

**FONDO REGIONAL DE  
TECNOLOGÍA AGROPECUARIA:  
GUÍA PARA LA PREPARACIÓN DE PERFILES Y  
PROPUESTAS DE PROYECTOS**

**Agosto 2009**

**Documento preparado por:  
Secretaría Técnica Administrativa de FONTAGRO  
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura**



## ***INSTRUCCIONES***

Esta Guía se desarrolló para ser usada como un instrumento electrónico (auto-guía) ya sea de manera personal o en grupo. Cada capítulo constituye una unidad autosuficiente y al final de cada uno de ellos los interesados deberán haber adquirido conocimientos específicos para el desarrollo del perfil o de la propuesta o haber logrado productos específicos como un Marco Lógico, un Perfil o una Propuesta de Proyecto.

La Guía conducirá sistemáticamente al formulador/a durante todo el proceso hasta el producto final. El documento se apoya en otros documentos o presentaciones, algunas de ellas en *Power Point*, que aparecen en el texto como enlaces. El lector deberá colocar el cursor sobre el enlace, normalmente en letras de color azul, presionar la tecla de “control” y el botón izquierdo del ratón. Inmediatamente será dirigido al documento o presentación. Al finalizar deberá cerrarlo presionando en la cruz que aparece en el ángulo superior derecho de la pantalla. De esta manera regresará al mismo lugar del documento en donde se encontraba antes de utilizar el enlace. No lo cierre desde la izquierda porque saldrá completamente del documento.

## ***CRÉDITOS***

**Producción General:** Secretaría Técnica Administrativa de FONTAGRO y Dirección de Tecnología e Innovación, IICA.

**Edición y Supervisión Técnica:** Mario Pareja, Nicolás Mateo, Cristina Sánchez-Olivares y Jovana Garzón (Secretaría Técnica Administrativa de FONTAGRO); Nelson Rivas Villamizar (Consultor); y Enrique Alarcón (Director de Tecnología e Innovación del IICA).

**Agradecimientos:**

Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIA), Venezuela

Fundación Instituto de Estudios Avanzados IDEA, Venezuela

Representación de IICA en Venezuela

Dirección de Tecnología e Innovación de IICA

IICA Región Norte

Consultores: Nelson Rivas Villamizar; Gustavo Saín; Sergio Salles; Leonardo Salazar

Consortios virtuales de validación constituidos por los siguientes países: Argentina, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, España, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay, Venezuela.

## **TABLA DE CONTENIDO**

INSTRUCCIONES -----	2 -
<b>CAPITULO I -----</b>	<b>5 -</b>
INTRODUCCIÓN -----	5 -
1.1.- Usos y usuarios de la Guía -----	5 -
1.2.- Explicación de la Guía -----	6 -
<b>CAPÍTULO II -----</b>	<b>8 -</b>
FONDOS COMPETITIVOS, PERFILES, PROPUESTAS Y CONSORCIOS TECNOLÓGICOS -	8 -
2.1.- Qué es FONTAGRO-----	8 -
2.2.- Las convocatorias de FONTAGRO -----	9
2.3.- Diferencia entre perfiles y propuestas de proyectos-----	9 -
2.4.- Los consorcios tecnológicos-----	11 -
<b>CAPÍTULO III -----</b>	<b>14 -</b>
METODOLOGÍAS -----	14 -
3.1.- Introducción -----	14 -
3.2.- El árbol de problemas-----	14 -
3.3.- El marco lógico -----	14 -
3.4.- La evaluación ex –ante de los impactos del proyecto -----	15 -
<b>CAPITULO IV -----</b>	<b>17 -</b>
REDACTANDO UN PERFIL -----	17 -
4.1.- Formulación de perfiles -----	17 -
4.2.- Aspectos financieros -----	18 -
4.3.- Evaluación -----	18 -
4.4.- Errores más comunes en la formulación de perfiles-----	19 -
4.5.- Antes de enviar su perfil -----	19 -
<b>CAPITULO V -----</b>	<b>22 -</b>
REDACTANDO UNA PROPUESTA-----	22 -
5.1.- Introducción-----	22 -
5.2.- Elaboración del presupuesto -----	22 -
5.3.- Criterios de evaluación de las propuestas de proyectos -----	22 -
5.4.- Criterio de impacto ambiental -----	23 -
5.5.- Revisando los criterios técnicos antes de enviar su propuesta -----	23 -

## **LISTA DE ENLACES**

### **DOCUMENTOS**

<a href="#"><u>DOCUMENTO 1</u></a>	<a href="#"><u>Metodología del árbol de problemas</u></a>
<a href="#"><u>DOCUMENTO 2</u></a>	<a href="#"><u>Descripción del marco lógico (ML)</u></a>
<a href="#"><u>DOCUMENTO 3</u></a>	<a href="#"><u>Formato del marco lógico</u></a>
<a href="#"><u>DOCUMENTO 4</u></a>	<a href="#"><u>Instructivo del marco lógico de proyecto FONTAGRO</u></a>
<a href="#"><u>DOCUMENTO 5</u></a>	<a href="#"><u>Evaluación de impactos ex - ante</u></a>
<a href="#"><u>DOCUMENTO 6</u></a>	<a href="#"><u>Formulario para la preparación de perfiles de proyectos</u></a>
<a href="#"><u>DOCUMENTO 7</u></a>	<a href="#"><u>Instructivo para la preparación de perfiles de proyectos</u></a>
<a href="#"><u>DOCUMENTO 8</u></a>	<a href="#"><u>Criterios formales o de elegibilidad para la evaluación de los perfiles</u></a>
<a href="#"><u>DOCUMENTO 9</u></a>	<a href="#"><u>Formulario de preparación de propuestas finales</u></a>
<a href="#"><u>DOCUMENTO 10</u></a>	<a href="#"><u>Instructivo para la preparación de propuestas de proyectos</u></a>
<a href="#"><u>DOCUMENTO 11</u></a>	<a href="#"><u>Criterios técnicos para la evaluación de propuestas</u></a>

### **PRESENTACIONES**

<a href="#"><u>PRESENTACIÓN 1</u></a>	<a href="#"><u>El Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria FONTAGRO</u></a>
<a href="#"><u>PRESENTACIÓN 2</u></a>	<a href="#"><u>Papel de un Fondo Competitivo en un Sistema de Innovación Sostenible</u></a>
<a href="#"><u>PRESENTACIÓN 3</u></a>	<a href="#"><u>Leyendo Correctamente las Convocatorias para Fondos Concursables</u></a>
<a href="#"><u>PRESENTACIÓN 4</u></a>	<a href="#"><u>Formulación de propuestas para proyectos de fondos competitivos con énfasis en FONTAGRO</u></a>
<a href="#"><u>PRESENTACIÓN 5</u></a>	<a href="#"><u>El Marco Lógico de FONTAGRO</u></a>
<a href="#"><u>PRESENTACIÓN 6</u></a>	<a href="#"><u>Métodos Prácticos Para Medir el Impacto de Innovaciones Agrícolas</u></a>
<a href="#"><u>PRESENTACIÓN 7</u></a>	<a href="#"><u>Evaluando Perfiles</u></a>
<a href="#"><u>PRESENTACIÓN 8</u></a>	<a href="#"><u>Evaluando Propuestas</u></a>
<a href="#"><u>PRESENTACIÓN 9</u></a>	<a href="#"><u>Evaluación</u></a>

# **CAPITULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

Esta guía es una ayuda electrónica (o impresa) para formuladores de perfiles y propuestas de proyectos a ser sometidos a las convocatorias competitivas de FONTAGRO. Ha sido preparada por la Secretaría Técnica Administrativa (STA) del Fondo y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), con apoyo de consultores externos. Su utilización no resultará necesariamente en propuestas que serán financiadas por el Fondo, pero se presenta como una herramienta práctica y eficiente para mejorar la calidad en la preparación de las mismas.

El desarrollo de la guía tuvo como punto de partida las experiencias y lecciones aprendidas en el Curso-Taller de capacitación: “Fortalecimiento de las capacidades para la Preparación de Perfiles y Propuestas en el Marco de las Convocatorias del Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO)” organizado por FONTAGRO, el IICA y el INIA de Venezuela en Caracas, durante el mes de mayo del 2008. La guía fue luego validada por investigadores y planificadores de los países miembros del Fondo que, agrupados en 10 consorcios, la utilizaron como herramienta para preparar perfiles y propuestas de proyectos. Los resultados del proceso de validación, recomendaciones y sugerencias de los investigadores, han sido incorporados en la presente versión. Este es un documento de uso público pero se agradecerá su cita cuando sea utilizado para la formulación de proyectos o en otras publicaciones.

### **1.1.- Usos y usuarios de la Guía**

La Guía es un documento de uso práctico preparado para que sirva, paso a paso, como referente en la preparación de perfiles y propuestas de proyectos en el marco de las convocatorias de FONTAGRO. Tiene como propósito apoyar el desarrollo de competencias en los países miembros mediante el fortalecimiento de conocimientos, habilidades y destrezas de los investigadores y gestores de los procesos de investigación e innovación, para competir favorablemente como consorcios en proyectos de interés regional.

Se espera que la Guía permita: i) compartir una visión de las bases conceptuales y premisas que sustentan las convocatorias del Fondo, ii) unificar e integrar criterios, ideas, procesos, métodos, técnicas e instrumentos para la elaboración de los perfiles y propuestas de proyectos a ser presentados al Fondo, iii) motivar la diseminación de ideas y experiencias exitosas entre los grupos de investigación interesados en presentar perfiles y propuestas de proyectos a FONTAGRO, iv) generar mayor comprensión de la lógica de formulación y selección de los perfiles y proyectos a ser presentados al Fondo, y v) promover sinergias y fomentar intercambios y complementariedades para el

trabajo en consorcios, que apunten a un aprovechamiento sustentable de los recursos humanos y tecnológicos disponibles en la región .

## **1.2.- Explicación de la Guía**

La Guía puede describirse como una “cadena” (ver Figura 1), o sea una secuencia de eslabones que une varios documentos de tal forma que el usuario, al seguirlos paso a paso, logrará completar los perfiles y propuestas de proyectos de acuerdo a los criterios y exigencias de FONTAGRO.

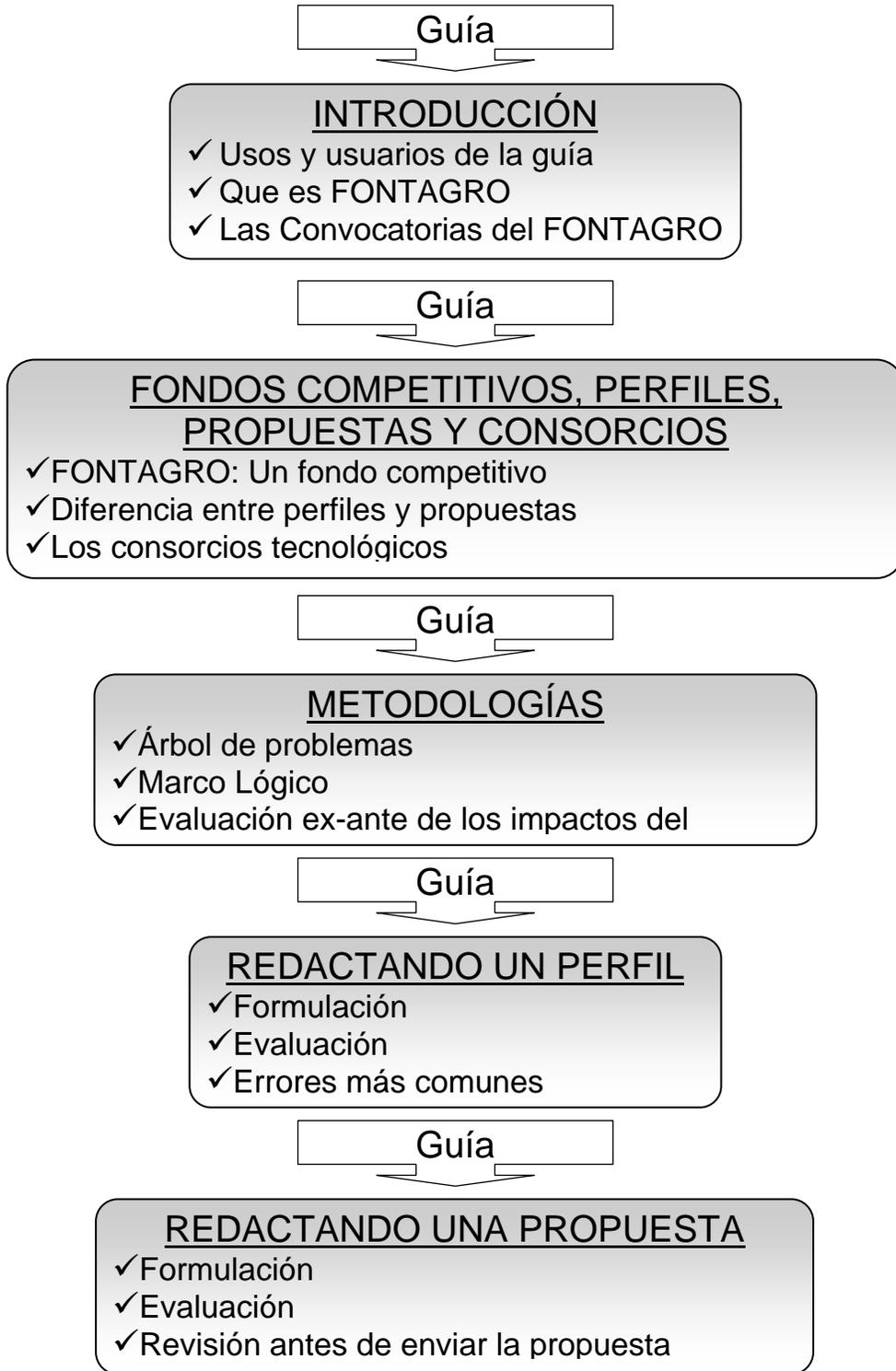
La sustancia principal de la Guía, su “cuerpo”, está en los capítulos IV y V que tratan específicamente sobre los perfiles y las propuestas. Sin embargo, precediendo a estos capítulos, el usuario encontrará otros tres: el primero es la presente introducción a la Guía y sus características; el segundo trata del FONTAGRO; de los fondos competitivos y de los consorcios tecnológicos como mecanismos de planificación y ejecución de proyectos de investigación e innovación; y el tercero desarrolla algunas de las metodologías que pueden ser requeridas para la elaboración de los perfiles y las propuestas de proyectos. Aquellos usuarios familiarizados con los temas tratados en estos tres capítulos podrán obviarlos e ir directamente al IV y V.

Finalmente, la Guía contiene un conjunto de elementos de apoyo, de consulta opcional según el nivel de conocimientos y destrezas de los usuarios. Ellos consisten en varios documentos y presentaciones en *Power Point* explicativos de la mayor parte de los temas vinculados a la formulación de proyectos. No todos los formuladores necesitarán consultar los documentos o las presentaciones pero ellas se incluyen a título informativo y educativo para aquellos que quieran o necesiten profundizar en esos temas.

### **Al finalizar el Capítulo I , usted debe saber:**

- 1.Cuál es el fin de la Guía.**
- 2. Como usarla.**
- 2. Como está estructurada.**

**Figura 1**



## CAPÍTULO II

### FONDOS COMPETITIVOS, PERFILES, PROPUESTAS Y CONSORCIOS TECNOLÓGICOS

#### 2.1.- Que es FONTAGRO

El Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO) fue creado en 1998 con el propósito de financiar investigación e innovación en temas de interés regional (ver [presentación 1](#)). Actualmente cuenta con una membresía de 15 países<sup>1</sup> y sus objetivos son contribuir a la reducción de la pobreza, el aumento de la competitividad agropecuaria y el manejo sostenible de los recursos naturales, mediante el fomento al desarrollo de tecnologías e innovaciones con características de bienes públicos regionales. El Fondo constituye además un foro de análisis y discusión en ciencia y tecnología para el sector rural.

El Banco Interamericano de Desarrollo ([BID](#)) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura ([IICA](#)) son patrocinadores y proveen apoyo estratégico, técnico, administrativo y legal al Fondo.

El Plan de Mediano Plazo (PMP) presenta la visión estratégica para la asignación de recursos del Fondo, identificando oportunidades de inversión prioritarias a escala regional (ver documento en [www.fontagro.org](http://www.fontagro.org)). Por otra parte el Manual de Operaciones (MOP) es el documento que define la organización, los mecanismos y los procedimientos operativos a utilizar en las actividades del Fondo Regional (ver documento en [www.fontagro.org](http://www.fontagro.org)).

FONTAGRO es un fondo competitivo, un mecanismo para el financiamiento de proyectos regionales de calidad, orientados a la investigación e innovación tecnológica agrícola (ver [presentación 2](#)). Algunas de sus características se indican a continuación:

- Autonomía de gestión, expresada en principios de responsabilidad, equidad y calidad.
- Responde a áreas prioritarias derivadas de demandas regionales de interés común para los países miembros.
- Opera a través de un conjunto de valores que estimulan la cooperación y la complementariedad entre países, las economías de escala y una participación amplia de los actores sociales públicos y privados.

---

<sup>1</sup> Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

- Establece los términos de referencia y las condiciones de las convocatorias como respuesta a las necesidades de investigación e innovación tecnológica agrícola de la región.
- Los términos de referencia se divulgan extensamente con el fin de garantizar la mayor participación posible.
- Utiliza procedimientos de evaluación basados en paneles de expertos externos al Fondo, que garantizan la aplicación de criterios formales y técnicos en un marco de transparencia y confidencialidad.
- Lleva a cabo un proceso de seguimiento técnico, administrativo y financiero que facilita el análisis y la gestión y diseminación de los resultados e impactos obtenidos.
- El seguimiento señalado incorpora la evaluación y medición de los resultados e impactos correspondientes.
- Procura la sostenibilidad financiera.

## **2.2. - Las convocatorias de FONTAGRO**

El Consejo Directivo del Fondo, con representación de todos los países miembros, define el marco y contenido de las convocatorias y con esta base la STA prepara y publica sus términos de referencia. Los proyectos que se financian se gestan a partir de la formación de consorcios de investigación e innovación entre los países miembros los cuales pueden incluir organizaciones nacionales, regionales e internacionales. Igualmente se estimula la participación de alianzas público-privadas en la ejecución y co-financiación de proyectos, para asegurar una mejor articulación e impacto de los resultados obtenidos.

El Fondo organiza convocatorias ordinarias y extraordinarias. Las ordinarias se realizan con recursos propios de FONTAGRO y las extraordinarias con aportes tanto de FONTAGRO como de otras agencias afines a su misión y mandato. El anuncio de las convocatorias se publica normalmente en la página de Internet de FONTAGRO ([www.fontagro.org](http://www.fontagro.org)) durante el mes de febrero. Los términos de referencia para estas convocatorias establecen el número mínimo de países que deben participar en un consorcio así como el tipo y número de instituciones, los montos financiables y de contrapartida y otras condiciones, ya que estas pueden variar de año en año.

## **2.3.- Diferencia entre perfiles y propuestas de proyectos**

### **2.3.1 Perfiles**

El Fondo requiere la presentación de perfiles de proyectos como paso inicial para la consideración de apoyo financiero. Estas expresiones de interés se concretan en los perfiles como primer paso para evaluar la viabilidad de la idea, así como la coherencia, pertinencia, calidad, innovación y posibles impactos que

podría tener el proyecto. Los perfiles son una forma resumida de presentar las ideas que luego se plasmarán en una propuesta de proyecto.

Algunos aspectos que indican la conveniencia de la presentación previa de perfiles se indican a continuación<sup>2</sup>:

- Los perfiles actúan como un filtro para seleccionar las mejores ideas de proyectos que concuerdan con el espíritu y objetivos de cada convocatoria.
- Permiten la creación de espacios para que los países sean más participativos en términos de generación de ideas y en sus aportaciones económicas.
- Al existir precalificación se previenen pérdidas de esfuerzos y recursos por parte de los proponentes en la formulación potencial de propuestas no elegibles.
- Con el apoyo de FONTAGRO, los perfiles pueden ser enriquecidos con contactos interinstitucionales.
- Se crea la oportunidad para que FONTAGRO, con base en las temáticas que se propongan, dé seguimiento, modifique o amplíe a futuro las prioridades de inversión.

En este sentido, al definirse los Términos de Referencia de cada convocatoria, se activan las redes de investigación e innovación de la región, y se impulsan los mecanismos de comunicación que permiten la formación de consorcios alrededor de una idea de proyecto que responda a la convocatoria y a las necesidades de la región.

Los integrantes de los consorcios o grupos de investigación, luego de un análisis detallado de los términos de referencia de la convocatoria (ver [presentación 3](#)) deben elaborar los perfiles utilizando el formato disponible en la página de Internet del Fondo Regional. Estos se verán en más detalle en el Capítulo IV.

### **2.3.2. Propuestas**

Aquellos consorcios cuyos perfiles cumplen con los criterios formales y logran las mejores calificaciones en la evaluación de criterios técnicos son invitados por la STA a formular una propuesta formal de proyecto. Las propuestas, plantean el desarrollo y análisis del tema en profundidad a través de la matriz del marco lógico del proyecto. La propuesta requiere un mayor desarrollo de los elementos que conducirán a transformar cualitativa y cuantitativamente los objetivos formulados en productos e impactos alcanzables, mediante un proceso metodológico coherente y articulado y con los recursos y capacidades necesarias (Ver Capítulo V).

---

<sup>2</sup> Informe del curso-taller: "Preparación de Proyectos de Investigación y Difusión en el ámbito del Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria. Cartagena de Indias. Colombia. 19 al 23 de Abril de 2004.

## **2.4.- Los consorcios tecnológicos**

### **2.4.1. Definición**

Un consorcio tecnológico es esencialmente una alianza regional para la formulación y ejecución de proyectos en el marco de prioridades establecidas e intereses comunes. Puede involucrar instituciones públicas o alianzas público-privadas, universidades y empresas de investigación e innovación vinculadas a las cadenas profesionales e institucionales disponibles y las complementariedades de los demás recursos necesarios.

La definición de quien lleva a cabo, parcial o totalmente, las actividades relacionadas con los productos del marco lógico –a través de un proceso de participación y comunicación permanente- dicta las pautas de la gestión y liderazgo gerencial del proyecto, atributos no siempre coincidentes en la misma persona. La negociación de responsabilidades y beneficios potenciales para cada uno de los socios del consorcio es una actividad crítica que debe realizarse *a priori*.

Es deseable que la identificación de ideas de proyectos de interés común entre los países socios cuente con el apoyo institucional de las agencias nacionales técnicas y que se incorpore en la plataforma de información y el sistema de seguimiento y evaluación interna de los países involucrados. De lo contrario, los investigadores del consorcio regional, en conjunto o parcialmente, pudieran convertirse en una isla de acciones en los países sin pertinencia nacional o impactos regionales.

### **2.4.2. El rol de los PROCIs**

Como una de las respuestas a la necesidad de formar consorcios para impulsar procesos de integración regional, se han creado los Programas Cooperativos de Investigación e Innovación Agrícola o PROCIs, con el apoyo del IICA. Estos agroproductivos de países miembros y socios del sistema regional o internacional de investigación. La formación de consorcios regionales conlleva y estimula la división de trabajo e impulsa un mayor valor agregado, conocimientos, experiencias y capacidades (Ver [presentación 4](#))

### **2.4.3. Formación**

En principio los consorcios se forman y activan en menor tiempo cuando ya existen redes temáticas e institucionales, facilitándose la identificación de actores claves para la formulación y gestión de proyectos. Como alternativa, cuando no existen redes, los investigadores y otros interesados deben procurar la identificación de actores en los países socios, buscando las capacidades mecanismos han facilitado la formación y promoción de redes temáticas e institucionales y orientado la identificación de demandas regionales de interés

común en Ciencia, Tecnología e Innovación. Articulan además la formulación y ejecución de proyectos regionales competitivos, su seguimiento y evaluación de impactos mediante mecanismos de investigación participativa. Adicionalmente, promueven la difusión de los resultados.

Los PROCI han sido, en muchos casos, instancias catalizadoras y de liderazgo, para la formación de consorcios regionales de investigación e innovación y la formulación de propuestas de proyectos a FONTAGRO. El mecanismo de redes de cooperación, el cuál es la naturaleza de los PROCI, les facilita una capacidad de convocatoria, coordinación y liderazgo para formar consorcios y preparar propuestas exitosas a FONTAGRO.

#### **2.4.4. Las lecciones aprendidas**

Durante varios años FONTAGRO ha basado su operatividad en la financiación de proyectos diseñados y ejecutados por consorcios regionales de investigación e innovación tecnológica. Como cualquier otro mecanismo de planificación y ejecución de proyectos, ellos presentan ventajas y posibles desventajas.

##### ***2.4.4.1. Las ventajas***

- División del trabajo de acuerdo a capacidades técnicas disponibles en la región y a lo interno del consorcio.
- Complementa las capacidades nacionales que, en algunos casos pueden ser débiles, para la preparación de propuestas de proyectos.
- Fortalece las capacidades técnicas a través de la interacción entre los varios miembros del consorcio.
- Economías de escala en la planificación y ejecución de los proyectos de investigación.
- Posibilidad de formación de redes tecnológicas o científicas que trasciendan la vida del proyecto.
- Mayor número de países beneficiados por los resultados y productos de la investigación e innovación.
- Generación y distribución de beneficios de derivados de la protección o apropiación de Bienes Públicos Regionales, siempre que esto sea acordado *ex-ante*.

##### ***2.4.4.2. Las posibles desventajas***

- Mayor complejidad para la preparación de las propuestas de proyectos ya que se involucran varios actores que residen y trabajan en diferentes países y que deben trabajar a distancia para el armado del proyecto.
- Compatibilización de las agendas nacionales de investigación e innovación con sus propias prioridades y con las de la convocatoria de FONTAGRO.

- Contradicciones entre las diferentes “culturas” institucionales que pueden interferir en la planificación, y más aun durante la ejecución del proyecto.
- Complejidad en la gestión del proyecto, tanto financiera como técnicamente.
- Mayores costos de transacción durante la ejecución del proyecto.
- Conflictos en la gestión de los beneficios de BPR si estos no se han acordado *ex ante*.

**Al finalizar el Capítulo II usted deberá saber:**

- 1. Que es FONTAGRO**
- 2. Qué son los fondos competitivos**
- 3. Cuáles son las diferencias, que maneja FONTAGRO, entre los perfiles y las propuestas**
- 4. Cómo leer las convocatorias**
- 5. Qué son los consorcios tecnológicos y cuáles son sus ventajas y posibles desventajas**

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍAS**

#### **3.1.- Introducción**

Las propuestas de investigación generadas deben partir de un análisis lógico y coherente de la situación que se pretende resolver o aprovechar, en este sentido se requieren metodologías que ayuden a los equipos a desarrollarlas de manera clara. Para ello se recomienda el uso de tres metodologías de planificación y diseño estratégico de programas y proyectos, específicamente: el “árbol de problemas”, la “matriz del marco lógico” y la “evaluación *ex ante* de impactos”. Las últimas dos son esenciales e imprescindibles para preparar una propuesta de proyecto para FONTAGRO mientras que la primera es opcional (el investigador/planificador decide si la utiliza o no).

#### **3.2.- El árbol de problemas**

El árbol de problemas es una de las herramientas para el análisis y la planificación de propuestas. Esta metodología parte de la identificación de problemas relevantes; analiza sus causas y efectos y los representa en forma de *árboles de problema*, en otras palabras permite observar la relación causal (encadenamiento causa-efecto) entre variables. Al realizar el análisis de problemas es posible obtener una visión más clara del proyecto de investigación que se quiere llevar a cabo.

El conocimiento del encadenamiento causa-efecto permite mejorar el diseño, efectuar un seguimiento de los “supuestos” del proyecto durante su ejecución y, una vez terminado el proyecto, facilitar su evaluación.

El uso del árbol de problemas es recomendable cuando no se conocen en su totalidad los aspectos asociados a la idea de propuesta y todos los factores que intervienen en el proceso (Ver [documento 1](#)). El uso del árbol de problemas como metodología para la elaboración de perfiles y propuestas para FONTAGRO es opcional. Si los formuladores del proyecto o los miembros del consorcio tienen suficiente experiencia en el desarrollo de propuestas para Fondos Competitivos, este análisis se puede obviar.

#### **3.3.- El marco lógico**

El marco lógico es una metodología que permite estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los insumos o recursos previstos, las actividades planteadas y los resultados esperados. La

palabra proyecto se utiliza en general para intervenciones en investigación y desarrollo. El marco lógico, una vez elaborado, indica la dependencia que existe entre los diferentes factores, es decir qué actividades se requieren para obtener los resultados y a su vez, qué resultados son indispensables para el logro del propósito del proyecto. Explica además cómo se integra ese propósito dentro de un fin superior de desarrollo de carácter regional.

Igualmente la matriz del marco lógico identifica los factores externos que también pueden influenciar el logro de los resultados y el propósito del proyecto, y por tanto se definen como supuestos o condiciones. Adicionalmente se incluyen también indicadores con los cuales se podrá comprobar si se han alcanzado los resultados. La comprobación se efectúa recurriendo a las fuentes de verificación.

Para la utilización del marco lógico como herramienta se parte de:

- Una situación actual insatisfactoria o una oportunidad.
- Una situación futura deseada, mejora en tecnología, conocimientos, procesos, productos, etc., y/o
- Una intervención diseñada para mejorar algunos o todos los elementos de la situación actual.

Las propuestas enviadas a FONTAGRO deben obligatoriamente incluir el formulario completo del marco lógico del proyecto. La STA pone a disposición un instructivo informativo, el cual incluye ejemplos reales extraídos de proyectos ya aprobados, para que sirva como guía general del proceso y terminología utilizada por el Fondo y el formato a completar por el consorcio.

Los enlaces a los documentos de referencia se incluyen a continuación:

- [Documento 2](#): Descripción del marco lógico
- [Presentación 5](#): El marco lógico de FONTAGRO
- [Documento 3](#): Formato del marco lógico de FONTAGRO
- [Documento 4](#): Instructivo para completar el formulario del marco lógico

### **3.4.- La evaluación ex –ante de los impactos del proyecto**

Se refiere a la evaluación de impactos hecha durante la fase de diseño del proyecto (*ex ante*) y tiene el propósito de conocer el posible impacto que la ejecución del proyecto tendrá comparado con la situación inicial o sea la línea de base. Es muy importante que los indicadores demuestren que las acciones propuestas conducirán a logros significativos para la región, o que las posibles consecuencias adversas generadas a partir de la ejecución de la propuesta serán prevenidas o mitigadas (ver [presentación 6](#)).

La evaluación *ex-ante* de los impactos del proyecto es esencial y requerida en todas las propuestas de proyectos FONTAGRO (ver [documento 5](#)).

**Al finalizar el capítulo III, usted deberá tener, como mínimo, sus PRIMEROS DOS PRODUCTOS CONCRETOS en el proceso de preparación de perfiles y propuestas para FONTAGRO:**

- 1. Haber desarrollado el MARCO LÓGICO (ML) de su proyecto y completado el formulario correspondiente de ML para FONTAGRO.**
- 2. Haber realizado una evaluación *ex ante* de los impactos que su proyecto podrá tener en las dimensiones tecnológica, social, financiera, económica y ambiental.**

## CAPITULO IV

### REDACTANDO UN PERFIL

#### 4.1.- Formulación de perfiles

El Fondo requiere la presentación de perfiles de proyectos como paso inicial para la consideración de apoyo financiero. Los integrantes de los consorcios o grupos de investigación deberán presentar los perfiles en el formato disponible en la página de Internet del Fondo utilizando los términos de referencia de cada convocatoria. Para esto el Fondo provee un formulario de perfil (ver [documento 6](#)) y un instructivo (ver [documento 7](#)).

Considerando el alto número de solicitudes de financiamiento que recibe el Fondo, se hace necesario redactar un perfil conciso, coherente y claro, de modo que facilite el proceso de evaluación y preselección. No necesariamente los perfiles más extensos son los que están mejor elaborados y los que demuestran mayores impactos; por el contrario, los perfiles elaborados con mayor sencillez pero con precisión, claridad y calidad son los de mayor éxito para competir por los recursos del Fondo.

El perfil debe, en primera instancia, considerar las prioridades establecidas y relacionarlas con los **Megadominios**<sup>3</sup> o ecorregiones de FONTAGRO (Ver: Plan de Mediano Plazo, en [www.fontagro.org](http://www.fontagro.org)). Las prioridades están reflejadas en las **Familias de Tecnologías Críticas**<sup>4</sup> y también se describen en el PMP.

En segundo lugar, la formulación del perfil debe ser dirigida por el contenido de los términos de referencia de cada convocatoria anual la cuál determina las condiciones específicas (tales como fin, propósito, temas y/o problemas claves, etc.) para calificar para posible financiamiento de FONTAGRO (ver [presentación 3](#): leyendo la convocatoria).

Idealmente la elaboración del perfil estará basada en la preparación previa de la matriz del marco lógico como herramienta metodológica.

---

<sup>3</sup> Los **megadominios** se definen como áreas geográficas de ALC que agrupan indistintamente regiones naturales, zonas agroecológicas, complejos agroindustriales y áreas políticas que constituyen conjuntos relativamente homogéneos de problemas u oportunidades con posibilidades de efectos de desborde. Por más información consultar: FONTAGRO. Plan de Mediano Plazo, en [www.fontagro.org](http://www.fontagro.org).

<sup>4</sup> Las **familias de tecnologías críticas** son definidas “como conjuntos de soluciones tecnológicas a problemas severos u oportunidades en el sector agropecuario. Estas tecnologías son independientes de rubros y ecosistemas, son de tipo “bien público” y de carácter estratégico regional”. Por más información consultar: FONTAGRO. Plan de Mediano Plazo, p.12 en [www.fontagro.org](http://www.fontagro.org).

## 4.2.- Aspectos financieros

Para la consideración y evaluación del perfil se requiere información básica financiera, esencialmente el monto estimado que el consorcio solicitará a FONTAGRO y el monto de los aportes de la contrapartida. Si bien el desglose del presupuesto no es requerido en los perfiles, para la estimación del presupuesto se recomienda considerar los gastos elegibles y los montos máximos de financiamiento establecidos por el Fondo (ver Plan de Mediano Plazo, en [www.fontagro.org](http://www.fontagro.org))

Cada proyecto seleccionado puede recibir un monto máximo de financiamiento de 500.000 US\$ (quinientos mil dólares) en un período de ejecución normalmente de hasta 3 años. El monto del aporte de contrapartida debe ser como mínimo igual a la contribución de recursos que se solicitan al Fondo.

## 4.3.- Evaluación

El proceso de evaluación de perfiles, establecido en el Manual de Operaciones de FONTAGRO se realiza en dos etapas. En la primera los perfiles son evaluados por parte de la STA basándose en cinco **criterios de elegibilidad o criterios formales**

- Congruencia con las prioridades del Fondo y con los términos de referencia de la Convocatoria.
- Articulación del perfil en las cadena de valor y con actores relevantes.
- Carácter interinstitucional regional.
- Identificación del ejecutor y del equipo responsable.
- Duración y montos financiables.

En la segunda etapa, los perfiles son evaluados por un panel de evaluadores externos expertos en las áreas temáticas de la convocatoria correspondiente. Se califican los perfiles individualmente según los **criterios técnicos** establecidos por el Fondo ([documento 8](#)):

- Impacto económico, financiero y social de la investigación incluyendo articulación y contribución de la propuesta a la innovación.
- Calidad técnica
- Capacidad institucional

El panel comparte, entre sus miembros, los resultados obtenidos de la evaluación. En los casos que no haya consenso, el coordinador del panel facilita la discusión e interacción para que cada miembro pueda contar con la visión y opiniones de los otros especialistas y presenta a la STA un informe consolidado de los resultados. Con base en las calificaciones obtenidas, la STA invita a

enviar una propuesta formal a los proponentes cuyos perfiles hayan quedado mejor calificados.

#### **4.4.- Errores comunes en la formulación de perfiles**

- Definir unilateralmente un tema y posteriormente comenzar a buscar con quien asociarse para establecer el consorcio. Esta metodología trae como consecuencia perfiles que a menudo carecen de coherencia o tienen pocas fortalezas en las áreas a considerar.
- Definir un tema sin evaluar los problemas, necesidades o expectativas de la región. Este es un error donde los investigadores presentan propuestas en función de sus intereses y competencias personales y/o institucionales, sin realizar un análisis sistémico de la realidad regional o de los objetivos establecidos por FONTAGRO.
- Los perfiles presentados se formulan para enfrentar los problemas y no las causas que los generan, esto se traduce en bajos impactos del proyecto y/o limitada sostenibilidad.
- El perfil presenta poca o escasa congruencia con el tema específico de la convocatoria.
- Falta la participación de instituciones de por lo menos dos países miembros del Fondo.
- Falta la participación de un Centro Internacional del CGIAR (cuando la Convocatoria así lo requiera).
- El perfil supera el monto que podría aportar el Fondo.
- El perfil indica una cantidad menor de contrapartida a la requerida en la Convocatoria.
- El consorcio está liderado por un país no miembro del Fondo.
- Considera acciones más de desarrollo socio-económico, como por ejemplo inversiones en infraestructura, que de investigación e innovación.

Para mayor información ver [presentación 7](#).

#### **4.5.- Antes de enviar su perfil**

##### **4.5.1.- Revisando los criterios formales (ver [documento 8](#), [presentación 7](#) y Términos de Referencia de la Convocatoria)**

Es importante verificar si en la redacción del perfil han quedado claramente descritos y/o establecidos los aspectos asociados a cada uno de los criterios. Esta sección ofrece un formato de revisión y punteo de estos criterios:

##### **a) Congruencia**

- El perfil responde a los términos de referencia de la convocatoria de FONTAGRO

- El perfil plantea un tema de pertinencia y de interés común para los países que se involucraron en el consorcio de investigación.

#### **b) Articulación del perfil en las cadenas de valor y con actores relevantes**

- En la justificación se aborda, de manera clara y concisa, el impacto que tendrá el proyecto en los aspectos tecnológicos, sociales, productivos, financieros, económicos, institucionales, etc. dentro la cadena de valor del producto agroalimentario.
- Se describe claramente la participación de los principales actores de la cadena de valor o agroalimentaria en consideración

#### **c) Carácter interinstitucional**

- El consorcio cuenta con la participación y liderazgo de organizaciones públicas o alianzas público-privadas de por lo menos dos países miembros del FONDO.
- En los casos de las Convocatorias Extraordinarias que cuenten con financiación del CGIAR, se incluye por lo menos un Centro Internacional

#### **d) Identificación del ejecutor y del equipo responsable**

- Se identifica claramente la entidad ejecutora principal y las entidades co-ejecutoras presentando los nombres e información de contacto del investigador principal y miembros del equipo.

#### **e) Duración y montos financiables**

- El monto solicitado a FONTAGRO no supera los USD 500,000.
- El aporte de la contrapartida es igual o mayor al monto solicitado al Fondo.
- La duración del proyecto no supera los 3 años.
- Si el proyecto supera los 3 años, está debidamente justificado en el contexto del perfil.
- Los productos y/o resultados que se esperan son factibles de lograr en el tiempo y con los recursos definidos en la convocatoria

### **4.5.2. Revisando los criterios técnicos**

#### **a) Impacto económico, financiero y social de la investigación incluyendo la articulación y contribución de la propuesta a la innovación (40 puntos)**

- Se define claramente el alcance de la propuesta presentada en el perfil

- El perfil contempla la transferencia de los resultados generados para beneficio de la población objetivo
- El perfil describe claramente cómo los resultados conducen a procesos de innovación agropecuaria

**b) Calidad técnica (30 puntos)**

- La metodología propuesta es adecuada para el logro de los objetivos
- La propuesta es económicamente y técnicamente factible de realizar en el tiempo disponible
- La propuesta desarrolla un tema innovador o que agrega valor al estado de conocimiento (no se trata de un tema recurrente).

**c) Capacidad institucional (30 puntos)**

- El perfil refleja como las instituciones del consorcio demuestran capacidad, idoneidad y complementariedad para lograr los objetivos planteados en el perfil
- El consorcio involucra integralmente a los proponentes y los usuarios en todo el proceso de la investigación

**Al completar el Capítulo IV usted debe haber producido un PERFIL DE PROYECTO para ser enviado a FONTAGRO.**

## CAPITULO V

### REDACTANDO UNA PROPUESTA

#### 5.1.- Introducción

Aquellos consorcios cuyos perfiles cumplieron con los criterios formales y lograron las mejores calificaciones en la evaluación de criterios técnicos son invitados por la STA a formular una propuesta formal de proyecto.

Para la presentación de la propuesta es necesario completar el formulario facilitado por la STA a través de su página de Internet (ver [documento 9](#)) siguiendo las indicaciones dadas en el instructivo ([documento 10](#)).

#### 5.2.- Elaboración del presupuesto

La propuesta debe considerar aspectos financieros claves, tales como se señalan a continuación:

- a) **Gastos elegibles financiados por FONTAGRO y montos máximos:** El financiamiento del FONTAGRO está restringido a ciertas categorías (ver el Manual de Operaciones y los Términos de Referencia de la Convocatoria en [www.fontagro.org](http://www.fontagro.org)). Es necesario para efectos de evaluación y aprobación tener en cuenta los montos máximos a la hora de establecer el presupuesto.
- b) **Aportes de contrapartida: En el presupuesto:** *los gastos no elegibles para financiación por FONTAGRO podrán formar parte de los aportes institucionales de contrapartida. 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.*

#### 5.3.- Criterios de evaluación de las propuestas de proyectos

Las propuestas son evaluadas por evaluadores externos al Fondo utilizando los criterios siguientes:

- Calidad científica y tecnológica de la propuesta.
- Impacto económico, financiero y social.
- Capacidad institucional.
- Mecanismo de gestión y presupuesto.

#### **5.4.- Criterio de impacto ambiental**

Este es un paso muy importante en la evaluación y es un criterio que se considera como factor determinante y excluyente en el proceso. El financiamiento del Fondo favorecerá un enfoque de cautela en cuanto a los riesgos ambientales derivados de la investigación. Es por ello que los procesos deben incluir medios de verificación de los impactos ambientales, que permitan evaluar los posibles efectos en el corto y mediano plazo, y las medidas propuestas para mitigar los impactos.

Para mayor información sobre criterios de evaluación ver [documento 11](#), [presentación 8](#), [presentación 9](#) y los Términos de Referencia de la Convocatoria.

#### **5.5.- Revisando los criterios técnicos antes de enviar su propuesta**

Se sugiere realizar una autoevaluación a través de la revisión de los criterios establecidos por FONTAGRO contrastándolos con la lista de revisión y punteo que se indica a continuación:

##### **a) Calidad científica y tecnológica (30 puntos)**

- La idea del proyecto es pertinente de acuerdo al estado del arte del conocimiento y se hizo una revisión bibliográfica suficientemente amplia
- La metodología científica está bien explicada, es lógica y actualizada de acuerdo al estado del arte en el tema
- La excelencia científica del consorcio acompaña a los desafíos y la viabilidad de la investigación e innovación del proyecto

##### **b) Impacto económico, financiero y social (40 puntos)**

- La propuesta incorpora mecanismos para el aprovechamiento de los resultados como insumos de innovación en el ámbito regional
- La propuesta tiene en consideración la incorporación de los usuarios y beneficiarios para el aprovechamiento de los resultados
- El proyecto propuesto concuerda con el alcance económico, financiero y social de los resultados esperados y su replicabilidad en los megadominios considerados

##### **c) Capacidad institucional (20 puntos)**

- El consorcio muestra fortalezas y capacidades técnicas complementarias y los compromisos definidos en la propuesta se distribuyen de forma equilibrada entre los actores del consorcio

- Se identificaron y establecieron mecanismos de comunicación e intercambio dentro del consorcio para la ejecución, seguimiento y evaluación de los avances del proyecto.

**d) Mecanismo de gestión y presupuesto (10 puntos)**

- El plan de gestión y organización del consorcio tiene viabilidad económica en función de los componentes, actividades y objetivos propuestos
- Existe equilibrio entre el monto del presupuesto solicitado al Fondo y la contraparte nacional.
- Existe equilibrio presupuestario entre los miembros del consorcio y se ha establecido un acuerdo para el uso de los resultados del proyecto
- Se han realizado las provisiones necesarias en caso de que se generen bienes públicos regionales factibles de ser protegidos o apropiables.

**e) Impacto ambiental**

- Se evaluó y se refleja claramente en la propuesta el posible impacto ambiental del proyecto.
- El proyecto explica las medidas paliativas para mitigar el posible impacto en el ambiente.
- Se tuvieron en cuenta los efectos de los posibles impactos ambientales de las actividades del proyecto, especialmente con la masificación de los resultados del proyecto

**Al finalizar el Capítulo V, usted habrá producido una PROPUESTA DE PROYECTO completa para ser enviada a FONTAGRO. No olvide adjuntar a dicha propuesta el Marco Lógico que completó en el Capítulo III así como la información financiera requerida**