



Instituto Interamericano de
Cooperación para la Agricultura

Guía para la negociación y formulación de proyectos en red

Estrategia 4. Gobernanza

Modelo de Negocio - IICA

Octubre, 2021

Índice

Introducción.....	2
Propósito.....	3
1. ETAPA DE NEGOCIACIÓN.....	5
2. ETAPA DE IDENTIFICACIÓN.....	8
2.1 Análisis de criterios para viabilidad de la iniciativa	8
Descripción de los criterios	10
3. ETAPA DE FORMULACIÓN	15
3.1 Conformación de la red	16
3.2 Definición de roles del equipo.	16
3.3 Sistema de gestión de recursos externos	¡Error! Marcador no definido.
3.4 Planeación y organización del trabajo	18
3.5 Ejecución del trabajo	19
3.6 Cierre.....	20
3.7 Documentación y registro	21
4. Referencias	21

Introducción

Los desafíos que enfrenta el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) para su sostenibilidad, conllevan a la necesidad de buscar recursos externos que permitan fortalecer la cooperación internacional, y la financiación de proyectos e iniciativas para el desarrollo de los 34 países miembros.

La cooperación internacional va más allá de la ayuda mutua entre gobiernos y entre instituciones pertenecientes a diferentes países; actualmente las condiciones que deben reunir las organizaciones para desarrollar sus actividades en este escenario son cada vez más rigurosas; la competencia ante los requisitos de los entes multilaterales obliga a las organizaciones a un mejoramiento continuo de sus capacidades y al Instituto a una continua evolución.

El **Modelo de Negocio (MN)** del IICA ha colocado en un papel prioritario a los proyectos de recursos externos como elemento articulador de las estrategias y las acciones que componen la dinámica institucional. La estructura de proyecto constituye un componente fundamental de la gestión técnica y operativa del IICA, entendiéndolo como un modelo de trabajo que permite establecer objetivos, resultados, productos, planes de acción acotados en el tiempo, responsables, una gestión contable precisa y asignación transparente de recursos. Adicionalmente, se convierte en el instrumento ideal para operar redes de trabajo transnacionales, inter temáticas e interdisciplinarias a lo largo del hemisferio (Echeverri, 2021).

El memorando SC/DG-315 del 11 de agosto de 2021 brinda las orientaciones conceptuales para impulsar el trabajo en red del IICA, lo cual corresponde a la implementación del MN, a través del documento **Estrategia 4. Gobernanza**, el cual presenta los lineamientos para implementar el trabajo institucional en Red. Paralelamente, en la estrategia 4, se promueven algunos cambios en la cultura organizacional que buscan una mayor conexión entre todos los funcionarios, fomentando un trabajo más colaborativo y enfocado al logro de las metas estratégicas del IICA.

Estos cambios, impulsados por la dirección del IICA van hacia la construcción de una organización dual, en la que conviven una **jerarquía**, la cual es definida por la estructura organizacional formal, para el alcance de los objetivos institucionales, y una **“redarquía”**, que corresponde a un sistema que complementa la jerarquía, representado por una estructura de redes multidisciplinarias y multi-países que operan bajo principios que promueven la colaboración, la inteligencia colectiva y el logro de resultados.

Dentro de esta nueva forma de trabajo las actividades para la captación de recursos externos se favorecen, ya que las redes están integradas por un conjunto de personas de diferentes representaciones y/o unidades, que trabajan de forma colaborativa, lo cual es fundamental para el desarrollo de propuestas de proyectos competitivos.

Propósito

El presente documento busca orientar a las personas que requieren formular proyectos, aprovechando las herramientas que brinda el Modelo de Negocio, a manera de guía orientativa basada en lecciones aprendidas de procesos de formulación, así como en el uso de mejores prácticas para la gestión de proyectos.

El proceso de formulación de proyectos, al ser multidisciplinario, se desarrolla en red; sin embargo, debido a que el trabajo en red requiere una cantidad importante de recursos institucionales, tiempo invertido y en algunos casos contrataciones, se recomienda que **la red se conforme hasta que se haya confirmado que existen probabilidades altas de financiamiento del proyecto**, por lo tanto, se establece una serie de pasos previos a la conformación de la red (etapas 1 y 2, de negociación e identificación respectivamente).

En el caso de que la red ya se encuentre conformada y se identifique la necesidad de formular un proyecto, o bien, si se identifica una oportunidad con un donante, se recomienda valorar si los miembros que conforman la red son los idóneos para formular un proyecto, o bien, si se requiere conformar una red auxiliar (equipo de alrededor de 5 integrantes) que se encargará específicamente del proceso de formulación del proyecto. En la figura 1, se muestra el proceso general a seguir en ambos casos.

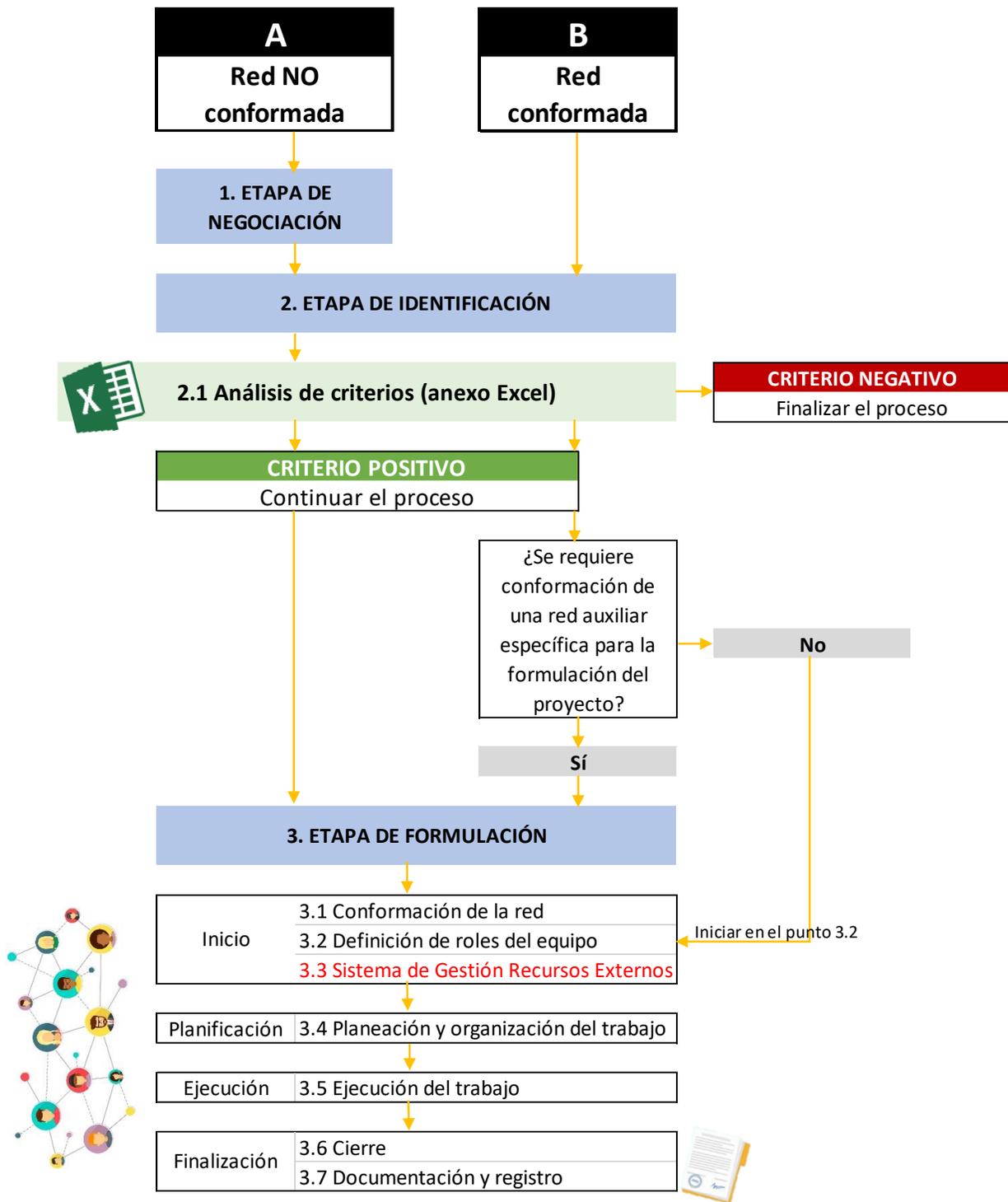


Figura 1. Diagrama del proceso general para la formulación de proyectos en red, cuando la iniciativa requiere conformar una red (A) o de una red ya conformada (B).

1. ETAPA DE NEGOCIACIÓN

Reconocer e identificar oportunidades de cooperación es, sin duda, uno de los principales retos institucionales. Para este propósito se requieren habilidades para la negociación, que requieren analizar el entorno interno de los países y sus desafíos en el sector agropecuario y rural; así como las prioridades del financiamiento de los gobiernos y la cooperación internacional, para poder evaluar cómo encontrar una solución que pueda materializarse en una propuesta, en forma de producto o servicio.

La fase de negociación del proyecto constituye un factor crítico que no se subsana únicamente con tener un *buen proyecto*, ya que intervienen un conjunto de factores que son necesarios considerar estratégicamente. Lo primero a considerar es que el objetivo de una negociación es alcanzar un compromiso de prestación de un servicio, a un cliente que está persuadido de que el producto que recibirá representa un valor agregado, que valora como mayor que la inversión que tiene que hacer para obtenerlo. Esto establece una relación de cooperación, donde el IICA y su cliente se comprometen a contribuir a esas metas finales que establece el proyecto. La negociación no debe ser entendida prioritariamente como una acción para *captar recursos*, ya que estos llegarán naturalmente si se logra esa asociación Instituto – cliente (Echeverri, 2021). Existen diversas situaciones que imponen estrategias diferenciadas de negociación. Al menos se pueden considerar tres que cubren la mayor parte de posibilidades:

- a) **Solicitudes directas.** Es el caso en que una contraparte solicita al IICA en forma directa, y a iniciativa propia, la prestación de un servicio de cooperación técnica, en cuyo caso los términos del proyecto se encuentran predefinidos; es decir, el gobierno o donante solamente necesitan un ente ejecutor, el alcance y detalles del proyecto ya se encuentran definidos. En este caso, la negociación no gira en torno a la realización o no del proyecto, sino a las condiciones en las cuales se desarrollará, por lo cual se hace extremadamente importante la fase de diseño y el núcleo de la negociación se establece en torno a acuerdos sobre las consideraciones técnicas de diseño y ejecución del proyecto (Echeverri, 2021).
- b) **Convocatorias.** Cuando un proyecto surge de una convocatoria realizada por una institución gubernamental o un donante, las condiciones de competencia se hacen quizá más exigentes, pero mucho más fáciles en términos de negociación, dado que los espacios de discrecionalidad están prácticamente cerrados, sometidos a reglas predefinidas para la calificación y selección de proponentes. En estos casos, la apuesta se centra en el diseño del proyecto, en la lucidez y habilidad para interpretar las prioridades de los convocantes y leer las condiciones de posibles competidores (Echeverri, 2021).
- c) **Ofertas e iniciativas desde el Instituto.** Este es el campo en el cual se presentan los mayores desafíos para el instituto, pero que sin duda es el que más claramente se ajusta a un IICA proactivo, anticipativo y con liderazgo técnico y político. Se trata de inducir nuevas iniciativas, temas disruptivos, gestión de paradigmas, transformaciones ambiciosas o nuevos enfoques. En cualquier caso, no son suficientes las oportunidades que ofrecen las dos opciones anteriores, por ello se debe recurrir a estrategias complejas de negociación. Las agencias internacionales que más éxito tienen en esta tarea son aquellas que combinan

la cooperación financiera y técnica, como es el caso de la banca multilateral que cuenta con el gancho del crédito para negociar proyectos en los campos que quieren promover y/o subvenciones provenientes de fondos fiduciarios internacionales que administran (Echeverri, 2021).

Para el punto **C**, anterior se brindan algunas orientaciones generales de aplicación inmediata a las personas que participan en la negociación (en este caso no necesariamente participará la red, pues esta se conformará cuando haya una oportunidad con altas probabilidades de ser aprobada por el donante).

Enfatizando dos de los principales aspectos a considerar en esta materia¹:

a. La generación de relaciones de confianza

Existen una serie de aspectos que hacen a las organizaciones proyectar confianza a los organismos donantes y socios, entre ellas se encuentran:

Eficiencia: Ser eficiente en la ejecución presupuestaria y técnica de cada proyecto que está bajo nuestra responsabilidad.

Comunicación: Mediante una interacción fluida y ordenada con los beneficiarios claves y donantes, informando y generando retroalimentación a partir de los principales avances en la ejecución e involucrándolos en los procesos de socialización.

Transparencia: Facilitar detalles sobre los sistemas y herramientas que dispone el IICA para ofrecer información y generar informes con los avances según los planes o estrategias acordadas. Se recomienda recurrir a la normativa institucional en esta temática: Código de Ética, Política antifraude y anticorrupción, Política de Conflicto de interés, Política para la Protección de datos Personales, entre otras.

Pertinencia: Priorizar acciones pertinentes y relevantes sujetas a las demandas locales y regionales, tanto de grupos beneficiarios como de los programas de cooperación de los donantes.

Proximidad: Lograr que nuestros socios mantengan la percepción de que el Instituto está cerca de ellos (interesándose, dialogando, recomendando, apoyando), tanto en formato presencial como virtual; desde oficinas como en territorios (principalmente).

¹ Aspectos identificados por el equipo de trabajo a cargo del TEAMS “Piloto IICA 2021-Modelo de Negocios”.



Figura 2. Principales aspectos en la generación de relaciones de confianza

La confianza que se construye con las diferentes organizaciones donantes puede tomar meses o años en consolidarse y requiere acciones permanentes para su sostenibilidad, pero si ésta es la correcta, generará el reconocimiento del Instituto, el cual se deberá de seguir nutriendo mediante la capacidad técnica y financiera, la eficacia y el cumplimiento de los compromisos asumidos. Por otra parte, con tan solo una acción malograda, la confianza puede ser castigada, afectando la vinculación futura con este y otros donantes.

b. La estrategia de inteligencia de negocios

En el marco del MN, la llamada inteligencia de negocios o prospección es una acción que debería realizarse de manera conjunta entre las Representaciones y algunas unidades de la Sede Central; protagonistas y actores secundarios, respectivamente. Los primeros, llevando la batuta en el proceso y los segundos, apoyando, asistiendo y complementando.

Este proceso debe ser liderado por las Representaciones, pues son la fuente de información primaria, conocen las realidades y necesidades de cada país miembro, por lo que cuentan con las bases para realizar planteamientos realistas de ideas, desafíos (capacidades actuales y potenciales), oportunidades y limitaciones.

La estrategia de inteligencia de negocios en cada país (en algunos casos pueden ser binacionales o regionales) parte de:

- El conocimiento de la realidad y las necesidades de cada país, la vinculación efectiva con los gobiernos y el conocimiento de las prioridades y compromisos políticos.
- El conocimiento a fondo de las prioridades estratégicas del donante, sus mecanismos de cooperación y canales para movilizar los recursos, así como el marco estratégico en el país o la región.
- El conocimiento de los proyectos más importantes que están desarrollando los donantes u otras instituciones ejecutoras en el país o región.

- Investigar acerca de la colocación de fondos, incluso, antes de que las convocatorias sean divulgadas de manera pública.
- Contar con una lista de socios, con quienes el IICA mantiene relaciones de confianza, asegurando que estén complacidos con los procesos administrativos y resultados de la cooperación técnica en marcha. Asegurando nuevos proyectos con los mismos socios.
- Mantener debidamente actualizadas las bondades técnicas y administrativas que tiene el IICA².

2. ETAPA DE IDENTIFICACIÓN

A continuación, se detallan los pasos a seguir para optimizar el proceso de formulación de proyectos, en el contexto de la construcción de redes y el trabajo colaborativo. Con base en lo establecido en la normativa institucional "Manual para la Gestión de Recursos Externos", Memorandum SC/DG - 460 del 4 de agosto del 2020.

2.1 Análisis de criterios para viabilidad de la iniciativa

Debido a la gran variedad de oportunidades de financiación de proyectos que se pueden encontrar y la forma de acceder a estos (expresión de interés, convocatoria por subsidios, licitaciones, etc.); se establece una lista de criterios para la verificación de la idoneidad o no de participar en la propuesta por parte del Instituto. Estos criterios corresponden a las variables más comunes que se deben verificar; sin embargo, podrían existir otros parámetros no mencionados, los cuales pueden ser definidos por la persona a cargo del análisis y según la particularidad de la oportunidad que haya sido identificada.

Por su parte, esta lista de criterios permite calificar las oportunidades con el objetivo de orientar a las Representaciones o unidad que realiza el análisis para que puedan priorizar las más promisorias para el Instituto.

El sistema de evaluación comprende una lista de categorías o clases. Las clases indican el nivel de dificultad para presentar una propuesta de alta calidad en el tiempo disponible y que cumpla, además, con todos los requisitos. Las categorías se explican en el Cuadro 1 y en el Cuadro 2 se expone la lista completa de variables y categorías que han sido consideradas. Este sistema de evaluación corresponde a una hoja de cálculo interactiva, de manera que permite al usuario tomar decisiones con mayor facilidad; la información presentada a continuación es complementaria.

² Por ejemplo, a partir del contenido del Informe de Labores del DG durante la Cumbre de Ministros de Agricultura, JIA 2021.

Cuadro 1. Nivel de riesgo y dificultad para la formulación de proyectos de acuerdo con la clasificación propuesta.

Categoría	Nivel de dificultad	Nivel de riesgo	Interpretación
Clase 1	Aceptable	Bajo	La convocatoria cumple con los parámetros ideales para la formulación.
Clase 2	Medio	Medio	La convocatoria presenta algunas restricciones que pueden ser superadas.
Clase 3	Complejo	Alto	La convocatoria presenta restricciones críticas o cuyo riesgo es alto; deben asegurarse los mecanismos de mitigación o solventarse las restricciones antes de conformar la red.

Cuadro 2. Escala de calificación de oportunidades de financiamiento de fondos externos*.

Criterios:	1. ¿La iniciativa responde a una convocatoria, invitación o fondo acreditado?	2. En caso que no responda a una convocatoria, ¿se conoce la fuente de financiamiento en la que se colocaría el proyecto?	3. ¿El IICA es elegible como organismo internacional?	4. Monto de la propuesta
Clase 1	Sí	Sí	Sí	Superior a USD 1.000.000
Clase 2	NA	NA	NA	De USD 100.001 a 1.000.000
Clase 3	No	No	No	Menor que USD 100.000

Criterios:	5. Tiempo disponible para formular	6. Complejidad de requisitos (administrativos)	7. Viabilidad de la idea de proyecto	8. ¿Permite la Recuperación de Costos Indirectos (RCI) ³ ?
Clase 1	Mayor a 6 semanas	Aceptable	Alta	Sí, monto mayor o igual que 8,1%
Clase 2	Entre 4 y 5 semanas	NA	Media	Monto entre 5,0% y 8,0%
Clase 3	Menor a 4 semanas	Compleja	Baja	Monto menor que 5%

³ La tasa correspondiente a la RCI deberá ser considerada (calculada) tanto por la vía de los costos indirectos, como por los costos directos vinculados al proyecto en formulación.

Criterios:	9. ¿Se cubre el 100% de costos directos que requeridos para la ejecución del proyecto?	10. Alineamiento con planeación institucional	11. ¿Existen excepciones a la normativa identificadas?
Clase 1	Sí	Sí	No
Clase 2	NA	NA	Sí
Clase 3	No	No	NA

*Las 11 variables presentados en columnas pueden modificarse o ampliarse de acuerdo con el criterio del equipo a cargo del ejercicio.

Descripción de los criterios

1. ¿La iniciativa responde a una convocatoria, invitación o fondo acreditado?

Indicar afirmativamente en caso de que la iniciativa corresponde a:

1. Una convocatoria específica (expresión de interés, licitación, subvención u otro),
2. una invitación directa al IICA para participar en un proceso específico o
3. la preparación de un proyecto para un fondo acreditado como el Fondo Verde del Clima, Fondo de Adaptación o similar.

En este caso, la iniciativa estaría en clase 1 (óptima), de lo contrario se colocaría en clase 3.

Recomendación para categoría 3	Si no se responde a una convocatoria, al menos se debe conocer un fondo probable a ser financiada, para iniciar negociaciones.
--------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2. En caso de que no responda a una convocatoria, ¿se conoce la fuente de financiamiento en la que se colocaría el proyecto?

En el caso de que la iniciativa no responda a una convocatoria, invitación o fondo acreditado, la iniciativa se coloca en clase 3, debido a que el instituto estaría asumiendo el riesgo en que el proyecto no sea financiado. Se recomienda iniciar una negociación previa.

Recomendación para categoría 3	Si no se conoce un fondo probable para financiar la propuesta, se recomienda mantener un equipo mínimo y desarrollar una idea de proyecto de hasta 5 páginas.
--------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3. ¿Es elegible el IICA como organismo internacional?

La convocatoria o el donante deben indicar explícitamente que los organismos internacionales pueden participar en dicha convocatoria. Si el pliego de condiciones no especifica la elegibilidad, debe hacerse la consulta para constatar la elegibilidad del IICA o definir los roles habilitados para el Instituto.

Recomendación
para categoría 3

Solicitar una confirmación por escrito que indique que el IICA es elegible.

4. Monto de la propuesta.

En el escenario **más favorable (clase 1)**, la propuesta debe ser mayor a un monto de USD 1.000.000 y asegurar un RCI mayor o igual a 8,1%, debido a que el costo para formular proyectos es elevado. Sin embargo, si no existe la posibilidad de recaudar al menos un 8.1% de RCI, el equipo a cargo del ejercicio puede considerar que hay factores (intereses) estratégicos para formular la propuesta, por cuanto ésta podría traer beneficios adicionales en el futuro, o bien, establecer una estrategia de reconocimiento del RCI por costos directos.

Recomendación
para categoría 3

Los proyectos menores a USD 100.000, podrían requerir más recursos que las ganancias para el instituto, debe justificarse la conformación de la red desde otros parámetros estratégicos.

5. Tiempo disponible para formular.

En el escenario **más favorable (clase 1)**, se requiere de al menos cinco semanas para desarrollar una propuesta que cumpla con los parámetros de calidad. Este parámetro es relativo a la cantidad de documentación técnica y administrativa que el donante esté solicitando, así que el tiempo debe ser evaluado por la red a cargo. No se recomienda formular proyectos en un tiempo menor a 4 semanas, en especial, cuando se requiere preparar propuestas técnicas y financieras complejas.

Recomendación
para categoría 3

Menos de 4 semanas generalmente es poco tiempo para completar los documentos de una licitación o nota conceptual. Debe justificarse antes de conformar la red (generalmente, para una Expresión de Interés este tiempo es aceptable).

6. Complejidad de requisitos (administrativos).

Los donantes generalmente solicitan información de respaldo del Instituto y de las instituciones socias o miembros de un eventual consorcio. Se considera **aceptable (clase 1)**, cuando la cantidad de información requerida es manejable y es posible recopilar las firmas solicitadas (representantes legales de cada institución participante) en el tiempo disponible. La documentación es **compleja (clase 3)**, cuando se requieren, por ejemplo, documentos notariales actualizados y apostillados (cuyo plazo mínimo para esto es de 8 días hábiles) firmas de la alta gerencia, aval de los países, entre otros. Lo cual indica que se necesitarán algunos días o semanas adicionales para su recopilación. Este criterio no necesariamente es excluyente de una convocatoria, sirve para prever el tiempo necesario para la recopilación de tales requisitos.

Recomendación
para categoría 3

La categoría Compleja podría indicar que se requieren firmas o constancias notariales, que pueden tomar varios días en llevarse a cabo, tomar las previsiones de tiempo necesarias.

7. Viabilidad de la idea de proyecto.

Este criterio corresponde a una evaluación rápida de la red a cargo de definir: la experiencia previa del Instituto en el área, las capacidades técnicas y administrativas institucionales, la pertinencia del proyecto para el donante, etc. Una **viabilidad alta (clase 1)**, indica que la probabilidad de que la propuesta sea aceptada por el donante y que el Instituto esté en capacidad de asumir dicho compromiso; una **viabilidad baja** implica que hay pocas posibilidades de que la propuesta sea aceptada o que el Instituto no podrá cumplir con la ejecución en caso de que sea aprobada.

Recomendación para categoría 3	La categoría <i>baja</i> indica que es poco probable que la idea del proyecto sea aprobada, se requiere un re-diseño o ajustes importantes en el componente técnico.
--------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

8. ¿Permite la Recuperación de Costos Indirectos?

La documentación debe indicar explícitamente si permite la recuperación de costos indirectos, gastos administrativos u *overhead*, la cual debe ser mayor o igual al 8,1% (**clase 1**), o de acuerdo con lo establecido en la normativa institucional vigente.

En algunas ocasiones el donante establece costos menores al 8,1%, en este caso, se sugiere completar el 8,1% con costos directos (cobros por salarios del personal institucional, organización y realización de talleres, alquiler de espacios, uso de TIC, etc.), y, por supuesto, debe contarse con la autorización de la Secretaría Técnica para continuar con el proceso. Si esto no es posible, se deberá gestionar como una excepción a la normativa, según con lo establecido en el Manual para la Gestión de Recursos Externos.

En el caso de que la convocatoria no admita costos indirectos, ni sea posible cargarlos en costos directos, la viabilidad de la oportunidad es baja/mínima para el IICA.

Recomendación para categoría 3	Un RCI menor que 5%, indica que se requiere un 3,1% de cargos en costos directos, lo cual es difícil de recuperar en la mayoría de los casos, también se requiere aprobación de la Secretaría Técnica.
--------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

9. ¿Se cubre el 100% de costos directos requeridos para la ejecución del proyecto?

Según los requisitos del Manual para la Gestión de Recursos Externos, *sección 2.2.2 Aspectos financieros y administrativos*, el proyecto debe cubrir todos los costos directos que implique su ejecución, como administración del proyecto, contratación de personal, salarios, cargas sociales, reservas sociales, capacitación, gastos de operación (materiales y suministros), viajes internacionales y nacionales y contratación de consultorías y servicios, seguros y otros.

Recomendación para categoría 3	Si no se cubren todos los costos directos, se requiere aprobación de la Secretaría Técnica para continuar con el proceso.
--------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

10. Alineamiento con planeación institucional

La propuesta debe estar alineada con la misión, visión y valores del Instituto; debe contribuir al cumplimiento de alguno de los objetivos estratégicos y debe ajustarse al modelo de cooperación técnica del IICA en alguno de sus programas o ejes transversales; de acuerdo con lo establecido en el Plan de Mediano Plazo vigente.

Recomendación para categoría 3	Si la propuesta no está dentro de la planeación estratégica, no debe llevarse a cabo. Revisar Misión, Visión y Objetivos estratégicos del PMP.
--------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

11. ¿Se identifican excepciones a la normativa?

La Representación en la que se asignará el proyecto en caso de ser aprobado, debe verificar que se cumpla con la normativa y las condiciones de descentralización previamente estipuladas, de conformidad con el contenido del **Manual para la Gestión de Recursos Externos** y el **Memorándum SC/DSC-065**, del 19 de agosto de 2020 (Niveles de descentralización otorgados a las Representaciones para la suscripción de instrumentos jurídicos con recursos externos). En el caso de existir excepciones a la norma, deben ser gestionadas ante la **Secretaría Técnica**.

Recomendación para categoría 3	Si se identifican excepciones a la normativa, se debe solicitar autorización de la Secretaría Técnica.
--------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------

¿Cómo utilizar la hoja de Excel para evaluar los criterios?

En el documento de Excel anexo a esta guía, se encuentra la lista de criterios, ver punto 1 en Figura 3, los valores se seleccionan desde una lista desplegable (2), en la que automáticamente se indicará la categoría en que se encuentra cada criterio (3) (es importante recalcar que cada uno de los criterios puede tener clasificación diferente, no todos estarán en la misma clase). En caso de que la categoría se encuentre en clase 3, se indicará en color rojo y se brindarán observaciones (4) para superar las barreras identificadas antes de conformar la red.

En el punto 5, se indica la clasificación general, la cual se calcula utilizando el valor máximo de las clases; es decir, si solo hay un criterio con categoría 3, la clasificación general es 3 debido a ese criterio. Finalmente, en el punto 6 se indica una interpretación general de cada clase.

Instrumento para evaluación de oportunidades para captación de recursos externos				
Instrucciones: Completar la evaluación de criterios seleccionando los parámetros de la columna "Clasificación".				
1	2	3	4	5
Criterio	Clasificación (SELECCIONAR AQUÍ)	Clase	Observaciones	
1. ¿La propuesta responde a una convocatoria, invitación o fondo acreditado?	Si	1		
2. ¿En caso que la propuesta no responda a una convocatoria, ¿se conoce la fuente de financiamiento probable en la que se colocaría el proyecto?	No aplica	1		
3. ¿EIIICA es elegible como organismo internacional?	Si	1		
4. Monto de la propuesta.	De USD 100.001 a 1.000.000	2		
5. Tiempo disponible para formular.	Entre 4 y 7 semanas	2		
6. Complejidad de requisitos (administrativos).	Compleja	3	La categoría Compleja podría indicar que se requieren firmas o constancias notariales, que pueden tomar varios días en llevarse a cabo, tomar las previsiones de tiempo necesarias.	
7. Viabilidad de la idea de proyecto.	Alta	1		
8. ¿Permite la Recuperación de Costos Indirectos (RCI)?	Monto entre 5,0% y 8,0%	2		
9. ¿Se cubre el 100% de costos directos que requeridos para la ejecución del proyecto?	Si	1		
10. Alineamiento con planeación institucional.	Si	1		
11. ¿Se identifican excepciones a la normativa?	Si	3	Si se identifican excepciones a la normativa, se debe solicitar autorización de la Secretaría Técnica.	
	Clasificación general	3		

6 Interpretación	
Clase 1	La convocatoria cumple con los parámetros ideales para la formulación.
Clase 2	La convocatoria presenta algunas restricciones que deben ser subsanadas.
Clase 3	La convocatoria presenta restricciones críticas o cuyo riesgo o dificultad es alta deben asegurarse los mecanismos de mitigación o solventar las restricciones antes de conformar la red.

Figura 3. Descripción de la lista de criterios del Instrumento para evaluar oportunidades de captación de recursos externos.

Es importante recalcar que, en la sección de observaciones, se brindan recomendaciones para los criterios que se encuentran en clase 3, estas recomendaciones pueden ayudar a superar esa barrera; por su parte, los criterios clasificados en la clase 2, también requieren de una justificación que aclare cómo superar esta barrera (la persona encargada del análisis deberá indicar dicha justificación).

En síntesis, para usar esta hoja de Excel únicamente hay que seleccionar los valores de la lista desplegable para cada criterio en la columna "Clasificación", no es necesario ingresar ningún otro parámetro.

Esta tabla pretende ser una herramienta documental para tomar decisiones, no necesariamente para excluir las oportunidades; si la decisión es positiva, entonces se recomienda continuar con la conformación formal de la red, que se describe en el Paso 2.

El resultado de la guía ayudará al equipo a contar con la información básica para analizar la viabilidad de la convocatoria u oportunidad; sin embargo, este resultado debe ir acompañado de un análisis más integral, velando siempre por cumplir técnica, financiera y administrativamente los requisitos. Sin dejar de lado, por supuesto, lo que en términos de la imagen y prestigio institucional dicha convocatoria u oportunidad significa.

3. ETAPA DE FORMULACIÓN

El proceso de formulación de proyectos se define en cinco fases: inicio, planificación, ejecución, finalización y monitoreo y control. Para cada fase existe una serie actividades recomendadas para el trabajo en red, los procesos que se recomiendan desde la conformación de la red hasta la presentación de los documentos al donante, se muestran en la figura 4.

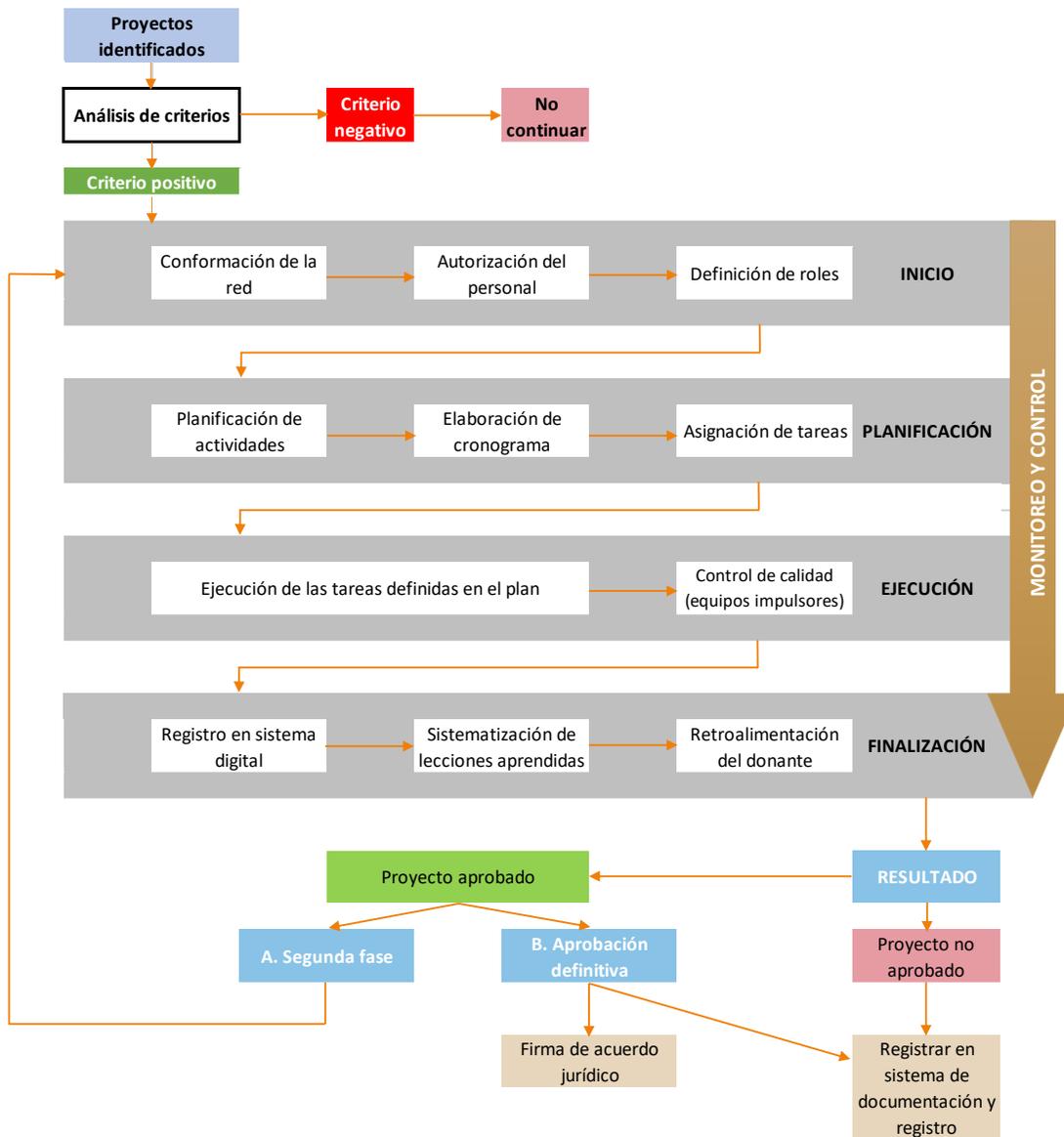


Figura 4. Proceso para la formulación de proyectos en red.

- **INICIO**

3.1 Conformación de la red

De acuerdo con la Estrategia 4. Gobernanza, “las redes son promovidas y autorizadas por los responsables de las entidades organizacionales del Instituto, pero la iniciativa para conformar una red puede venir de cualquier funcionario.”

Una vez identificada la oportunidad, la iniciativa debe estar liderada por alguna entidad organizacional, esta entidad debe liderar el proceso de conformación de la red asumiendo los siguientes pasos:

- a. Seleccionar al equipo que conformará la red.
- b. Verificar la disponibilidad de estas personas.
- c. Definir el porcentaje de tiempo que el funcionario dedicará a la red, así como las fechas de inicio y final estimadas de dicha red.
- d. Contar con la autorización del líder de cada funcionario que participa en la red (puede ser por escrito, vía correo electrónico).

Nota: se recomienda contar con los registros de cada uno de los pasos para mantener la trazabilidad de las acciones.

Si la red ya está conformada, debe realizarse un análisis que determine si es necesario generar una red auxiliar específica para formular el proyecto, por lo tanto, debe llevarse a cabo el punto 3.1 y continuar con los pasos siguientes. Si la red considera que esto no es necesario, se recomienda iniciar en el punto 3.2 a continuación.

3.2 Definición de roles del equipo.

Según la guía de la Estrategia 4 del MN, “las redes no cuentan con una jerarquía establecida, sino que los roles de sus participantes son establecidos y coordinados por ellos mismos. Las redes tienen mecanismos de gobernanza que les permiten a sus miembros tomar decisiones con base en la planificación estratégica de la red.”

Para el caso de la formulación de proyectos, se recomienda que el liderazgo de la red sea asumido por una persona de la entidad en la que se ejecutará el proyecto (generalmente una Representación).

Una vez seleccionadas las personas que conformarán la red, se recomienda que se asigne al menos una persona para cada uno de los roles que se detallan en el Cuadro 3*:

Cuadro 3. Principales roles en la conformación de una red para la formulación de proyectos

Rol	Perfil / Características
Coordinador de la red	Realiza la coordinación general entre los miembros del equipo, así como con otras unidades y/o equipos impulsores. Se encarga del monitoreo y seguimiento al equipo y al avance de las tareas. Toma las principales decisiones para guiar al equipo en los retos que se presenten. Se recomienda que la coordinación de la red esté en la misma unidad que ejecutará o llevará el liderazgo del proyecto.
Responsable técnico	Persona experta en la materia principal del proyecto. Se encarga de coordinar al equipo técnico y la redacción del contenido de las secciones técnicas de la propuesta de proyecto.
Miembros del equipo técnico	Personal especialista en materias afines, que pueden redactar, guiar, y asesorar la formulación de la propuesta. El equipo técnico para la formulación puede estar compuesto por personal técnico y administrativo.
Responsable de la documentación de respaldo	Se encarga de coordinar y recopilar la información jurídica, financiera, legal y administrativa del Instituto, y, en el eventual caso de haber conformado un consorcio, también de las instituciones socias. Todo de acuerdo con la solicitud del donante.
Responsable de elaboración del presupuesto	Persona encargada de elaborar el presupuesto del proyecto o propuesta, según los requerimientos del donante, en concordancia con lo establecido en la propuesta técnica.

***Nota:** Estos son los roles comúnmente requeridos para la formulación de proyectos. Algunas personas podrían asumir más de un rol y puede haber otros roles no descritos que deben ser definidos por la red. Por otra parte, las personas vinculadas a varias redes podrán asumir diferentes roles en cada una de ellas.

Las personas integrantes de una red para la formulación de proyectos variarán de acuerdo con las características específicas de cada oportunidad o convocatoria. Por esta razón, la definición de estos roles se realizará cada vez que la red se active, y generalmente no será la misma persona la que asuma cada rol, debido a que este dependerá tanto de los temas como de la disponibilidad de los integrantes.

Esta fase finaliza con la asignación de roles a cada miembro de la red.

3.3 Herramienta para la gestión de iniciativas con recursos externos.

La Herramienta para la gestión de iniciativas con recursos externos aborda las etapas del ciclo de proyectos: identificación, negociación, formulación y aprobación, brindando una herramienta para registrar el avance en cada etapa así como la interacción con los Equipos Impulsores y la Secretaría Técnica para la gestión de recursos externos, con el objetivo de que las consultas y aprobaciones

sean realizadas a través de la herramienta digitalizada y que conste una bitácora de registro de cada una de estas interacciones.

Es importante destacar que la Herramienta para la gestión de recursos externos se complementa con el SUGI, por lo tanto, luego de la etapa de aprobación de una iniciativa o proyecto se programará en el SUGI y SAP para su seguimiento y monitoreo técnico y financiero.

Todos los documentos que formen parte de cada una de las etapas que comprende la Herramienta podrán ser registrados.

Finalmente, se tendrán reportes acordes a las necesidades de las diferentes instancias institucionales y de acceso a todos los funcionarios. Además, se tendrá una vista o reporte que identifica cada iniciativa en la etapa de gestión que se encuentra, ya sea: identificación, negociación, formulación y aprobación.

- **MONITOREO Y CONTROL**

Con base en la Estrategia 4 del MN, "El monitoreo y la evaluación de los productos o resultados de la red es responsabilidad de la entidad organizativa que autorizó su conformación, la cual debe definir la continuidad de la red, la conformación de una nueva red o la coordinación del tema o proyecto con alguna entidad organizativa".

La elaboración de una propuesta de proyecto generalmente se compone de diferentes partes, las cuales deben de cumplirse en tiempo y forma. Para lograr esto, una vez iniciado el proceso de formulación, se recomienda que el coordinador de la red debe iniciar el monitoreo y control que comprende el seguimiento de todas las actividades necesarias (cumplimiento de la normativa, seguimiento a las recomendaciones del equipo impulsor y los acuerdos de la Secretaría Técnica, cumplimiento de los requisitos administrativos, técnicos y financieros, entre otros), que le permitirá identificar áreas en las que se requiere un ajuste en cualquiera de las fases y hasta la finalización de la propuesta.

El monitoreo y control finaliza en la fase de cierre, una vez se entregue la documentación al donante.

- **PLANIFICACIÓN**

3.4 Planeación y organización del trabajo

Según la Estrategia 4 del MN, "cada red debe tener objetivos claros, resultados y productos concretos, un plan de trabajo y reglas sencillas establecidas colaborativamente que les permitan alcanzar los objetivos en el tiempo establecido."

La elaboración de una propuesta de proyecto generalmente tiene una fecha límite de entrega, basado en esta fecha, el coordinador puede asignar tareas (sincrónicas y asincrónicas) y fechas de entrega a los diferentes miembros del consorcio. En el cuadro 4 se muestra un formato que puede guiar el trabajo (este ejemplo solo menciona algunas tareas, no corresponde a una lista exhaustiva de planificación de dichas tareas, las cuales pueden variar en función de la complejidad de la propuesta a formular).

Esta fase finaliza con la asignación de tareas y fechas de entrega para cada miembro de la red.

Cuadro 4. Ejemplo de un plan de trabajo para la coordinación de la red.

No	Tareas	Persona Responsable	Semana				Entregable	Fecha de entrega	Observaciones
			1	2	3	4			
I	Reunión de inicio	Líder técnico	x					15/09	
li	Revisión de Términos de Referencia.	Todo el equipo	x					28/09	Fecha límite para enviar las consultas dirigidas al donante.
lii	Enviar consultas al donante		X				Compilación de preguntas	30/09	
1	Completar formularios de idoneidad de los miembros del consorcio.	Responsable de la documentación de respaldo.	x	x			Cap 1. Criterios de Idoneidad.	15/10	Requiere firma del director DSC, entregar documentos con 3 días de anticipación.
2	Elaborar propuesta técnica	Líder técnico.	x	x	x		Cap 2. Propuesta técnica.	1/11	Inicia el 10/10
2.1	Describir la composición del equipo técnico.	Miembros del equipo técnico.		x	x		Cap 3. Composición del Equipo Técnico.	12/10	--
2.2	Desarrollar el enfoque y estrategia de la propuesta.	Miembros del equipo técnico.		x	x		Marco lógico.	14/10	--
3	Elaborar propuesta financiera	Responsable de elaboración de presupuesto.				X	Presupuesto para fase 1.	5/11	Inicia cuando se tengan las actividades completas del cronograma. Fecha estimada: 25/10

- **EJECUCIÓN**

3.5 Ejecución del trabajo

Según la Estrategia 4 del MN, “Las redes son auto gestionables, de manera que trabajan con la suficiente autonomía para tomar decisiones y promover soluciones y propuestas innovadoras;

cuentan con el respaldo de las autoridades del IICA y deben respetar el marco normativo institucional.”

En esta etapa se desarrollan las actividades requeridas para la entrega de la documentación solicitada por el donante. En esta etapa es recomendable que el coordinador de la red realice el monitoreo y control del desarrollo de las actividades, realice reuniones de seguimiento y toma las decisiones necesarias para el cumplimiento de las metas y tiempos establecidos. Hay principalmente tres tipos de tareas:

Tareas del ámbito técnico. Comprende la construcción de la propuesta técnica, involucra todos los aspectos relacionados con la estructura técnica del proyecto, tal como, marco lógico, teoría del cambio, estrategia de intervención, estrategia de sostenibilidad (estrategia de salida), justificación, selección del personal técnico, definición de las actividades del proyecto, etc.

Tareas administrativas. Corresponde a la compilación de los documentos probatorios o de justificación (legales, administrativos, de talento humano, financieros, entre otros) requeridos por el donante. La persona encargada debe procurar recopilar las firmas requeridas por las autoridades institucionales con anticipación (contemplando los procesos requeridos) para entregar en la fecha definida, tanto para el IICA, como de los socios o miembros del consorcio, en caso corresponda.

Tareas para el desarrollo del presupuesto. Estas tareas son dependientes de la definición del alcance del proyecto y sus actividades (ámbito técnico); por lo tanto, es recomendable que la persona (o el equipo -técnico o administrativo-) que desarrollará el presupuesto tenga conocimiento en administración de proyectos y participe en las reuniones con el equipo técnico.

Se recomienda en esta etapa contar con un equipo de revisión para el aseguramiento y control de la calidad de la propuesta, los cuales pueden ser los miembros de los equipos impulsores definidos en el Manual de Gestión de Recursos Externos.

En esta etapa es especialmente importante el uso de herramientas digitales para comunicación y edición de documentos, tal como MS TEAMS y herramientas de Office 365, como One Drive, Share Point, Office On line, y otros.

Esta fase finaliza con la versión final en tiempo y forma de los documentos requeridos por la convocatoria aprobados y enviados al donante, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el pliego de condiciones (envío físico y/o virtual).

- **FINALIZACIÓN**

3.6 Cierre

De acuerdo con la guía de la Estrategia 4 del MN, “el trabajo en red debe verse como un proceso con un inicio y un fin que permite alcanzar los objetivos y los productos esperados.”

Una vez entregada la documentación, se sugiere que los documentos generados se carguen en un repositorio de acceso común, en el que se indique los detalles de la convocatoria, el personal de la red que estuvo involucrado y cualquier otro dato que resulte relevante para la gestión de conocimiento. Se sugiere que este repositorio sea administrado desde la Dirección de Proyectos.

Los miembros de la red pueden realizar una sesión de lecciones aprendidas para reflexionar sobre las dificultades, brechas, recomendaciones y aciertos que transcurrieron durante el proceso. Esto también puede ser incluido en el repositorio.

Esta fase finaliza con la resolución final del donante. En el caso de pasar a una segunda etapa de formulación, se debe considerar iniciar un nuevo ciclo descrito desde la etapa 1, para completar los nuevos términos de referencia del donante.

3.7 Documentación y registro

La Herramienta para la Gestión de iniciativas con Recursos Externos , además de llevar el registro de la iniciativas en las etapas del ciclo de proyecto: identificación, negociación, formulación y aprobación, contempla un repositorio para la documentación generada, independientemente del resultado final.

Por otro lado, la herramienta también integra la identificación de los equipos responsables de la formulación y negociación de cada iniciativa y/o proyecto, los cuales pueden ser actualizados en cualquiera de las etapas permitiendo llevar un registro de las capacidades internas que se van generando en cada tema y con cada socio o contraparte.

4. Referencias

Echeverri, Rafael. 2021. Modelo de Negocio del IICA. Formulación y negociación de proyectos en red. Producto de consultoría. IICA.