

Gerencia de Proyectos

Boletín N.º 7

Febrero-noviembre de 2020



Gerencia de Proyectos

La sinergia entre las representaciones, las direcciones, las gerencias y las unidades del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) ha sido fundamental para identificar

donantes y oportunidades para la movilización de recursos externos, con propuestas concretas para el desarrollo de la cooperación técnica.

Estadísticas generales

Tablero de convocatorias

13 total
oportunidades
publicadas



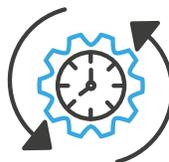
66 acumuladas 2018-2020

3 misiones



22 acumuladas 2018-2020

Aplicación para la Movilización de Recursos Externos



total oportunidades¹
(Acumuladas 2018-2020)

256

USD 1 237 millones



99

oportunidades aprobadas
(Feb - nov 2020)

USD 201 millones²



1. Este valor incluye todas las oportunidades según sus etapas de desarrollo (identificadas, negociadas, formuladas y aprobadas), las cuales han sido gestionadas desde las representaciones. La Aplicación se encuentra disponible en Intranet, en el enlace: <http://apps.iica.int/OCR/>

2. Incluye oportunidades aprobadas por las contrapartes financieras y que están en proceso de suscripción del instrumento jurídico correspondiente.

Captación de recursos externos

Lecciones aprendidas en las diferentes etapas

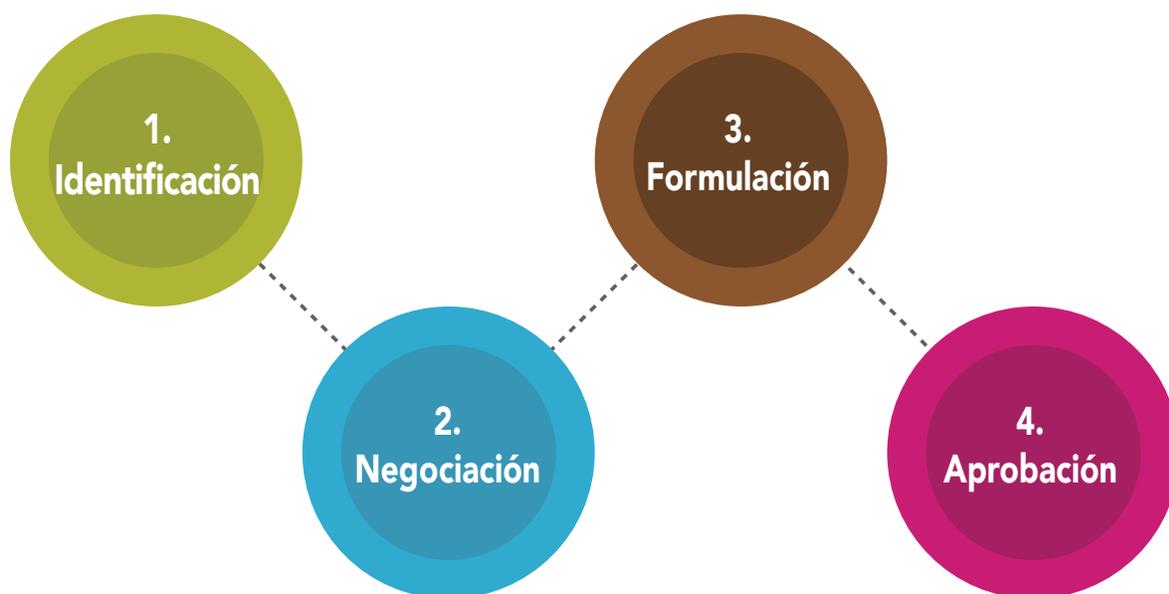
En marzo de 2018 fue creada la Unidad de Proyectos que cuenta con un equipo multidisciplinario, ubicado en la Sede Central y 5 puntos focales ubicados estratégicamente en cada una de las regiones del IICA. Su propósito es contar con un equipo de trabajo al servicio de las 34 Representaciones del Instituto y de sus unidades especializadas, a fin de brindarles asistencia técnica en materia de identificación y formulación de proyectos para la búsqueda de financiamiento con recursos externos.

Desde entonces ha surgido un gran número de lecciones aprendidas derivadas de los múltiples procesos que se iniciaron y finalizaron en todas las regiones, con todo tipo de resultados e impac-

tos. La Gerencia de Proyectos pone a disposición de sus lectores institucionales, un resumen de los principales aprendizajes obtenidos en cada una de las diferentes etapas del ciclo de proyectos y de las distintas intervenciones en las que ha participado, con el fin de prevenir errores y adoptar prácticas exitosas que permitan mejorar la eficiencia de aquellos que deseen incursionar en la captación y movilización de recursos externos, a través de la presentación de propuestas técnicas o proyectos de desarrollo productivo ante los cooperantes internacionales.

Esta lista no es definitiva, pues seguramente en el camino aparecerán nuevas lecciones aprendidas, las que serán agregadas oportunamente.

Etapas en la captación de recursos externos



Etapa 1. Identificación

1. Realizar inteligencia previa a la elaboración de la propuesta:

ayuda a determinar si una propuesta cuenta con posibilidades reales para el IICA. Contempla realizar un análisis sobre lo siguiente: los competidores, los proyectos adjudicados previamente en esa temática, los requerimientos claves de quién adjudica el proyecto o el fondo y el contexto para la implementación (el interés que exprese una o varias Representaciones es el aspecto más importante), entre otros.



2. Establecer un proceso/procedimiento que formalice la toma de decisión:

una vez desarrollado el proceso de inteligencia debe definirse si se participará o no en una convocatoria, valorando lo siguiente: a) las oportunidades reales que fueron identificadas y los arreglos institucionales que son necesarios para interactuar con socios y otros actores para participar del proceso, b) el monto total del llamado y c) las competencias institucionales disponibles en ese momento. Ello permite contar con un filtro que favorece la mejora continua en la etapa de identificación. Durante ese proceso de toma de decisión puede también resultar útil realizar un análisis “costo-beneficio” de participar en la convocatoria, por ejemplo, definir la relación entre esfuerzos y los recursos a invertir por parte del Instituto versus el retorno esperado de esa inversión (monto ejecución / RCI efectivo). Un elemento adicional que



podría ser tomado en consideración, son los plazos que conllevan algunos asuntos administrativos como la inclusión de cláusulas del IICA.

3. Contar con una base de socios cooperantes actualizada:

resulta estratégico contar con un mapa de actores



actualizado que permita conocer características, condiciones y oportunidades que ofrecen socios cooperantes a nivel de país y regiones. Acompañar estas bases de datos de un proceso de priorización y acercamiento con aquellos socios considerados claves, es un elemento de alto valor agregado en materia de identificación y gestión de recursos externos.

4. Disponer de instrumentos conceptuales de apoyo:

es importante disponer de registros e instrumentos de apoyo para estructurar notas conceptuales, expresiones de interés y propuestas avanzadas, que permitan reconocer condiciones y variables solicitadas por los socios en la identificación de ideas para acceder a recursos externos. Esos instrumentos facilitan de igual forma un esquema simple para presentar ideas de proyectos que respondan a ventanas o gestiones de corto plazo. Por ejemplo, el uso de un formato de nota conceptual para iniciar la etapa de formulación o bien las referencias de experiencia bajo formatos EuropeAid son elementos que han generado un apoyo significativo y han facilitado una respuesta en corto plazo.



Gerencia de Proyectos

Correo electrónico: unidad.proyectos@iica.int

Teléfono: +506 2216-0175, ext./IP 0175

Etapa 2. Negociación

1. Contar con una estrategia de lobby:

realizar un lobby permanente en las capitales y/o sedes de trabajo de las principales agencias de cooperación para el desarrollo es un componente crucial para la calificación y aprobación de propuestas técnicamente robustas e innovadoras. Mantener de forma permanente una estrategia de relacionamiento con nuestros principales socios de consorcios, resulta vital para fortalecer y nutrir un ambiente de confianza, amistad y camaradería entre los miembros, a fin de mantener siempre la marca "IICA" en sus mentes. En este punto es importante contar con instrumentos simples pero atractivos de divulgación que permitan dar a conocer información clave del IICA y sus fortalezas para la cooperación técnica.



Esa es una tarea a la que están llamadas, principalmente todas las Representaciones del IICA, con el apoyo de la Sede Central.

2. Participar en consorcios: la conformación de consorcios es un requerimiento que crece cada vez más como un medio idóneo para acceder a recursos externos. Por ello es importante contar con una estrategia para promover la articulación del IICA con socios de reconocida capacidad técnica y operativa, que permita analizar las condiciones del llamado para contar con un mapa de actores afines con los cuales se pueden generar alianzas. Asimismo es recomendable que al menos uno de los miembros del consorcio cuente con la misma nacionalidad que el lugar de origen de los recursos del financiamiento. En ese proceso la articulación con

la Oficina Permanente para Europa, las Representaciones en Estados Unidos y Canadá, y los programas técnicos, es una condición que habilita la integración del Instituto a consorcios y redes con socios importantes para llamados y oportunidades que se financian desde esas regiones.

3. Contar con una base de información sobre variables claves en la etapa de negociación:

contar con promedios de costos directos de nuestro personal técnico así como de los costos asociados por facilitación de espacios y apoyo logístico en los países miembros son elementos importantes en la etapa de negociación, pues nos permiten como IICA tener una base de respuesta consensuada para actuar y validar la participación institucional ante una oportunidad de recursos externos.



Dichos elementos permiten reforzar los procesos de análisis de viabilidad para decidir o no la participación del Instituto ante un llamado particular.

Etapa 3. Formulación

1. Conformar un equipo de trabajo con el personal de las Representaciones y los programas técnicos involucrados: en la formulación de las propuestas es clave incluir desde el inicio a todos los actores institucionales necesarios. Ello permitirá crear propuestas completas desde el punto de vista técnico, cumpliendo con los requisitos de los donantes y de los beneficiarios, así como



Gerencia de Proyectos

Correo electrónico: unidad.proyectos@iica.int

Teléfono: +506 2216-0175, ext./IP 0175

aprovechar el conocimiento de campo (territorios) con que cuentan las Representaciones. También es recomendable determinar el mecanismo operativo más eficiente y práctico para esta formulación en equipo.

2. Implementar un control de calidad: antes de someter la propuesta es importante



contar con un proceso de revisión, tanto con actores afines a la temática como con actores afines al donante (de ser posible), quienes puedan verificar el cumplimiento de los requerimientos solicitados en el llamado

y la coherencia del planteamiento realizado. Es fundamental cuidar ciertos detalles de forma y de fondo como la escritura, la redacción, la coherencia y la precisión del contenido, así como respetar los tiempos de entrega pues todos estos elementos inciden finalmente en la imagen del Instituto. Una matriz en forma de lista de "check list" que permita mantener control de cumplimiento sobre los principales requisitos del llamado, es una herramienta simple que ayuda al proceso de control y facilita el seguimiento a las variables de calidad que define la convocatoria o el donante.

3. Revisar y anticipar el debido cumplimiento a las directrices e instrumentos institucionales: es importante conocer el detalle que plantea el nuevo Manual para la Ges-



tión de Recursos Externos y determinar si existe alguna condición en el proceso de formulación que pueda ser anticipada como excepción a la normativa institucional. Adelantarse a ciertos instrumentos y consideraciones jurídicas, a la determinación y uso de fondos transitorios, al cumplimiento del RCI y aspectos derivados del diferencial cambiario así como a contrapartidas y requerimientos para contrataciones, y plazos, entre otros, son aspectos fundamentales de coordinar previamente para evitar retrasos en el desarrollo de las etapas siguientes del ciclo de proyectos.

4. Conocer sobre la subsanación en procesos selectivos: en algunas ocasiones, los documentos presentados no reúnen los requisitos señalados por el órgano de contratación, por lo que este realiza una solicitud directa al candidato para que subsane la falta o aporte los documentos necesarios en un plazo determinado.

5. Mantener una base de datos: contar con una base institucional de proyectos e iniciativas

ejecutadas o en ejecución de los últimos 5 años, es un recurso importante que apoya la obtención de la información a quienes desarrollen nuevas propuestas. Adicionalmente, disponer de un base (red) de expertos técnicos en diversas áreas temáticas es importante para complementar perfiles de equipos que se postulan, según los requerimientos de cada llamado.



Gerencia de Proyectos

Correo electrónico: unidad.proyectos@iica.int

Teléfono: +506 2216-0175, ext./IP 0175

Etapa 4. Aprobación

- 1. Sistematizar las lecciones aprendidas:** una vez aprobada o rechazada una propuesta presentada ante el potencial donante, es importante realizar una reunión de reflexión del proceso ejecutado y determinar puntos de mejora, extraer fortalezas mostradas, analizar la evaluación recibida y determinar previsiones para la puesta en marcha, entre otros. Ello permite documentar lecciones aprendidas y realimentar a todo el Instituto sobre procesos futuros para la mejora conti-



nua en la captación y gestión de proyectos con recursos externos.

- 2. Promover la comunicación:** es fundamental que la Representación que lidera la propuesta mantenga informado a los equipos de trabajo que han apoyado en su formulación sobre los avances y resultados que han obtenido las propuestas. Ello permite crear paulatinamente el canal necesario para la puesta en marcha y la implementación de las acciones contenidas en el proyecto.



Gerencia de Proyectos

Correo electrónico: unidad.proyectos@iica.int

Teléfono: +506 2216-0175, ext./IP 0175