el Panel Externo de evaluadores verifica los Criterios de Elegibilidad:

### Congruencia

Las actividades propuestas contribuyen directamente a promover innovaciones tecnológicas, organizacionales y/o institucionales para el mejoramiento de la agricultura familiar a través de encadenamientos productivos que faciliten el acceso al mercado.

### Regionalidad

Está claramente especificado en el perfil que el proyecto es de carácter regional y que las actividades de investigación e innovación se llevarán a cabo en al menos dos países miembros de FONTAGRO de manera que se puedan generar bienes públicos regionales. En caso que uno de los países participe principalmente proporcionando asistencia técnica, deberán participar al menos otros dos países miembros que se benefician de la misma.

### Capacidad Técnica de la Plataforma

Se debe indicar en el perfil quienes son los profesionales responsables de la ejecución de las actividades en cada país, su experiencia en el tema, cuáles son sus responsabilidades específicas y el tiempo estimado de dedicación al proyecto.

## 10. Criterios Técnico - Formales:

Finalmente, el panel de evaluadores externos también evalúa los criterios Técnicos Formales, asignando los puntajes respectivos, tal como se indica en el cuadro siguiente:

<b>CRITERIOS TÉCNICOS FORMALES</b>	<b>Puntaje Máximo</b>
<b>1. IMPACTO POTENCIAL</b>	<b>35</b>
(i) Potencial de contribución del perfil a la generación de innovaciones específicas.	10
(ii) Ámbito de aplicación de los resultados (localidades, regiones, número de países, ambientes ecológicos).	10
(iii) Magnitud del impacto potencial sobre los beneficiarios. Es necesario utilizar datos cuantitativos, por ejemplo (número de beneficiarios directos e indirectos, área cubierta por la tecnología, cambios en los ingresos, cambios en la productividad, generación de empleo, otros).	10
(iv) Articulación dentro del consorcio y con otros actores, y participación de usuarios en los mecanismos de gobernanza.	5
<b>2. CALIDAD TÉCNICA</b>	<b>35</b>
(i) Claridad de los objetivos planteados.	10
(ii) Congruencia de los objetivos con el tema o problema identificado.	7.5
(iii) Metodología y actividades propuestas.	10
(iv) Estado del arte del tema planteado (revisión de literatura, citas personales).	7.5

3. CAPACIDAD TECNICA DE LA PLATAFORMA	30
(i) Capacidades individuales de los proponentes (experiencia institucional y del equipo del proyecto).	10
(ii) Grado de complementariedad entre los participantes de la plataforma.	10
(iii) Evidencia de los aportes de contrapartida. Se verifica a través de los aportes de contrapartida de las instituciones tanto en efectivo como en especie.	10

Algunos de los elementos que conviene recordar y plasmar en los perfiles son los siguientes:

#### Articulación con cadenas de valor y actores relevantes

El perfil muestra claramente que sus acciones están bien articuladas con los de otros actores en la cadena de interés y que existe complementación y retroalimentación.

#### Carácter institucional de las entidades participantes

El perfil incluye solamente aquellas organizaciones identificadas en el llamado, por ejemplo, si el llamado indica organizaciones públicas y empresas el perfil no podrá incluir individuos no afiliados a las mismas o a organismos internacionales.

#### Identificación del ejecutor y equipo responsable

Esta identificación debe ser clara y precisa con nombres, afiliaciones y datos de contacto.

## 11. Conclusiones finales:

A manera de conclusión, es necesario considerar los siguientes conceptos, elementos y lineamientos al momento de construir un perfil competitivo:

- ❖ Los perfiles deben estar enmarcados dentro de la convocatoria 2016 de FONTAGRO, que se utilizan como ejemplo aquí y responderán a los planes estratégicos de las instituciones. Conviene revisar el Plan de Mediano Plazo de FONTAGRO que puede consultar en:  
<https://www.fontagro.org/es/documentos-institucionales/pmp/>
- ❖ Los proyectos teniendo un sentido más específico que los programas a los cuales responden, deben especificar de manera clara dos elementos fundamentales: fin y propósito.
- ❖ Los perfiles pueden ser **Simples** o **Complejos**, lo importante es que puedan demostrar la capacidad de lograr el fin y los propósitos indicados en el documento.
- ❖ Valorar un perfil es una ciencia cuando aplicamos criterios predefinidos, pero también es un arte porque utilizamos nuestra experiencia y valores para juzgar.
- ❖ La evaluación de un perfil tiene consecuencias significativas. si lo recomendamos, pero no posee la solidez suficiente significa pérdida de tiempo y recursos, en este marco la valoración por un equipo interdisciplinario, donde puedan exponerse y analizarse fortalezas y debilidades, es una gran ventaja.

## Referencias:

Manual de Fortalecimiento de Capacidades para la preparación de perfiles, propuestas, informes y la difusión de resultados, FONTAGRO, 2015.

Términos de Referencia de la Convocatoria 2016. en: <http://www.fontagro.org/wp-content/uploads/2016/07/2016-TORs-Convocatoria-2016.pdf>

Plan de Mediano Plazo, FONTAGRO, 2015-2020 en: <http://www.fontagro.org/es/documentos-institucionales/pmp/>

Manual de Operaciones, FONTAGRO, 2014.(MOP) en: <http://www.fontagro.org/es/documentos-institucionales/mop>

### Referencias electrónicas:

[http://siteresources.worldbank.org/INTARD/Resources/InnovationFunds10\\_web.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTARD/Resources/InnovationFunds10_web.pdf)

[http://www.dinadeco.go.cr/index.php?module=Pagesetter&type=file&func=get&tid=5&fid=doc\\_digital&pid=10](http://www.dinadeco.go.cr/index.php?module=Pagesetter&type=file&func=get&tid=5&fid=doc_digital&pid=10)

<http://www.uky.edu/~eushe2/Pajares/ElementsInSpanish.pdf>

[http://ponce.inter.edu/acad/facultad/jvillasr/GUIA\\_INVEST.pdf](http://ponce.inter.edu/acad/facultad/jvillasr/GUIA_INVEST.pdf)

[http://www.aniorte-nic.net/apunt\\_metod\\_investigac4\\_4.htm](http://www.aniorte-nic.net/apunt_metod_investigac4_4.htm)

[http://bpa.peru-v.com/documentos/Pautas\\_Perfiles\\_de\\_Proyectos.pdf](http://bpa.peru-v.com/documentos/Pautas_Perfiles_de_Proyectos.pdf)

<http://www.sare.org/Learning-Center/Multimedia/Northeast-SARE-Multimedia/Successful-Research-Design-and-Methodology-for-Grant-Proposals>

## LECTURAS COMPLEMENTARIAS:



Los tópicos presentados a continuación complementan la información suministrada para la elaboración de perfiles y pueden resultar de utilidad para la preparación de estos documentos tanto para FONTAGRO como para someterlos a otras organizaciones u organismos financiadores. Muestran otros enfoques, estrategias y formatos que enriquecen el contenido de este curso y se presentan como un complemento.

### ¿Qué es una nota conceptual o perfil de proyecto?

La sección siguiente, como lectura complementaria, mira la preparación de perfiles o notas conceptuales desde otros ángulos y con otras estrategias. Los organizadores del curso consideran que es una lectura valiosa que contribuye a fortalecer conceptos y es una demostración de la diversidad de opciones y oportunidades para diseñar perfiles competitivos y quizás financiamiento.

¡Esperamos que la disfruten!

Las Notas Conceptuales (NC) se presentan a los inversionistas o donantes como primera aproximación de un proyecto. Como sabemos toma mucho tiempo preparar propuestas

formales y no queremos (ni los inversionistas tampoco) perder tiempo. Por consiguiente, si no tenemos seguridad de que el inversionista está interesado, es preferible un primer contacto exploratorio a través de una NC corta.

En esencia una nota conceptual es una versión corta de una propuesta y normalmente se prepara o ajusta para tres situaciones diferentes (i) para revisión y aprobación interna puede constar de una o dos páginas (ii) para discusión con socios potenciales puede ser un poco más larga y precisa y (iii) para la presentación a un inversionista o donante puede estar entre 3 a 7 páginas. Un esquema o formato para cada una de estas situaciones se muestra a continuación:

#### Primer Borrador de nota conceptual (para revisión interna)

<b>Título del Proyecto:</b>
<b>Presupuesto y duración esperada:</b>
<b>Inversionista(s) potencial(es):</b>
<b>Asociado (s) Potencial (es):</b>
<b>Supervisor:</b>
<b>Relación con el departamento de investigación:</b>
<b>Objetivos y actividades</b>
<b>Insumos y gestión del proyecto</b>
<b>Beneficiarios, resultados e impactos:</b>
<b>Montos requeridos:</b>

## Segundo Borrador de nota conceptual (para socios potenciales)

<b>Título del Proyecto:</b>
<b>Presupuesto y duración esperada (ilustrativos):</b>
<b>Inversionista(s) potencial(es):</b>
<b>Asociado (s) Potencial (es):</b>
<b>Supervisor:</b>
<b>Relación con el departamento de investigación:</b>
<b>Objetivos y actividades preliminares:</b>
<b>Insumos previstos:</b>
<b>Insumos previstos para los socios:</b>
<b>Gestión de proyecto prevista (a discutirse):</b>
<b>Posibles beneficiarios, resultados e impactos:</b>
<b>Montos requeridos:</b>

*La carta adjunta a este borrador debe transmitir la voluntad del proponente de hacer cambios a todas o alguna sección de la NC, para ajustarse a los intereses y necesidades del socio.*

Tercer Borrador de nota conceptual (para revisión interna) (para discusión preliminar con inversionistas)

<b>Título del Proyecto:</b>
<b>Presupuesto y duración esperada (ilustrativos):</b>
<b>Socios potenciales:</b>
<b>Localidad y sitios:</b>
<b>Proyectos afines del inversionista:</b>
<b>El problema y por qué es urgente:</b>
<b>Lo que ya se ha hecho:</b>
<b>Objetivos y actividades preliminares:</b>
<b>Insumos previstos:</b>
<b>Insumos previstos para los socios:</b>
<b>Gestión de proyecto prevista (a discutirse):</b>
<b>Posibles beneficiarios, resultados e impactos:</b>
<b>Montos requeridos</b>

## La selección del tema: ¡un punto clave!

Esta sección trata de cómo escoger un tema de investigación que sea lo suficientemente sólido para ser aceptado a lo interno de la organización, por los socios potenciales y eventualmente por inversionistas. ¿Qué características debe tener un tema de esta naturaleza?

- ❖ Debe ser suficientemente relevante para que valga la pena hacerlo.
- ❖ Debe ser aprobado a lo interno de la organización.
- ❖ Debe ser útil y considerarse como una prioridad por la población meta.
- ❖ Debe tener una posibilidad razonable de alcanzar resultados dentro de un tiempo limitado y con la cantidad de insumos disponibles.
- ❖ Debe tener buen balance de riesgo y rendimiento.
- ❖ Debe atraer socios para la investigación que ofrezcan una ventaja comparativa y atraer el interés de los inversionistas.

Como ya lo hemos visto en secciones anteriores el escoger un tema es el primer paso para diseñar un proyecto y también vimos el valor de diseñarlo en grupo. Por tanto, conviene iniciar este proceso con un equipo de trabajo:

### Seleccionar un problema relevante

No vale la pena seleccionar un tema que sólo es de interés para un investigador. El tema debe ser significativo y contribuir a generar nuevo conocimiento e impacto, y preferiblemente ambos. Las primeras preguntas que un inversionista se hará cuando lea el tema y el objetivo de un proyecto son, “¿Cuál es la problemática a resolver? ¿Qué significa?”, “¿Qué hay de nuevo en lo que se propone?” y, “¿Quién se beneficiará y de qué manera, como resultado de lo que usted propone hacer?” Si usted considera que tiene un tema que vale la pena presentar a un inversionista tiene que responder a estas preguntas en la NC o perfil.

### Seleccionar un tema que sea aprobado internamente

En sesiones previas hemos indicado que los proyectos de investigación e innovación necesitan ser parte de los programas de las organizaciones (INIAS u Universidades, por ejemplo) los cuales a la vez están enlazados y descritos en sus planes estratégicos. Necesita tener en su grupo de diseño de proyecto una copia del plan estratégico institucional, el plan anual y material y antecedentes similares. En esencia es necesario asegurarse de que se ajusta bien a las metas y objetivos de la organización. Los directores o supervisores pueden tener sus propias preferencias y diferencias, por ende,

es necesario tener sensibilidad y ser práctico y tomar en cuenta esta información al seleccionar el tema.

Asimismo, a menos que el proyecto sea muy pequeño y simple, sus colegas tendrán que colaborar con usted, con su tiempo y sus esfuerzos, para que usted pueda implementar el proyecto. No opte por diseñar un proyecto si no cuenta con el personal necesario. Esto parece simple y obvio, pero a usted le sorprendería cuántos diseñadores de proyectos olvidan este punto.

## Seleccionar un tema de proyecto que sea una prioridad para la población meta

*¿Desea investigar una nueva manera de mitigar los efectos de una enfermedad maligna del maíz?*

Esto puede ser una prioridad del INIA, pero si no es una prioridad para los agricultores de maíz de su país, los inversionistas no tendrán interés en apoyarlo. Necesitará demostrar al inversionista que los beneficiarios de su proyecto en realidad desean y necesitan la información de la investigación y los resultados que usted espera.

Para demostrar que los beneficiarios tienen interés es necesario dialogar con ellos. Esto suena como algo simple y obvio, pero a usted le sorprendería cuántos diseñadores de proyectos se olvidan de hacerlo. La mejor manera de asegurar que los beneficiarios muestren interés es incluyéndolos en su equipo de diseño. Por lo menos, necesita preguntarles qué es lo que desean y documentar las respuestas para reforzar su propuesta.

## Seleccionar un tema manejable y factible

Una vez que haya cumplido con los pasos anteriores es necesario asegurarse que el proyecto tiene el tamaño, escala y diseño adecuado. Algunas preguntas que necesita considerar el grupo de diseño:

- ❖ Duración del proyecto: ¿Cuánto tiempo durará el proyecto? ¿Puede demostrar resultados (y preferiblemente impactos) durante el tiempo programado? Si va a durar más tiempo ¿puede ejecutarse en fases para que los resultados e impactos se puedan demostrar en la primera fase de dos a cuatro años?
- ❖ Tamaño del proyecto: ¿Cuál es el costo esperado con relación a proyectos similares en la institución? ¿Podrá ser financiado por los inversionistas o donantes

que tenemos en mente? ¿Cuántos socios serán necesarios para implementar el proyecto?

- ❖ Sitios del proyecto: ¿Cuántos lugares son necesarios considerar? Antes de proceder a un proyecto que requiera sitios múltiples ¿debo considerar un proyecto piloto en un sólo sitio o en dos sitios? ¿Es fácil el acceso a esos sitios o es caro llegar a ellos? ¿Hay alguna posibilidad de disturbios civiles en cualquiera de estos sitios?

*Otras consideraciones prácticas. ¿Depende el proyecto de lluvias favorables? ¿Qué haríamos en caso de que no llueva en algún año del proyecto? ¿Se necesitan permisos o es necesario involucrar a las autoridades locales? ¿Los ha incluido en el equipo de diseño? ¿Es necesario incluirlos en el presupuesto del proyecto como socios?*

## Seleccionar un proyecto que sea atractivo para los socios potenciales

. Usted puede tener todas las capacidades que busca en su departamento o institución, sin embargo, el enfoque de innovación requiere la participación de múltiples socios para aumentar las probabilidades de adopción de los resultados. En general a los inversionistas les gustan los proyectos con varios socios. Además, el trabajo con socios significa más y mejores vínculos dentro de su campo, reconocimiento personal y para su institución y acceso a nuevas ideas, documentos, tecnología, etc.

*¡Piense dos veces antes de decidir trabajar solo!*

Si usted elige un tema que involucra socios, trátelos con respeto y aplique la regla de oro: haga lo que le gustaría que le hagan. Involucre a los socios en cada aspecto del diseño del proyecto, incluyendo la selección del tema. Si están lejos, use el correo electrónico o teléfono para considerar sus observaciones antes de tomar decisiones. Necesita poder comprobar que usted ha encontrado el diseño y el equipo ideal para hacer el trabajo.

## Seleccionar un tema con un buen balance de riesgo y rendimiento

Los inversionistas o donantes normalmente ven los proyectos en términos de riesgo y rendimiento. ¡Buscan la fórmula ideal para bajo riesgo y alto rendimiento!

Cuando usted escoge cómo invertir sus ahorros, su primer pensamiento será encontrar una opción segura, con poco o sin riesgo de perder su capital. En los EE.UU. es posible invertir hasta \$100,000 en cualquier banco registrado, y el gobierno le reembolsará la

cantidad invertida en caso de que el banco quiebre. Esta es, por consiguiente, una inversión sin riesgos. Sin embargo, muchos norteamericanos no depositan su dinero en el banco porque la tasa de rentabilidad es muy baja. Por lo tanto, ellos y muchas personas alrededor del mundo invierten en la bolsa de EE.UU., cuyo rendimiento medio es mucho mayor pero el riesgo es más alto. El inversionista inteligente busca la combinación de bajo riesgo y rendimiento alto, realizable a corto o mediano plazo.

El inversionista o donante de proyectos usa la misma lógica y se hará por lo menos dos preguntas: ¿Qué posibilidades tiene este proyecto de tener éxito (por ejemplo, alcanzar sus objetivos)? Y si tiene éxito, ¿qué clase de impacto tendrá? Si la posibilidad de éxito es alta, (el riesgo de fracasar es bajo y hay probabilidad de que el impacto sea importante), el inversionista pensará que el proyecto probablemente sea un “ganador”.

## Los Ocho Pasos para Preparar un Borrador de Nota Conceptual

Cada inversionista tiene formatos específicos para los perfiles o NC de proyectos. Aunque la NC se podría preparar de acuerdo con el formato del tercer borrador ([correspondiente al punto 13: Qué es una Nota Conceptual o Perfil de Proyecto](#)) se puede también hacerlo en el orden siguiente:

- ❖ Objetivos.
- ❖ Insumos.
- ❖ Actividades y duración.
- ❖ Resultados.
- ❖ Beneficiarios e impactos.
- ❖ Gestión del proyecto.
- ❖ Borrador del presupuesto.
- ❖ Información de fondo.

### Paso 1. Objetivos: ¿qué se quiere hacer?

Los objetivos le dicen al lector qué es lo que queremos hacer. Son una de las primeras partes de la NC que el lector verá y es necesario definirlos cuidadosamente antes de empezar a redactar.

Una manera ideal de empezar es organizar un grupo de colegas para una lluvia de ideas. Trate de que sean de diferentes disciplinas para enriquecer las discusiones. Dígales lo

que tiene en mente y después tome una hora o más para lanzar ideas y escribirlas en un paleógrafo. De estas ideas se podrán seleccionar aquellas que expresen una necesidad sentida o una nueva oportunidad.

Los objetivos del proyecto deben a) orientarse al problema central u oportunidad, b) ayudar a delinear la estrategia, y c) contribuir eventualmente a alcanzar las metas acordadas. Deben ser claros para todos los socios que participan en la identificación de los objetivos. Para asegurar la claridad del objetivo, el tema central se vuelve a formular en “positivo” por ejemplo, si el problema es “baja producción de maíz,” el objetivo será re-formulado positivamente como “incremento de la producción de maíz.”

A menudo el problema u oportunidad identificado pueden requerir diferentes estrategias. Por ejemplo, el objetivo “incremento de la producción de maíz” se puede alcanzar a) generando variedades de alto rendimiento o, b) mejorando las prácticas agronómicas. La elección de la estrategia apropiada tiene que hacerse de acuerdo con las restricciones inherentes evaluadas en el terreno, y considerando criterios como: disponibilidad del recurso para llevar a cabo la investigación, posibilidad de encontrar una solución, tiempo que se necesita, posibilidad de que la población meta adopte la solución. El objetivo del proyecto debe demostrar claramente la estrategia que seguirá el proyecto.

Para algunos tipos de investigación agrícola, la contribución al desarrollo no puede establecerse fácilmente, por ejemplo, investigación estratégica o aplicada. En esos casos conocer y describir el nivel superior inmediato (por ejemplo, el objetivo del programa) puede ayudar a establecer un enlace lógico para el desarrollo. La jerarquía completa de los objetivos, incluyendo la contribución hacia una meta para el desarrollo podría ser así:

- ❖ Meta nacional de desarrollo: Incrementar la seguridad alimentaria de la población
- ❖ Objetivo del programa: Incrementar el rendimiento promedio del maíz por hectárea
- ❖ Objetivo del proyecto: Desarrollar variedades de maíz de alto rendimiento

Al formular los objetivos, estos deben ser específicos, medibles, alcanzables, reales y sujetos a tiempo. Cada objetivo debe especificar la Cantidad de resultados (por ejemplo, número de beneficiarios, número de nuevas variedades desarrolladas, rendimiento por ha, superficie del área estudiada), y la calidad (por ejemplo, agricultores pobres, tierras marginales, variedades de alto rendimiento). Los objetivos también deben incluir una indicación de cuándo se alcanzará el objetivo, por ejemplo, en enero de 2018, tres años después de comenzado el proyecto.

## Paso 2. Insumos (¿Qué se necesita para alcanzar los objetivos?)

Los insumos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto pueden incluir:

- ❖ Personas (tiempo del personal de la institución y sus socios).
- ❖ Costos de viajes (boletos de avión, viáticos).
- ❖ Vehículos.
- ❖ Equipo (herramientas, científico, oficinas).
- ❖ Provisiones (papel, semillas, fertilizantes, etc.).
- ❖ Servicios (teléfonos, Internet, etc.).
- ❖ Consultores o expertos externos.
- ❖ Instalaciones (oficinas, biblioteca, centro de capacitación, parcelas de prueba).
- ❖ Capacitación de personal y de productores

Algunos insumos y los costos asociados pueden ser para los socios, por ejemplo, grupos de agricultores, otros INIAS, ONG, centros internacionales, agencias gubernamentales, etc. Lo importante es contar con un resumen de los insumos para anexarlo a la nota conceptual y enumerar todos los costos de los mismos para poder llegar a un presupuesto estimado.

## Paso 3. Actividades y Duración

Describa (resuma en el perfil o NC) lo que usted y sus asociados piensan hacer para alcanzar los objetivos del proyecto, ya sean estos de productividad, competitividad, gestión de recursos naturales, desarrollo de nuevas políticas, etc. Considere las siguientes recomendaciones:

- ❖ Claridad y brevedad
- ❖ Redacción en positivo; use el futuro (evite el condicional) y la ¡voz activa!

## Paso 4. Resultados (¿Qué se habrá alcanzado al final del proyecto?)

Los resultados del proyecto deben estar relacionados directamente con los objetivos del proyecto y las metas superiores. Los resultados pueden incluir:

- ❖ Cosas intangibles, como decisiones, leyes, estándares, asociaciones funcionando, políticas.

- ❖ Cosas tangibles, como nuevos edificios, laboratorios, nuevas variedades y tecnologías
- ❖ Información, por ejemplo, en forma de publicaciones, videos o cursos de capacitación.

Vale la pena compartir con colegas, socios y agricultores y definir los posibles resultados que pueden derivarse de los objetivos, así como los directamente relacionados con los objetivos. Los resultados claves que se alcanzan durante la vida de un proyecto pueden ser parámetros intermedios útiles, a los que usted se puede referir cuando escriba una propuesta completa.

## Paso 5. Beneficiarios e Impactos (¿A quién beneficiará el proyecto y cómo?)

Organice una lluvia de ideas para este tema con el equipo del proyecto o con otros colegas. Piense en todos los grupos meta que se pueden beneficiar de las actividades del proyecto. El impacto es lo que el inversionista o donante “compra”. Al hacer promesas sobre el impacto del proyecto, es necesario:

- ❖ Describir los beneficios esperados, cuántos y cuándo ocurrirán.
- ❖ Razonar por que los beneficios esperados pueden ayudar al grupo meta y exponga las suposiciones que respaldan esta afirmación.
- ❖ Defina si el proyecto tendrá un componente de evaluación de impacto o si será evaluado en forma separada con otros recursos.

Los beneficiarios o grupos meta podrían incluir algunas de las siguientes categorías:

- ❖ Personas en condición de pobreza o vulnerabilidad (¿edad?, ¿sexo?, ¿localidad?).
- ❖ Familias de agricultores (incluyendo dependientes).
- ❖ Consumidores urbanos pobres.
- ❖ Otros grupos poblacionales.
- ❖ Refugiados.

Los beneficios también pueden incluir también a su institución y a sus socios, sin embargo, conviene resaltar los beneficios específicos para los beneficiarios o grupos meta. La lista siguiente presenta algunos ejemplos:

*¿Más acceso a la educación para familias de bajos recursos?*

*¿Incremento de los ingresos familiares?*

*¿Mejor salud para las familias en condición de pobreza?*

- ¿Impacto específico para cierto género o edad?*
- ¿Aumento de la participación comunitaria?*
- ¿Nuevo uso de los conocimientos nativos?*
- ¿Más responsabilidad del sector público?*
- ¿Insumos para mejorar la toma de decisiones?*
- ¿Nuevas fuentes de alimentación para los pobres de zonas urbanas?*
- ¿Nuevos puestos de empleo?*
- ¿Mejor nutrición para los niños?*
- ¿Otros beneficios?*

Es necesario explicar cómo se piensa medir lo anterior. Los impactos que pueden cuantificarse son los que más impresionan y probablemente los que mejor vendan su proyecto al inversionista.

## **Paso 6. Gestión del Proyecto**

Los mejores objetivos del mundo sólo pueden alcanzar los resultados e impactos deseados si el proyecto se gestiona con efectividad. Su diseño necesita incluir un plan que cubra el papel y responsabilidad de las personas que estarán encargadas de la gestión del proyecto.

La propuesta completa contendrá detalles considerables sobre este tema, pero para la nota conceptual usted sólo necesita describir brevemente quién dirigirá el proyecto y quién se encargará de las tareas principales.

## **Paso 7. Presupuesto estimado**

El escaso cuidado para preparar el presupuesto de un proyecto es una de las fallas más comunes. Aún propuestas de altísima calidad no reciben fondos si los costos son irreales, demasiado ambiciosos o con demasiados vacíos que puedan ser la causa de futuros contratiempos y frustraciones. La preparación del presupuesto es una herramienta esencial para todos aquellos que buscan fondos para hacer ciencia.

En una nota conceptual sólo se necesita presentar un estimado de lo que va a costar el proyecto. Esto se puede hacer aproximando los costos de los principales insumos del proyecto y luego redondeándolos generosamente. Es importante recordar que se deben hacer provisiones para cubrir los costos de sus socios potenciales, e incluir costos indirectos tanto para su organización como para las de sus socios. También es clave, y su no cumplimiento puede ser motivo de descalificación, incluir los montos de contrapartida

indicados en la convocatoria. Es prudente incluir todos los rubros y costos esperados de para cada uno de ellos y mantenerlos en archivo, aunque no sean requeridos en el perfil o NC.

Este ejercicio debe considerar las políticas del inversionista o donante con relación a cuáles sería los gastos justificables, para evitar sorpresas futuras. Si su proyecto va a recibir fondos de otras fuentes (aportes de los grupos meta, socios, contribuciones de su organización, etc.), asegúrese de indicar claramente estas contribuciones como contrapartidas en la NC y en su carta adjunta.

## Paso 8. Algunas recomendaciones adicionales para preparar el perfil o nota conceptual

Conviene empezar con los títulos, los cuales deben ser pegadizos, informativos y distintivos. Trate de usar un título de dos partes. La primera debe ser corta, enérgica, fácil de decir; la segunda parte debe ser más seria e informativa. Ejemplos:

**Extensión Remota:** Uso de Tecnologías de Información y Comunicaciones en Apoyo a los Pequeños Productores.

**Conociendo al Invasor:** Biología y Etiología de la Chinche Marmoleada Café (Halyomorpha Halys).

**Arma Contra la Desnutrición:** Estudios de Efectividad de Camote Amarillo en Alimentación Infantil.

**Innovaciones de Impacto:** Lecciones de la Agricultura Familiar en América Latina y El Caribe.



## MÓDULO III: ASPECTOS CENTRALES EN EL DISEÑO DE PROPUESTAS: MARCO LÓGICO, LOS PRESUPUESTOS.

- ❖ Introducción a los elementos de las Propuestas Formales.
- ❖ Marco lógico.
- ❖ Presupuestos.
- ❖ Gestión de plataformas de investigación e innovación.
- ❖ Informes finales y divulgación.

## 1. Introducción

Los procesos y los procedimientos de las convocatorias, como ya fue indicado, varían considerablemente entre instituciones y organismos de financiamiento. En el caso de FONTAGRO los perfiles que cumplen con los criterios formales y obtienen el mínimo de puntos especificados en la convocatoria son invitados a preparar propuestas formales.

Las propuestas como es de esperar son documentos mucho más complejos y completos desde el punto de vista de la información requerida. Los objetivos, las metodologías, las actividades y el presupuesto deben tener un tratamiento más detallado y demostrar que el equipo tiene las capacidades y la experiencia necesaria para lograr los impactos esperados.

Considerando las características de este manual, solamente será posible considerar en general los pasos siguientes a la aprobación de un perfil y con esto en mente se hará énfasis en algunos temas generales y en unos pocos elementos críticos de las propuestas, con la intención de que en un manual posterior sea posible hacer una cobertura mucho más amplia del tema.

En este marco la intención inicial es considerar, entre otros temas generales, los siguientes elementos específicos:

- ❖ El marco lógico como una de las herramientas de planificación y gestión más utilizadas
- ❖ Los presupuestos como mecanismo de planificación y control
- ❖ Las plataformas de investigación e innovación donde las alianzas, tanto nacionales como internacionales, brindan algunos retos, ¡pero también muchas oportunidades!

## 2. ¿Qué es una propuesta formal?

Una propuesta es un asunto mucho más serio que un perfil o Nota Conceptual (NC), mientras que la NC en buena medida es una aproximación a un proyecto y también un mecanismo para explorar opciones y oportunidades de financiamiento, una propuesta es un documento formal, con contenido más completo y preciso y es una expresión de un compromiso serio de cumplimiento de los objetivos propuestos por parte de los proponentes, en caso de que sea aprobada. Existen diferentes motivaciones u oportunidades para la preparación de una propuesta formal, por ejemplo:

- ❖ La institución la requiere a lo interno para acceder a recursos del gobierno central (por ejemplo, una epidemia de roya del café libera fondos de emergencia y se necesita una propuesta formal para acceder a ellos).
- ❖ La institución debe preparar una propuesta formal para acceder a fondos internacionales (por ejemplo, junto con un grupo de países considerados prioritarios por la Unión Europea, la cual ofrece en ese momento financiamiento para mitigación al cambio climático).
- ❖ Por invitación luego de haber concursado exitosamente durante la fase de NC o perfiles en una convocatoria específica, este sería el caso más frecuente en el marco de FONTAGRO.

A continuación, se comparte el formato normal de propuestas con el contenido requerido, una guía o instructivo con explicaciones y definiciones para completar cada uno de los elementos de la propuesta y al final del módulo se enumeran algunas características importantes del proceso y recomendaciones útiles en el marco de propuestas para FONTAGRO. Se excluyen de este módulo (dado que se considerarán en el siguiente) tres aspectos centrales de la preparación de propuestas: el Marco Lógico, el Presupuesto y la Gestión de las Plataformas de Innovación. Como es fácil de adivinar, los requisitos y expectativas son mayores que en los perfiles o NC que se discutieron en los módulos anteriores.

### 3. Tres aspectos centrales en el diseño de propuestas:

En la evolución del diseño y preparación de propuestas y proyectos hay, sin duda, tres aspectos centrales que han venido evolucionando en el tiempo y que constituyen elementos críticos para analizar y evaluar una propuesta: el marco lógico, los presupuestos y el liderazgo y gobernanza de las plataformas de investigación e innovación. Seguidamente se considera cada uno de estos temas por separado.



#### A. El Marco Lógico

El punto de partida de toda propuesta es la identificación de un problema, necesidad, potencialidad u oportunidad vinculada a un área temática de interés. Una vez analizados todos sus componentes, surgen ideas de proyectos, o sea un conjunto de intervenciones que, luego de su ejecución, se espera solventarán dicha situación. Por su parte, los problemas representan un estado o situación no deseable, necesidades no satisfechas u oportunidades por aprovechar, que pueden ser abordadas mediante la acción pública o privada a través de proyectos.

La Metodología del Marco Lógico ha sido la más utilizada por las agencias de cooperación e investigación para la planificación y gestión de proyectos durante los últimos treinta años; es un método de planificación por objetivos, es decir parte de la correcta identificación de las metas que se esperan alcanzar con su ejecución.

Como “Marco” da los límites en los que se encuadra un problema, cuestión, pregunta, propuesta, etc. Y como “Lógico” sigue las reglas de la lógica, o sea que expone las leyes, modos y formas del conocimiento científico. Con esta metodología:

- ❖ Partimos de una situación actual insatisfactoria o de una oportunidad para resolver un problema.
- ❖ Existe también lo opuesto: una situación futura deseada, mejora en algún(os) aspecto(s): tecnología, conocimientos, procesos, productos, etc.
- ❖ La intervención diseñada para mejorar algunos o todos los elementos de la situación actual es el proyecto. El uso de esta metodología se espera contribuirá a la formulación de propuestas de desarrollo innovadoras, con objetivos bien definidos, y dirigidas a solucionar problemas o a solventar limitaciones a los procesos de desarrollo de las regiones garantizando su viabilidad y, posterior al financiamiento, la sostenibilidad en el tiempo de los impactos esperados. En este orden de ideas se hace necesario identificar previo a la presentación de la propuesta los elementos básicos de la planificación, tal como se señala seguidamente:

Pregunta a Responder		Permite Definir
¿QUÉ?	Se desea lograr con el proyecto	Fin y propósito
¿CÓMO?	Se alcanzarían los objetivos y resultados	Componentes y actividades
¿CÓMO?	Se puede medir el cumplimiento de los objetivos, resultados y supuestos	Indicadores
¿QUÉ?	Factores externos se deben considerar que pudieran afectar el proyecto	Supuestos
¿QUÉ?	Recursos son necesarios para la ejecución del proyecto	Presupuesto

## Matriz de Identificación de los elementos de la planificación de propuestas

Una vez identificados los elementos principales, se elabora la matriz del marco lógico, como se indica seguidamente.

Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables (IOV)	Medios de Verificación (MDV)
<b>FIN DEL PROYECTO</b> ¿Cuál es la Finalidad del proyecto?		
<b>PROPÓSITO DEL PROYECTO</b> ¿Por qué se lleva a cabo el proyecto?		
<b>COMPONENTES DEL PROYECTO</b> ¿Cómo se agregan las actividades del proyecto por productos?		
<b>ACTIVIDADES DEL PROYECTO</b> ¿Qué debe hacerse para lograr los productos indicados en componentes?		

A continuación, se presentan los elementos del marco lógico, ya con definiciones pertinentes y algunos ejemplos:

Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables (IOV)	Medios de Verificación (MDV)	Supuestos
<p><b>FIN DEL PROYECTO</b></p> <p>Escribir aquí el FIN del proyecto, entendiendo este como una <u>descripción de cómo el proyecto contribuirá a solucionar el problema</u> (o problemas) u oportunidades identificados por los proponentes como claves. Es importante que el FIN se dirija a resolver el problema clave, o causa principal y no las consecuencias del problema.</p> <p><b>Ejemplo:</b> <i>Contribuir a la competitividad de las frutas solanáceas andinas exóticas al incursionar en mercados internacionales especializados.</i></p>	<p>Los indicadores a nivel del FIN del proyecto son variables que miden <u>los impactos de alto nivel (social, económico, financiero y ambiental) que el proyecto tendrá</u>. En los proyectos financiados por FONTAGRO, no es obligatorio presentar IOV para este nivel de impactos ya que su medición está, normalmente, más allá de las posibilidades técnicas o financieras de los mismos. Sin embargo, los proponentes podrán incluir IOV para el FIN, si así lo desean, siempre y cuando el costo financiero de su medición no sea excesivo.</p> <p><b>Ejemplos:</b> <i>Indicadores de exportación de solanáceas andinas muestran un aumento sea en volúmenes físicos y/o en divisas generadas para el país o región.</i></p>	<p>Ver comentario en la columna IOV. En términos generales, los MDV son las fuentes de información a utilizar para medir los indicadores, o sea las variables seleccionadas para medir el FIN. Para indicadores de impactos, normalmente hay que recurrir a MDV que son de nivel macro y es por eso que FONTAGRO no los exige.</p> <p><b>Ejemplos:</b> <i>estadísticas regionales o nacionales, encuestas, censos, estudios a nivel de país o de la región, registros de exportaciones o importaciones, áreas de siembra, etc.</i></p>	<p>Los supuestos son todas aquellas variables o elementos externos que, pudiendo afectar el logro del FIN, están fuera del control del equipo de investigación del proyecto y/o de las instituciones que lo ejecutan. En el caso del FIN del proyecto estos están relacionados con variables macro, tales como políticas socio-económicas nacionales, subsidios o impuestos a exportaciones y/o importaciones, eventos catastróficos (desastres naturales, conflictos sociales, etc.) que pueden afectar el nivel de impacto del proyecto.</p>
<p><b>PROPÓSITO DEL PROYECTO</b></p> <p>Escribir aquí el</p>	<p>Los IOV del PROPÓSITO del proyecto son variables que <u>miden el logro de impactos (financieros,</u></p>	<p>Los MDV son las fuentes de información que se utilizarán para medir los</p>	<p>Los supuestos son todas aquellas variables o elementos externos que, pudiendo afectar el logro del PROPÓSITO, están fuera</p>

Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables (IOV)	Medios de Verificación (MDV)	Supuestos
<p>PROPÓSITO del proyecto, o sea una descripción de los impactos directos esperados de la acción del proyecto. El propósito describe los impactos que contribuirán directa y específicamente al logro del FIN.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Desarrollo de conocimientos, metodologías y técnicas que permitan la implementación de estrategias de control biológico de <i>N. elegantalis</i> en cultivos de lulo y tomate de árbol.</p>	<p>biológicos o tecnológicos, ambientales y sociales). O sea que deben ser suficientemente específicos, además de objetivos, como para medirlos cuantitativamente. En algunos casos, se podrá utilizar variables cualitativas pero éstas deberán ser objetivas y estar claramente descritas de tal modo de poder utilizarlas como indicadores.</p> <p><b>Ejemplos:</b> Por lo menos tres estrategias de control biológico de <i>N. elegantalis</i> desarrolladas para su implementación en campo.</p>	<p>indicadores, o sea las variables seleccionadas para medir el PROPÓSITO. Pueden incluir una variedad de medios escritos, como publicaciones técnicas y científicas, observaciones de campo, registros del proyecto o de los productores, etc.</p> <p><b>Ejemplos:</b> informes de proyecto, artículos científicos o técnicos publicados, tasas de adopción de tecnología por parte de productores u otros actores de las cadenas de valor, registros de costos de producción llevados por los productores o por el proyecto, niveles de contaminación con plaguicidas de frutas, suelos y aguas, etc.</p>	<p>del control del equipo de investigación del proyecto y/o de las instituciones que lo ejecutan. Estos se refieren a factores tales como adversidades climáticas severas y fuera de la norma, cambios no previsibles en los sistemas de producción, en las relaciones de precios insumos-productos agropecuarios, recursos financieros no disponibles, cambios no previsibles en los precios de los insumos del proyecto, falta de colaboración de los productores, condiciones de inseguridad en el país, etc.</p>
<p><b>COMPONENTES DEL PROYECTO</b></p> <p>Escribir aquí, abriendo una hilera separada</p>	<p>Los IOV para los componentes son variables que miden los resultados generales de cada uno de los componentes, o sea del conjunto de las actividades realizadas</p>	<p>Los MDV son las fuentes de información que se utilizarán para medir los indicadores, o sea las variables seleccionadas</p>	<p>Los supuestos son todas aquellas variables o elementos que, pudiendo afectar la ejecución de los componentes, están fuera del control del equipo de investigación del proyecto y/o de las instituciones que</p>

Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables (IOV)	Medios de Verificación (MDV)	Supuestos
<p>para cada uno de ellos, los varios componentes en que se divide el proyecto. Los componentes son conjuntos de actividades relacionadas que el proyecto debe realizar para lograr sus resultados generales y que están relacionadas entre sí.</p> <p><b>Ejemplos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinación de razas, biotipos o subespecies de <i>N. elegantalís</i> en diferentes cultivos solanáceos.</li> <li>2. Desarrollo de técnicas de recuperación del parasitoide <i>Copidosoma sp.</i> en cultivos de tomate de árbol.</li> <li>3. Desarrollo de metodologías para la producción masiva del parasitoide <i>Lixophaga sp.</i> para ser utilizado en cultivos de lulo.</li> <li>4. Identificación de plantas asociadas a cultivos de lulo y tomate de árbol con el fin de manejar el hábitat para conservar y facilitar la actividad parasítica de los principales</li> </ol>	<p>en cada uno de ellos. En otras palabras, describen objetiva y cuantitativamente qué se hizo y que se logró en cada componente o sea el efecto agregado de las varias actividades. Variables cualitativas normalmente no son aceptables como IOV de los componentes.</p> <p>Ejemplos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todas las poblaciones de <i>N. elegantalís</i> caracterizadas molecularmente y por lo menos uno o dos biotipos de <i>N. elegantalís</i> definidos biológica, etológica y molecularmente.</li> <li>2. Una técnica para conservación de un enemigo natural evaluada en campo al finalizar el proyecto.</li> <li>3. Una metodología para la cría de un parasitoide funcionando.</li> <li>4. Por lo menos tres plantas arvenses (malezas) asociadas a cultivos de lulo y tomate de árbol reconocidas como fuentes de alimento y/o refugio de parasitoides.</li> </ol>	<p>para medir el logro de cada componente. Pueden incluir una variedad de medios escritos, como publicaciones técnicas y científicas, observaciones de campo, registros del proyecto o de los productores, etc.</p> <p>Ejemplos: informes de proyecto, artículos científicos o técnicos publicados, registros de costos de producción llevados por los productores o por el proyecto, etc.</p>	<p>lo ejecutan. Estos se refieren a factores tales como adversidades climáticas severas y fuera de la norma, cambios no previsibles en los sistemas de producción, en las relaciones de precios insumos-productos agropecuarios, recursos financieros no disponibles, cambios no previsibles en los precios de los insumos del proyecto, falta de colaboración de los productores, condiciones de inseguridad en el país, etc.</p>

Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables (IOV)	Medios de Verificación (MDV)	Supuestos
<p>enemigos naturales de <i>N. elegantalís</i>.</p> <p>5. Divulgación de los resultados de la investigación.</p>	<p>5. Tres cartillas divulgativas para agricultores; asistencia a por lo menos tres congresos locales de entomología; desarrollo de tres talleres-técnicos.</p>		
<p><b>ACTIVIDADES DEL PROYECTO</b></p> <p>Escribir aquí, separadamente para cada componente del proyecto, las actividades a ser realizadas. <b>LAS ACTIVIDADES</b> son las tareas, o acciones concretas que los miembros del consorcio deben realizar para cumplir con la ejecución de los componentes del proyecto. Pueden ser consideradas metas específicas e implican costos financieros para el proyecto.</p> <p><b>Ejemplos:</b></p> <p><b>COMPONENTE 1</b></p> <p>1.1 Análisis morfológico de poblaciones de <i>N. elegantalís</i> en laboratorio.</p> <p>1.2 Extracción de ADN, análisis molecular de poblaciones de <i>N. elegantalís</i> y ajuste de método</p>	<p>Los IOV para las ACTIVIDADES son variables que miden su realización. En otras palabras, describen objetiva y cuantitativamente los resultados específicos que resultan de la concreción de las acciones. O sea exactamente qué se hizo, cuándo, cómo y los costos en que se incurrió. Variables cualitativas normalmente no son aceptables como IOV de las actividades.</p> <p>Ejemplos:</p> <p>De costos de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras de insumos;</li> <li>• Contratación de recursos humanos;</li> <li>• Gastos para viajes y viáticos;</li> </ul> <p>De metas de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• X cursos de capacitación dictados;</li> <li>• Z parcelas demostrativas instaladas...</li> </ul>	<p>Los MDV son las fuentes de información que se utilizarán para medir los indicadores, o sea las variables seleccionadas para medir la ejecución de cada actividad. Pueden incluir una variedad de medios, escritos, observaciones de campo, registros técnicos y contables del proyecto o de los productores, etc.</p> <p>Ejemplos:</p> <p>Informes anuales del proyecto, registros contables del proyecto o de las instituciones ejecutoras, registros de los productores, etc.</p>	<p>Los supuestos son todas aquellas variables o elementos que, pudiendo afectar la ejecución de las ACTIVIDADES, están fuera del control del equipo de investigación del proyecto y/o de las instituciones que lo ejecutan. Estos se refieren a factores tales como adversidades climáticas severas y fuera de la norma, cambios no previsibles en los sistemas de producción, recursos financieros no disponibles, cambios no previsibles en los precios de los insumos del proyecto, falta de colaboración de los productores, condiciones de inseguridad en el país, etc.</p>

Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables (IOV)	Medios de Verificación (MDV)	Supuestos
<p>barcoding para caracterización molecular.</p> <p><b>COMPONENTE 2</b></p> <p>2.1 Identificación especie de Copidosoma por taxónomos especialistas.</p> <p>2.2 Experimentación de campo para validar la técnica de recuperación de Copidosoma en cultivos de tomate de árbol.</p> <p><b>COMPONENTE 3</b></p> <p>3.1 Identificación especie de Lixophaga por taxónomos especialistas.</p> <p>3.2 Cría masal en laboratorio de Lixophaga sp. sobre larvas de G. mellolella.</p> <p><b>COMPONENTE 4</b></p> <p>4.1 Recolección, identificación de especies vegetales predominantes en los cultivos.</p> <p>4.2 Diagnósticos en campo para determinar la composición de especies vegetales durante un año.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Y especies de Copidosoma identificadas</li> <li>• W parcelas de campo instaladas</li> <li>• T parcelas demostrativas instaladas en campos de productores</li> <li>• Metodología de cría de parasitoide funcional a nivel de laboratorio</li> <li>• C de campo realizados sobre especies vegetales</li> <li>• H materiales de divulgación producidos y distribuidos a productores</li> <li>• Participación en N congresos científico-técnicos</li> </ul>		

Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables (IOV)	Medios de Verificación (MDV)	Supuestos
<p><b>COMPONENTE 5</b></p> <p>5.1 Elaboración material para divulgación.</p> <p>5.2 Socialización de las investigaciones. Participación Congreso Nacional de Entomología.</p> <p>5.3 Taller técnico anual</p>			

## B. El presupuesto

El financiamiento del FONTAGRO está restringido a las siguientes categorías de gasto (ver detalle manual de operaciones de FONTAGRO en [www.fontagro.org](http://www.fontagro.org)). Es necesario tener en cuenta los montos máximos a la hora de establecer el presupuesto:

- ❖ Los costos asociados a la contratación de consultores o especialistas se financian hasta un máximo equivalente al 60% del presupuesto con recursos de financiación del FONTAGRO. Se podrá contratar especialistas de cualquier país, cuando la capacidad o experiencia requeridas no estén disponibles en la región. Los costos de personal de planta no son elegibles los costos de contratación temporal de estudiantes de pre-grado o postgrado siempre y cuando realicen actividades de investigación directamente relacionadas con las actividades previstas en el proyecto. Sin embargo, no se financiarán estudios de pre-grado y post-grado per se.
- ❖ Las inversiones en equipamiento y maquinaria; contratación de servicios de mano de obra no especializada; y compras de materiales e insumos<sup>1</sup> no deben superar en total el 30% del presupuesto de la contribución provista por FONTAGRO.
- ❖ Los gastos en viajes y viáticos para personal de planta del proyecto son elegibles y no debe superar en total el 30% del presupuesto de la contribución provista por FONTAGRO. Los líderes del proyecto deberán utilizar recursos de la contribución del FONTAGRO para viajar a los talleres técnicos anuales convocados por la STA donde se presentarán los avances y logros y se definen los planes operativos anuales.
- ❖ Los costos de las actividades de divulgación de resultados.
- ❖ Otros gastos elegibles incluyen (sin superar el 5% de los recursos de la contribución de FONTAGRO): Los gastos de transferencias bancarias en que incurra la institución ejecutora líder al movilizar fondos del FONTAGRO para los miembros del Consorcio; los gastos de la auditoria externa obligatoria e imprevistos.
- ❖ Los gastos no elegibles podrán formar parte de los aportes institucionales de contrapartida en presupuesto. Los gastos administrativos de gestión del proyecto y misceláneos no son cubiertos por la contribución del fondo, pero pueden considerarse como aporte de contrapartida al elaborar el presupuesto.

---

<sup>1</sup> Las inversiones en equipamiento incluyen: a) Materiales e Insumos: reactivos de laboratorio, kits de diagnóstico, agroquímicos, materiales biológicos, materiales para trabajo de campo, invernadero (casa de malla), material vegetal, material y servicios fotográficos, fotografías aéreas, imágenes satelitales, material para encuestas, “software” especializado y análisis de muestras y b) Instrumentos y Maquinaria (*se refieren únicamente a nuevas adquisiciones*): instrumental de laboratorio; equipo para salidas de campo (como GPS), de uso exclusivo para el manejo técnico de proyecto; equipo de laboratorio (pipetas, tubos, etc.); equipos menores (barrenos, herramientas, aspersores, etc.) equipo para cuartos fríos, cámaras digitales.

## Cuadro de montos máximos:

El cuadro contiene las fórmulas que permiten calcular automáticamente los montos máximos por categoría de gasto de acuerdo al monto solicitado para financiación con recursos de la contribución de FONTAGRO y debe completarse en el formulario de propuestas:

	Monto financiado por FTG	Montos Máximos por tipo de gasto			
		Inversiones en equipamiento Máximo 30%	Consultores o especialistas Máximo 60%	Viajes y viáticos del personal planta Máximo 30%	Gastos de Divulgación Mínimo 5%
Monto Máximo	\$	\$	\$	\$	\$

El presupuesto detallado se puede plasmar en el siguiente formato, considerando los costos de cada uno de los socios y adicionando las contrapartidas en una sola columna:

Presupuesto					
Título de la propuesta:					
Financiamiento	Aporte de contrapartida (US\$)				
Categoría	Institución 1	Institución 2	Institución 3	Total	Institución 1
<b>Componente 1</b>					
Contratación de consultores				\$	
Consultor #1					
Días de trabajo x US\$					
Consultor #2					
Días de trabajo x US\$					
Adquisiciones de bienes y servicios					
Materiales e insumos				\$	
Equipo y maquinaria				\$	
...					
...					
Viajes y viáticos				\$	
Divulgación				\$	

## C. Formación, liderazgo y gestión de plataformas de investigación e innovación<sup>2</sup>



En el mundo de hoy una pequeña explotación agropecuaria, una gran empresa, una institución pública, una región o un país están, sin excepción, articulados horizontalmente con fuentes de conocimiento de diversa índole y verticalmente con actores que regulan y prestan servicios, infraestructura, comercio, información, comunicaciones, políticas y por supuesto tecnologías. En este sentido a una organización -pequeña o grande, estructurada o no- le es difícil enfrentar por si misma

procesos de innovación sustantivos, definiendo estos en su forma más simple como el beneficio a la sociedad derivado de la adopción de un nuevo conocimiento, tecnología o producto.

En el marco señalado, las organizaciones o empresas pequeñas o grandes, se pueden beneficiar de la articulación con otras fuentes de información, de experiencias, lecciones aprendidas y -sin duda- de tecnologías desarrolladas por otros y que podrían ser validadas y adaptadas en su entorno. La cooperación y la complementación de capacidades -en esencia el trabajar juntos en aras de un problema o una oportunidad que son de interés común- es el mínimo común denominador de las diferentes *plataformas* que existen o que pueden crearse. En su concepción más simple y concreta las plataformas facilitan que los componentes y acciones que puedan llevar a resultados e impactos positivos en la sociedad (innovación) se articulen y se potencien para aprovechar una oportunidad o enfrentar una limitación. Lo anterior por supuesto es deseable pero no necesariamente fácil y requiere, como se verá más adelante, ciertas condiciones y entornos propicios para que los beneficios esperados puedan materializarse.

La cooperación, complementación de capacidades y el intercambio de información regional cuentan con un largo historial en el sector agropecuario de América Latina y el Caribe (ALC) donde diferentes mecanismos han sido diseñados y activados para contribuir a su desarrollo. Sobresalen entre estos varias redes temáticas, consorcios tecnológicos, el Foro de las Américas para la Investigación y Desarrollo Agropecuario (FORAGRO), el Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO), los Programas Cooperativos de Investigación (PROCIS), así como proyectos de índole diversa entre organizaciones no gubernamentales (ONG), empresas y universidades avanzadas de Norteamérica, Europa y Asia con instituciones de ALC. En el ámbito

<sup>2</sup> Este sección se basa en buena parte en: Trigo E., N. Mateo y C. Falconi. 2013. Innovación Agropecuaria en América Latina y el Caribe: Escenarios y Mecanismos Institucionales. BID, Nota Técnica IDB-TN-528. p. 56-87

nacional las Fundaciones Produce en México, los Fondos Parafiscales en Colombia y los consorcios tecnológicos en el Cono Sur, entre muchos otros, apuntan a casos relevantes de cooperación y trabajo conjunto entre organizaciones del sector, grupos de productores y empresas. Los arreglos e iniciativas difieren mucho entre países de mayor desarrollo relativo con los de menor desarrollo y están influidos directamente por las políticas e incentivos nacionales establecidos. Muy recientemente se percibe un fuerte interés por las llamadas plataformas tecnológicas (PT), las plataformas de innovación (PI) y los sistemas de innovación agropecuarios (SIA). No existe consenso con relación a la terminología, los alcances y la gestión de estos mecanismos, sin embargo, el punto crítico central es el buscar y catalizar la articulación de esfuerzos y capacidades para superar una limitación o aprovechar una oportunidad.

El término “plataforma” por si mismo resulta difuso. A pesar de ello parece razonable adoptarlo, dada la frecuencia de su uso en la literatura y en la práctica, y considerando además que otros términos tales como “proyecto”, “consorcio”, “red” o “alianza”, no necesariamente muestran mejores ajustes. Cuando a la palabra plataforma se le adicionan calificativos apropiados el nivel de comprensión aumenta en forma significativa, por ejemplo: plataforma de tecnología, de información, de lanzamiento, de cooperación, de capacitación, etc.

La concepción “plataformas de tecnología” (PT) es quizás la de uso más común y se ha utilizado en sentido amplio y con definiciones y atribuciones diversas. Las PT dada su naturaleza y su enfoque en ciencia y desarrollo tecnológico, no consideran necesariamente como propósito último de su acción la adaptación y adopción de los resultados y por ende el impacto final en la sociedad (innovación). Por esta razón se pueden denominar como plataformas abiertas donde -con algunas excepciones- el conocimiento o las tecnologías se encuentran en el dominio público y se les puede catalogar como de índole pre-competitiva. Las PT son quizás una de las modalidades más utilizadas tradicionalmente en Europa y en Norteamérica, aunque existen también experiencias de interés en otras regiones del mundo, incluyendo en ALC.

Por otra parte, el término “Plataforma de Innovación” (PI) ha tenido una connotación muy vaga y las definiciones disponibles en la literatura no dan mucha luz sobre cuáles son sus características y como se gestionan. En la prensa y en discusiones informales se escucha a menudo el término “plataformas de investigación para el desarrollo” como sinónimo de plataformas de innovación o sistemas de innovación, de nuevo aportando poca claridad conceptual. Si lo consideramos en sentido estricto, el concepto de PI resultaría revolucionario porque forzosamente debería contemplar en su diseño y gestión -además del componente científico- los mecanismos necesarios (marco legal, infraestructura, estándares, canales de comercialización, etc.) que permitan que los conocimientos y productos resultantes puedan ser adoptados y tengan un impacto positivo en la sociedad. En este marco y a diferencia de las PT, las PI se pueden considerar cerradas y de índole competitiva y por lo tanto -como condición necesaria- el sector privado debería formar parte de las mismas, sus resultados y productos pueden ser protegidos y es muy probable

que no estén inmediatamente disponibles en el dominio público. Es necesario señalar que en la práctica es posible no solo observar sino también incentivar un *continuum* de acciones donde las PT producen tecnologías (etapa pre-competitiva) y estas, si es factible generar las condiciones propicias necesarias, pueden evolucionar, a PI (etapa competitiva).

Considerando que el concepto de PI es el menos desarrollado en la literatura y como punto de partida, los autores han planteado la siguiente definición para las PI:

*Una PI es un mecanismo que vincula el desarrollo científico y tecnológico con adopción de resultados e impacto en la sociedad, partiendo de un acuerdo contractual que integra y define a priori una visión común entre las partes, capacidades, responsabilidades, inversiones, propiedad intelectual y beneficios.*

Se reconoce que la definición anterior puede estar en contraposición con el pensamiento de algunos que consideran que la innovación no requiere necesariamente el desarrollo tecnológico previo, sin embargo dado que el punto de partida de este documento es ciencia y tecnología se prefiere proponer la formulación indicada

En el marco de FONTAGRO, la formación, liderazgo y gestión de una plataforma no es opcional, la naturaleza de la organización (concepto de regionalidad, discutido en el [módulo 4](#)) requiere que su apoyo se canalice a través de plataformas dentro y entre países miembros. En este marco resulta pertinente contestar algunas preguntas básicas: ¿Quién impulsa la formación de una plataforma? ¿Por qué? ¿Cuáles son las condiciones mínimas favorables para activarlas?

Posiblemente la respuesta más certera a las preguntas anteriores sea una combinación de factores: la oportunidad (financiamiento de FONTAGRO), la visión, las capacidades, los recursos, un marco legal apropiado y principalmente un líder o un grupo líder capaz de impulsar y estructurar una iniciativa de esta naturaleza. Las ideas visionarias parten a menudo de un “campeón” individual o de un equipo quienes desarrollan la visión de la nueva iniciativa y traen a la mesa a socios potenciales para analizar su potencial y su prefactibilidad. Podría tratarse de un diseño muy estructurado *a priori* o de un esfuerzo creativo pero informal (*serendipity*) donde puedan juntarse elementos que multipliquen en lugar de sumar, también podría serlo la necesidad urgente de resolver un problema que requiera el esfuerzo de un conjunto de actores. En todos los casos las capacidades individuales existentes o por desarrollar son en buena parte el punto de partida. Finalmente es crítico contar con un marco legal y con políticas e incentivos favorables.

El tiempo necesario para estructurar una plataforma es por ende variable, dependiendo de su complejidad, con base en la experiencia de los casos considerados se estiman seis meses a un año como un rango normal. En situaciones donde existe o existen organizaciones y empresas consolidadas, la coordinación de una plataforma (tanto científica como de gestión) se facilita en gran medida cuando una de ellas -con poco esfuerzo e inversión y de mutuo acuerdo con los otros socios- puede llevar a cabo esta función. Cuando este no es el caso, se requiere crear una estructura mínima donde una junta formal o informal de los socios participantes define la visión, políticas y presupuestos y una pequeña secretaría coordina y ejecuta las acciones. En este segundo caso el costo tiende a ser ligeramente mayor.

Las plataformas en general deben considerar algunos, y en casos de plataformas más avanzadas como las PI, una buena parte de los principios y estrategias que se describen a continuación en el diseño, gestión y financiamiento de las mismas. Estos elementos constituyen un destilado de experiencias y lecciones aprendidas de las varias plataformas consideradas en este estudio. Su grado de formalidad contractual es relativo, sin embargo, en los casos que se involucra el sector privado, es bastante seguro que varios de estos elementos deban incluirse en las cartas de entendimiento o convenios que se lleguen a firmar entre las partes.

**Definición de la visión y objetivos comunes.** En esencia los actores ponen en la mesa las expectativas de logros, productos e impactos y una valoración de pre-factibilidad de la iniciativa en cuestión. En este paso la experiencia, el liderazgo científico e intelectual y la capacidad de negociar de uno o varios de los actores para anticipar oportunidades y posibles caminos, mejora las opciones de éxito.

**Negociación inicial:** Se analizan y definen en principio las responsabilidades, aportes, actores alternativos o complementarios, en pocas palabras el mapa de ruta que anticipan seguir. En este momento el contar con información certera y bien fundamentada (sistema de conocimiento) de la iniciativa resulta increíblemente valioso.

**Capacidades:** La valoración crítica de fortalezas y complementación de las capacidades requeridas para las metas acordadas es sin duda otro paso requerido. ¿En esencia se trata de definir quién hace qué?

**Gestión y administración de la iniciativa:** Se acuerdan los elementos legales y contractuales, flujo de información y comunicación entre las partes. En este paso se decanta el Plan de Negocios de la iniciativa.

**Financiamiento y cofinanciamiento de la iniciativa:** Va totalmente de la mano con el punto anterior y es quizás uno de los temas más sensibles y críticos de la relación entre socios. Se pueden considerar recursos propios, préstamos de bancos, fondos concursables (caso FONTAGRO), donaciones o subsidios.

**Definición a priori de la propiedad intelectual:** Si existe otro tema sensible para los socios del sector privado en PI sin duda lo va a ser la definición y la asignación de la propiedad intelectual. Esto puede tomar varias rutas: proteger todo el conocimiento generado o solamente algunos componentes y negociar licencias posteriores con terceros partidos, compartir la propiedad entre los socios o asignarla a uno socio de los socios a cambio de regalías, proteger todo o parte del conocimiento y ponerlo en el dominio público.

**Negociación y asignación de beneficios (o pérdidas) potenciales:** Esta es también una decisión crítica que debe tomarse *a priori*, en particular si la meta es llegar directamente al mercado, o ya sea través de franquicias o licencias.

**Retroalimentación y ajustes científicos y de gestión de la iniciativa:** Sucede a menudo que a pesar de planes de negocios cuidadosos puede ser necesario eliminar una ruta de trabajo planeada o abrir nuevas, ante evidencia práctica o experimental que así lo amerita. Un sistema de buena comunicación y diálogo para redefinir cosas sobre la marcha resulta muy útil para mantener el valor de las inversiones

**Cláusulas de salida y resolución de conflictos:** Anticipar la finalización de un convenio por motivos diversos y como resolver conflictos si surgen en el camino en esencia es un arte. Los ejemplos y las posibilidades son muchas: Una de las instituciones o empresas debe dejar el convenio, el financiamiento no se concretó como se anticipaba, el investigador clave de uno de los componentes renunció, el plan de negocios, el protocolo de investigación o la posibilidad de escalamiento de los resultados no funciona en la práctica, etc. La negociación de terminar el contrato o buscar salidas alternas debe estar bien conceptualizada desde el principio.

**Evaluación interna y externa de la iniciativa:** El no planear evaluaciones internas y externas de PT y PI es uno de los errores más frecuentes y el no establecer líneas de base para medir avances y progreso es otro. Los análisis y conclusiones de este informe han sido afectados por esta deficiencia encontrada

en la mayoría de las iniciativas descritas.

Las organizaciones interesadas en el financiamiento de FONTAGRO en general conocen bien a socios potenciales en otros países miembros, lo cual facilita la formación y gestión de una plataforma para una actividad específica. El hecho de que los INIAS, ONG y empresas del sector se reúnen a menudo en foros regionales e internacionales resulta en conocimiento personal de primera mano lo cual crea vínculos profesionales útiles para la formación y desarrollo de plataformas.

## REFERENCIAS:

Plan de Mediano Plazo, FONTAGRO, 2015-2020 en:

<http://www.fontagro.org/es/documentos-institucionales/pmp/>



## MÓDULO IV: LA EVOLUCIÓN DE FONTAGRO: ALGUNAS LECCIONES APRENDIDAS

- ❖ Lecciones Aprendidas.
- ❖ Deficiencias más comunes en la definición de perfiles.

## 1. Lecciones Aprendidas:

El aprendizaje, la sostenibilidad y la relevancia de una organización están íntimamente ligados. Una organización que no aprende o que no incorpora el aprendizaje en su quehacer diario difícilmente puede ser sostenible o mantener su relevancia en el tiempo. El aprendizaje es sinónimo de éxito en la evolución institucional.

En sus casi 20 años de actividad y de cercanía con la investigación e innovación agropecuaria regional, en particular aquella que involucra productores de pequeña escala y familiares, FONTAGRO ha acumulado experiencias y conocimientos significativos sobre lo que funciona y lo que no funciona. A partir de una publicación reciente es posible resumir lecciones críticas aprendidas durante estos años, específicamente:

- ❖ La participación de los pequeños productores como motores del proceso es esencial, por ejemplo desde la identificación del problema u oportunidad, la búsqueda de soluciones, el establecimiento de alianzas hasta la implementación de nuevas prácticas y tecnologías.
- ❖ La unión hace la fuerza desde el punto de vista de que la organización de los productores es clave para el éxito, en particular para acceso a mercados y el logro de una escala suficiente para negociar.
- ❖ El apoyo institucional es necesario en el tiempo, pero no debe generar paternalismo. Apoyo oportuno en el fomento de organizaciones que funcionen, en metodologías y tecnologías pueden dar el impulso necesario para que un grupo de productores innovadores pueda despegar y tener éxito.
- ❖ La conexión con los mercados es clave en la agricultura familiar. Si bien es cierto la alimentación y bienestar de las familias son objetivos centrales en la actividad productiva, el acceso a mercados es fundamental para complementar otras necesidades del núcleo familiar orientadas a calidad de vida (salud, educación, etc).
- ❖ La innovación tecnológica es necesaria pero no suficiente en un área o un territorio. Igualmente importantes son las innovaciones organizacionales e institucionales.
- ❖ Las políticas favorables promueven la innovación, pero a su vez las innovaciones generan lecciones y cambios en las políticas. En esencia se trata de procesos de retroalimentación positiva.
- ❖ La investigación desempeña un rol clave y debe fortalecerse con nuevos incentivos e inversiones, pero no es la única forma de generar innovaciones tecnológicas! La innovación puede surgir en cualquier momento y en cualquier eslabón de una cadena de valor.

- ❖ La participación de otros sectores, en particular el privado empresarial, puede ser esencial en algunos casos para escalar y masificar la implementación de innovaciones.
- ❖ En un proyecto, programa o proceso es posible generar beneficios múltiples para la sociedad. En varias de las iniciativas apoyadas por FONTAGRO ha sido posible identificar beneficios sociales, económicos y ambientales en forma concurrente.
- ❖ La creatividad local es a menudo un elemento esencial en la innovación. Los productores conocen mejor que nadie su ambiente y sus limitaciones y por ende pueden visualizar oportunidades que una persona o organización externa tendrían más dificultad en hacerlo.

## 2. Deficiencias más comunes en la definición de perfiles.

Lo anterior es un breve compendio del aprendizaje institucional de FONTAGRO que podemos catalogar como aprendizaje general. La organización, por supuesto, también ha acumulado experiencias y conocimientos en otros campos como la negociación, la administración y la gestión del conocimiento que no resultan tan pertinentes en un manual de esta naturaleza. Sin embargo, si es conveniente, resaltar lecciones aprendidas en los procesos de evaluar perfiles y propuestas generadas por los países miembros. Algunas de estas deficiencias se indican a continuación:

- ❖ Títulos muy largos en donde los proponentes desean incorporar todas las dimensiones del proyecto, lo que los hace ininteligibles.
- ❖ Antecedentes: no definen claramente la limitación o la oportunidad, no la cuantifican (líneas de base, por ejemplo), no proponen claramente como la resolverían o contribuirían a resolver a través del proyecto.
- ❖ Objetivos irreales y muy ambiciosos para los recursos humanos, técnicos y financieros disponibles.
- ❖ Falta de congruencia con los objetivos de FONTAGRO y de la convocatoria. Por ejemplo se pretende buscar financiamiento para investigación muy básica en mejoramiento genético cuando la convocatoria es sobre innovaciones en cadenas de valor y conexión con los mercados.
- ❖ Regionalidad. Los perfiles incluyen a dos instituciones de países miembros, pero las actividades se realizan principalmente en un solo país, lo cual no es razonable y va en contra del objetivo de generar bienes públicos regionales.
- ❖ Formulación de propuesta, enfoque y mecanismo de gobernanza. No se incluye desde el inicio la participación de los usuarios en la identificación de la limitación u

oportunidad, sus necesidades y aspiraciones, ni en la ejecución de actividades (enfoques de arriba hacia abajo en vez de participativos). No se especifica cual va a ser el mecanismo de gobernanza del proyecto: por ejemplo si se va a establecer un comité para la programación y revisión de presupuestos, actividades, monitoreo, etc.

- ❖ Falta de análisis económico que demuestre las bondades potenciales del proyecto.
- ❖ Orientación hacia actividades y resultados y no hacia impactos reales o potenciales (beneficios concretos para la sociedad!).
- ❖ Débil evidencia de estrategias de capacitación, gestión y difusión del conocimiento y de sostenibilidad futura de la iniciativa.

Evidentemente una oportunidad y un objetivo de este manual es contribuir a que las deficiencias enumeradas arriba no se manifiesten en el diseño y preparación de los perfiles competitivos ¡que deben ser la norma y no la excepción!

## REFERENCIAS:

Innovaciones de impacto: lecciones de la agricultura familiar en América Latina y el Caribe. 2013. Editado por Priscila Henríquez y Hugo Li Pun. San José, Costa Rica. IICA/BID/FONTAGRO. XVIII. Pág. 210-212. En: <http://190.104.117.163/2014/octubre/forfor/contenido/ponencias/Innovaciones%20de%20Impacto.pdf>