



16. Fuentes de financiamiento

- Por qué formular y gestionar proyectos con eje en la comercialización a través de la cooperación para el desarrollo.
- La cooperación internacional para el desarrollo.
- La formulación de proyectos.
- Qué se necesita para formular proyectos.
- Dos lógicas posibles.
- Problemas al formular y gestionar proyectos.
- Constitución de sociedades de comercialización con aportes privados.
- *Crowdfunding.*

16. Fuentes de financiamiento

David Burin

Proyecto FONCT “Innovaciones institucionales para el apoyo a los procesos comerciales de la Agricultura Familiar y su vinculación con los mercados”.

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro (Fundación ArgenINTA), Federico Ganduglia (IICA), Sergio Dumrauf (INTA), Guillermo Castro (Fundación ArgenINTA) y Eduardo De Lillo (Fundación ArgenINTA)

Buenos Aires, agosto de 2017



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2017



Fuentes de financiamiento está publicado bajo licencia Creative Commons
Reconocimiento – Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)
Creado a partir de la obra en www.iica.int

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio web institucional en:
<http://www.iica.int> y en la página web <http://comercializaciónaf.org/>

Autor: David Burin
Corrección de estilo: Liliana D'Attoma
Diagramación: David Burin
Diseño de portada: David Burin

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)
Oficina en la Argentina
Bernardo de Irigoyen 88 - 5° Piso
C1072AAB Buenos Aires, Argentina

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)
Avda. Rivadavia 1439
C1033AAE Buenos Aires, Argentina

Buenos Aires, Argentina
2017

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro, Sergio Dumrauf, Federico Ganduglia, Guillermo Castro y Eduardo de Lillo
Este fascículo pertenece a la colección del Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial.
ISBN: 978-92-9248-715-7

Por qué formular y gestionar proyectos con eje en la comercialización a través de la cooperación para el desarrollo

Como hemos visto hasta aquí, la comercialización implica costos.

Si tomamos como referencia las inversiones que realizan las grandes empresas, tanto en publicidad como en los equipos técnicos que integran las gerencias de comercialización, es imposible imaginarse la posibilidad de trasladar una lógica de funcionamiento de ese tipo a una organización de productores. Habría que reunir el conocimiento de 50 personas con masters universitarios en un par de responsables y otro par de asesores que en general conocen poco del tema (¡por eso se hace esta formación!).

Tampoco los programas gubernamentales han incluido el aspecto comercial entre sus prioridades de financiamiento, si bien esto cambió en los últimos años. Por lo general, no hay inconvenientes en financiar equipamientos, cámaras de frío, obras de riego inclusive muy importantes, o instalaciones para faenar o extraer miel.

Es cierto que se han incorporado financiamientos para algunas soluciones de logística (vimos en la cartilla sobre Canales comerciales el desarrollo del SIMAF de UNIR) o para la instalación de ferias francas y mercados regionales. Pero, a la hora de financiar una investigación de mercado, el diseño de una marca propia (no colectiva) o un nuevo envase original, el proceso para certificar una denominación de origen, la capacitación de vendedores o una campaña publicitaria (sea radial, televisiva, gráfica, en vía pública o por cualquier otro medio) se acorta la lista de los organismos que están dispuestos a aportar recursos.

Muchas de estas actividades son intangibles y están relacionadas con la cultura empresarial más que con los parámetros y paradigmas de los programas de desarrollo rural.

En muchos casos hay un sesgo ideológico que asocia lo comercial al capitalismo, suponiendo que el interés por mejorar los ingresos de los productores puede alejar a los productores y sus organizaciones de valores solidarios, comunitaristas y/o campesinos, mientras los aspectos productivos mantienen una continuidad con ese espíritu.



Menos aún se consiguen fondos para la formación de agencias de comercialización especializadas o mercados concentradores administrados por los propios productores.

En algunos casos ha habido organismos que han propuesto el armado de una página web para difundir las ofertas del sector. Sin embargo, desde el punto de vista comercial, sólo tiene alguna utilidad para publicitar al organismo que la genera.

No hay posibilidades, en cambio, de financiar asistencia técnica para el armado de tiendas *on line* o publicar avisos en internet en sitios que son visitados masivamente por los cibernautas (en la cartilla sobre Comercio electrónico podemos ver la cantidad de cibernautas que hoy visita Facebook, Mercado Libre u otros sitios de este tipo).

Siendo esta la tendencia general, también es cierto que los componentes comerciales pueden incluirse en el marco de proyectos más abarcativos y que las líneas de financiamiento para proyectos de desarrollo rural que apuntan a pequeños productores se han incrementado en los últimos años.



En el Repositorio de materiales se puede consultar el documento “Financiamiento estatal para proyectos productivos IDR Mendoza nov 2015” dentro del tema 16 “Financiamiento”.

En este documento el Instituto de Desarrollo Rural de Mendoza se tomó el trabajo de sistematizar la información de todas las posibles fuentes de financiamiento estatal para proyectos de desarrollo rural existentes a fines de 2015.

Es necesario chequear cuáles de estos programas siguen en vigencia, cuentan con presupuesto y verificar quién es el referente en la provincia donde se esté trabajando y también qué nuevos programas se han generado desde entonces.

Más allá de que estas actividades se puedan ir incorporando paulatinamente como necesarias dentro de los programas públicos, es importante saber que hay fuentes de financiamiento no gubernamentales que eventualmente podrían aportar recursos para este tipo de actividades, en algunos casos con procesos más eficientes y veloces que los que debemos enfrentar frente a algunos organismos estatales.

Nombraremos tres mecanismos principales: la cooperación internacional para el desarrollo, la constitución de sociedades de comercialización con aportes privados y el *crowdfunding*.

La cooperación internacional para el desarrollo

Las fuentes de financiamiento internacionales a las que se puede recurrir son variadas, cada una financia proyectos en diferentes temáticas o para solucionar dificultades diferentes, y el tipo de ayuda que brindan o las modalidades en que lo hacen también varía (pueden ser apoyos financieros directos, becas, premios, intercambios, asistencia técnica, apoyos para estadías de estudio en otros países, etc.).

Los principales receptores de la cooperación internacional han sido históricamente los mismos gobiernos (los préstamos del Banco Mundial, del BID, o de Agencias de Naciones Unidas para apoyar determinadas iniciativas gubernamentales son ejemplos de esto).

Pero otro actor que recibe ayuda de distintas fuentes ha sido el conjunto de organizaciones no gubernamentales (ONGs) también llamadas Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs).

En 2004 se inició un acuerdo entre algunas importantes OSCs de la Argentina para facilitar el acceso a la información sobre fuentes de financiamiento internacional, y acompañar técnicamente la formulación y gestión de proyectos, fundando la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI).

La RACI ha realizado tres grandes aportes para facilitar el acceso a estas fuentes.

El primero es la edición de dos manuales sobre la temática, con una descripción de las distintas fuentes, características de cada una, el tipo de ayudas que brindan, las tendencias en la cooperación internacional, cómo está considerado nuestro país como depositario de ayuda y criterios acordados por todos los organismos cooperantes acerca de cómo debería darse esta, para qué (tienen aquí importancia fundamental los Objetivos del Milenio de la ONU), cuáles son los criterios de transparencia y de evaluación de los resultados que se deben tomar.



En el Repositorio de materiales, en el Tema 16 “Financiamiento”, se pueden consultar los dos documentos: “Manual Acceso a Financiamien-

to Internacional RACI” y “Guía de recursos RACI”. La primera parte de ambos manuales es muy similar, pero las otras partes varían. El Manual está más orientado a solicitar financiamiento en organismos intergubernamentales (los del sistema de Naciones Unidas u OCDE, por ejemplo). En la Guía se incluyen consejos orientados a buscar financiamiento de fuentes privadas.

El segundo aporte es la organización de un portal que facilita la búsqueda de financiamiento a través de una serie de filtros de búsqueda. Se entra pinchando en “Recursos” y luego en “Oportunidades de Cooperación”. En la página siguiente incluimos la pantalla de acceso a la información para que puedan entender de qué se trata.

Se pueden realizar búsquedas específicas incluyendo el tema, el país o el tipo de ayuda que uno busca.

Otro modo de realizar la búsqueda es, en el mismo portal, ir recorriendo todas las convocatorias existentes en orden cronológico, hacia atrás (primero aparecen las más inmediatas).

Una vez que se elige una de las convocatorias, sea recorriendo una a una o mediante una búsqueda, el portal lleva a una página que presenta una síntesis de las características de la misma (fechas de cierre, si las hay, temáticas, objetivos, montos mínimos y máximos que se otorgan), los links para ir a la página web del organismo y un mail de contacto, en el caso de que lo hubiere.

Como información básica podemos enumerar los tipos de fuentes de financiamiento que hay:

1. Agencias de Cooperación Internacional (son entes autárquicos que funcionan en algunos países específicamente para brindar cooperación internacional, como la JICA de Japón o la GIZ alemana).
2. Corporaciones o empresas con programas filantrópicos internacionales (Coca Cola, Telefónica, etc.).
3. Embajadas.

The screenshot shows the RACI website's 'Oportunidades de Cooperación' page. The header includes the RACI logo and navigation menus for 'SOCIOS Y ALIADOS', 'QUÉ HACEMOS', 'FORMA PARTE', 'RECURSOS', and 'COMPROMISOS ODS'. A search bar is located in the top right. The main banner features a globe and the text 'Oportunidades de Cooperación'. Below the banner, there are two main sections: 'Premio BID-FEMSA' and 'Convocatoria 2017 del Fondo para Acabar con la Violencia contra los Niños'. The 'Premio BID-FEMSA' section includes a 'LEER MÁS' button. The 'Convocatoria 2017...' section also includes a 'LEER MÁS' button. On the right side, there is a 'SEARCH' section with a search bar and a 'NOVEDADES RECIENTES' section listing recent updates like 'Premio BID-FEMSA', 'Convocatoria 2017 del Fondo para Acabar con la Violencia contra los Niños', 'MPAs Over the Finish Line', 'EPRM Fund', and 'Premio Itaú de Cuento Digital'.

Fuente: <http://raci.org.ar/category/convocatorias/>

4. Filántropos individuales internacionales.
5. Fundaciones privadas internacionales (la Fundación Kellogg's, la Fundación Alexander Von Humboldt, etc.).
6. Gobiernos locales a través de la cooperación descentralizada (por ejemplo, los gobiernos de las autonomías españolas o de las provincias italianas).
7. Ministerios de Relaciones Exteriores (algunos países tienen un área específica de cooperación internacional dentro de sus cancillerías).
8. Organismos internacionales (por ejemplo, del sistema de Naciones Unidas, Banco Mundial, OCDE y otros).

9. Organismos gubernamentales extranjeros
10. Organizaciones no gubernamentales internacionales (algunas relacionadas con iglesias, otras con partidos políticos y otras simplemente por benefactores independientes).
11. Representaciones extranjeras (fondos que administran directamente las embajadas de países extranjeros, en nuestro país es el caso de las embajadas de Suiza, Australia, Nueva Zelanda y otras).
12. Universidades extranjeras (la ayuda suele centrarse en becas o programas de intercambio y asistencia técnica).

Algunos comentarios y recomendaciones

Existen convocatorias específicas a proyectos de un determinado tipo, y también algunas organizaciones funcionan con el sistema de ventanilla abierta recibiendo proyectos todo el año.

Algunas mantienen representaciones en nuestro país (o en algún otro país del Cono Sur, Uruguay o Chile o Paraguay, que atienden a la región) y la evaluación se produce localmente.

Hay algunas cuestiones generales a tener en cuenta para hacer las búsquedas.

En primer lugar, es difícil que se incluya explícitamente en los objetivos de las convocatorias, o fondos disponibles, el tema de la comercialización de productos de la agricultura familiar. Las búsquedas deberán orientarse a las temáticas económicas, de inclusión social y superación de la pobreza, pero si se trabaja con mujeres o jóvenes, también se pueden presentar proyectos a fondos que financien cuestiones relacionadas con la igualdad de género o con la promoción de la juventud.

Luego, vale aclarar que es poco eficiente formular y gestionar proyectos para productores individuales, además de que resulta prácticamente imposible que aprueben un proyecto de ese tipo.

Casi todas las convocatorias solicitan, además, que exista una organización sin fines de lucro (Asociación Civil, Fundación o, eventualmente, una Cooperativa) que presente el proyecto y luego administre los fondos. Si la Asociación está conformada por los propios productores, suma puntos a la hora de la evaluación.

La formulación de proyectos

Como técnicos extensionistas es muy probable que cada uno haya tenido sus experiencias formulando proyectos para ser presentados en distintos programas de gobierno.

La metodología para formular proyectos para la cooperación internacional no difiere en mucho de la lógica para el diseño de proyectos orientados al Estado, si bien hay algunos cambios en el proceso de aprobación y son variados los formularios y los modos de realizar luego el seguimiento y evaluar los proyectos.

Luego de analizar el modo de operar de diversas agencias de financiamiento internacional, surge que hay un “deber ser” consensuado acerca de cómo planificar participativamente los proyectos de desarrollo:

- Se utilizan distintas metodologías de diagnóstico (el FODA, investigaciones cuanti y cualitativas, métodos etnográficos, paquetes de pedagogía masiva audiovisual, técnicas de sondeo rural participativo, el método DELIBERAR, el Metaplan u otros).
- A partir de estos resultados se formulan proyectos mediante la aplicación del “marco lógico” (árbol de problemas, árbol de soluciones, objetivos, actividades, presupuesto, programación y criterios de evaluación –resultados e impacto, indicadores, medios de verificación–) o de otros criterios definidos por cada agencia de financiamiento.



En la mayoría de estos casos se supone que la planificación debe ser participativa.

Es recomendable que los proyectos surjan a partir de una visión integral de desarrollo por parte de todos los actores de la comunidad –incluyendo a organismos gubernamentales de los distintos niveles, no gubernamentales, productores rurales, otros integrantes de la cadena que puede oponer resistencia al proyecto más adelante– para tomar las problemáticas de forma integral, prever los efectos de las acciones propuestas en otros sectores de la comunidad local y tomar en cuenta distintas potencialidades y condiciones de

contexto (conocimientos y tecnologías presentes en la zona, condiciones ecológicas, recursos naturales disponibles, accesibilidad a mercados, cultura socio-organizativa previa, costumbres, gustos y pautas culturales y capacidades artísticas existentes, posibles apoyos gubernamentales, etc.).

En general esto ocurre muy contadas veces y por esto los proyectos no logran tener continuidad, sea porque el proyecto fue impulsado por un actor gubernamental y se interrumpe al cambiar el signo político en el poder, o porque lo inició una ONG de desarrollo, y se acaba el financiamiento o es promovido por una organización partidaria que carece de apoyo político y el proceso es sabotado desde el gobierno, que lo ve como competidor de su poder en el territorio.

Es necesario tener en cuenta estas variables, ya que el proyecto a formular puede cambiar sensiblemente según cómo surja, quién lo convoque, quién participe, qué temas y qué territorio abarque, qué intereses haya en juego y si existen sectores que pueden oponer resistencias y obstaculizar el proceso. Cuanto mayor sea la diversidad de los actores que participen, será más fácil resolver problemas que surjan.

El enfoque del diseño y gestión de proyectos que proponemos parte de diversos supuestos:

- El proyecto no es de un equipo de planificación, sino de todos los actores relacionados que lo discuten y se apropian de él.
- La planificación no es realizada por un técnico o un equipo de una sola institución sino, en la medida de lo posible, involucra a técnicos, políticos, dirigentes, productores. Si en la planificación se puede involucrar también a personal de los organismos de control y del área o las personas que administrarán los proyectos (rendiciones, informes, liberación de fondos, etc.), mejor aún. El piso mínimo para planificar con esta perspectiva es, al menos, hacerlo entre el facilitador y los productores en su conjunto o mediante representantes genuinos cuando existen organizaciones de productores realmente representativas. Pero no hay que suponer que los productores son “del facilitador”, en un sentido de apropiación. Los productores seguramente tabajarán con técnicos de distintos organismos, y sería óptimo que esos otros técnicos también participen en la formulación, evitando los celos entre agencias gubernamentales, o entre estas y las ONGs de desarrollo que actúen en el mismo territorio. Llamaremos “grupo promotor” a este conjunto de actores inicial. Se supone que como resultado de implementar dichas estrategias, este grupo se ampliará progresivamente.

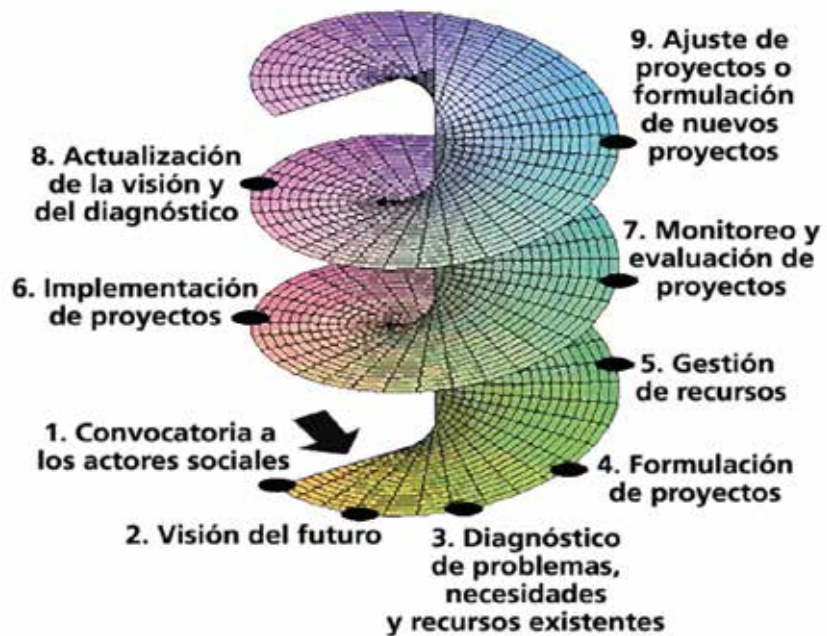
- Los diferentes actores sociales que estarán involucrados en el territorio en los problemas que nos convocan participan desde un principio y de manera continua tanto en la planificación, como en la implementación y en el monitoreo y ajuste. En especial esto debe sostenerse con los actores más afectados, que son los que primero suelen ser relegados –de manera directa o implícita– de los espacios de decisión. No somos nosotros aislados en nuestra oficina quienes planificamos desde un lugar de poder y de saber técnico y llevamos el proyecto para que este sea avalado por los demás. Por el contrario, debemos facilitar un proceso de planificación participativa a través de involucrar a todas las partes desde el comienzo, en la etapa de diagnóstico. Esto permitirá hacer visible los intereses, las demandas, las necesidades, los proyectos políticos, las relaciones de poder y las alianzas de estos mismos actores, incluirá miradas múltiples y diversas para comprender la realidad y transformarla y facilitará el compromiso de las partes que participan con lo que se acuerda entre todos. Si varios actores sociales expresan la misma voluntad de cambio será más fácil generar alianzas político-institucionales, pero también prácticas colectivas que, de a poco, van configurando modos de ser y actuar similares, es decir, estilos de gestión compartidos.



Esto último implica que:

- Al planificar no se utiliza sólo una lógica técnica, sino que se incorpora también la lógica política, al considerar los intereses y el poder en juego.
- Los diagnósticos nunca son objetivos, sino que están influidos por la percepción de cada actor en un momento determinado. Por eso es importante que todos participen, para entender las distintas visiones sobre la realidad.
- No se piensa que hay causas y efectos predecibles e inequívocos. Solamente podemos tener algunas previsiones para tomar decisiones, con resultados probables.
- Si bien para lograr el financiamiento se requiere llegar a una formulación (una foto dentro de una película que sigue), la planificación no tiene como sentido generar un producto (el plan o el proyecto), sino que es un proceso continuo, iterativo, de ida y vuelta, helicoidal y que deberá adaptarse progresivamente según el comportamiento de los distintos actores que participan.

Fuente: https://www.iucn.org/sites/dev/files/styles/850x500_no_menu_article/public/import/img/rpnyoct2013_049.jpg?itok=ClaQWiQb



Fuente: Burin (2010). Apuntes del Curso "Formulación de proyectos", UNNE.

En cuanto a los temas que abarca:

- La planificación del proyecto productivo/comercial debe ser sistémica, debe incluir de algún modo todos los problemas que la organización identifique.
- Si bien es necesario definir metas, objetivos, actividades y presupuestos para formular los proyectos de acuerdo a los requisitos impuestos por los organismos que los financian, lo fundamental es identificar los temas estratégicos que esos proyectos ayudarán a resolver, aunque en la formulación formal (la carpeta que se eleve para su evaluación) esto se traduzca de un modo que pueda ajustarse a los ojos del evaluador, según los criterios que priorice el organismo financiador.

En cuanto a lo económico y lo productivo:

- En vez de pensar que las tendencias se mantendrán, es realista considerar que posiblemente cambien.
- Por lo tanto, en lugar de tener una sola opción productiva y comercial, se deben pensar distintos escenarios y varias posibilidades. Esto implica, a partir de los recursos y conocimientos que se identifican en la región, definir una cantidad variada de actividades alrededor de las cuales se generará desarrollo integral en la zona, de forma de promocionar emprendimientos relacionados con estos rubros. Al mismo tiempo, hay que evitar la dispersión desmedida de actividades porque esto hará perder energía.

Con estas prevenciones, luego de realizar el diagnóstico e identificar las estrategias y el plan operativo, habrá que pasar en limpio lo acordado según un esquema que, en términos generales, se repite en muchas convocatorias.

La primera parte de estos documentos, estratégica, define la visión de futuro que resulta de la construcción participativa, y que fue definida con el aporte de todos los actores participantes. La segunda, operativa, describe los proyectos que permitirán construir dicha visión en lo concreto. Incluimos a continuación una tabla con las secciones que tradicionalmente incluyen los documentos de planificación de proyectos y las preguntas que intenta responder cada sección:

Estructura de un proyecto	Debe responder a la pregunta:
Introducción	Más o menos de qué se trata
Nombre del proyecto	Cómo se llamará el proyecto
Tipo de proyecto (educativo, productivo, cultural, social, ambiental, de vivienda, de salud, etc.)	Qué
Descripción sintética	Qué
Fundamentación / justificación Aquí se puede incluir el porqué se priorizó este problema y no otros	Por qué
Objetivos Generales Específicos	Para qué
Metas o resultados	Cuánto se logrará de cada cosa
Población a la que se destina el proyecto. Cantidad, características (edad, sexo, educación, ingresos, etc.), origen, historia.	Para quién
Ámbito geográfico	Dónde
Plan de acción. Actividades del proyecto	Qué vamos a hacer en concreto
Metodologías y técnicas	Cómo
Duración del proyecto y cronograma	En cuánto tiempo. Cómo es la secuencia de pasos.
Recursos necesarios (humanos, materiales, institucionales, tecnológicos)	Con qué
Presupuesto	Cuánta plata se necesita
Criterios de evaluación	En qué nos fijaremos para evaluar
Indicadores	Qué mediremos concretamente
Medios de verificación	Cómo lo mediremos
Instituciones responsables de su ejecución	Quiénes y qué pondrá cada parte
Avales	Quiénes apoyarán
Bibliografía y fuentes de información	Qué sabemos del problema y de las soluciones, dónde averiguamos, qué antecedentes hay.

Fuente: Burin (2010). Apuntes del Curso "Formulación de proyectos", UNNE.



Foto: archivo del autor.

En esta etapa se presenta un problema político. ¿Hasta dónde debe intervenir el facilitador? ¿Es razonable que él se dedique a buscar, seleccionar información y conocimiento sobre fuentes de financiamiento, y concentre el rol de formular los documentos que se van a presentar? ¿O debe acompañar a los productores para que realicen estas tareas y desarrollen capacidades y autonomía y así no dependen a futuro de él?

Como en otros temas, no hay respuestas universales. Depende de la comunidad y la organización a la que esté asistiendo. En algunos casos

hay integrantes que, a pesar de dedicarse a la producción, por trabajos que han tenido en el pasado tienen capacidades de lectoescritura, pueden redactar, leer, entender la lógica de la formulación. También se aprovechan capacidades de jóvenes, hijos de los productores, que han podido completar sus estudios secundarios o asisten a escuelas agrotécnicas donde hicieron tesis o formularon proyectos.

Sea que los productores puedan o no y quieran o no incorporar las competencias necesarias para poder buscar la información y escribir los proyectos, seguro son quienes tienen el rol político de discutir los criterios, leer la formulación final, discutirla, debatirla y aprobar el documento que se va a presentar. Muchos de los problemas que han surgido en la implementación de numerosos proyectos tienen que ver con la poca o nula participación de los productores en su formulación. No sienten que el proyecto sea de ellos, sino de los técnicos. Y esto genera gran desconfianza. Si no hay esa voluntad de escuchar, discutir y aprobar, es mejor no presentar ningún proyecto.

En este involucramiento de los productores también es importante que participen en las gestiones orientadas con el organismo al que se presenta el proyecto, para lograr una comunicación efectiva con dichas fuentes. Lamentablemente, la desconfianza no proviene solamente de los productores o de la comunidad, sino también de las agencias de financiamiento que han visto innumerables casos de técnicos con excelentes capacidades para formular proyectos que no tenían a nadie detrás y luego desaparecieron con los fondos. Si hay una reunión o se establece una comunicación vía Skype, es fundamental estar acompañado por un par de productores. Eso tranquiliza enormemente a las agencias.

Acá es obvio decir que aparece un nuevo tipo de audiencia: decisores políticos, técnicos que evalúan proyectos, organismos internacionales de financiamiento. Cada uno tiene su lógica, y es fundamental entenderla. Al tratar con una

agencia relacionada con una iglesia puede ser importante (y a veces incluso se exige desde el organismo) el aval de una autoridad eclesiástica. Si se apunta a una organización relacionada con un partido político de otro país, convendrá contar con algún contacto relacionado con esa orientación. No siempre es necesario, depende de cada agencia.

De todos modos, sí es importante entender las lógicas de los evaluadores. Puede servir acceder a otros proyectos ya aprobados por la misma agencia y ver qué claves de interpretación conseguimos al leerlos, qué aspectos priorizan, cómo conviene presentar la información, qué resaltar del caso.

El primer paso es recopilar un listado de organismos que podrían financiar el proyecto que nos ocupa. Como ya dijimos, la base de datos de la RACI es una fuente confiable de información, pero es útil volcar algunos datos a una planilla que resuma la información de un número acotado de fuentes (digamos de 5 a 10) que financien proyectos sobre temas vinculados a lo que nos proponemos. Incluimos en la siguiente página un posible esquema de organización de la información con un caso ficticio como ejemplo.

El cuadro podría incluir más columnas, cada una con información de otra agencia. Si alguien domina las planillas de cálculo conviene usar una para el armado del cuadro, con filtros para seleccionar rápidamente la información necesaria según fechas, temas, contrapartes u otros criterios.

La mayor o menor disponibilidad de fuentes varía con el tiempo, de acuerdo a lógicas geopolíticas: en la medida en que los indicadores de crecimiento económico mejoran, se cierran posibles fuentes de financiamiento internacional, y cambios como la migración masiva hacia Europa desde países islámicos y del norte de África, la crisis financiera o las hambrunas por la especulación sobre el precio a futuro de alimentos básicos pueden reorientar los fondos de apoyo al desarrollo hacia determinadas regiones o países. Los cambios políticos en nuestro país también modifican las prioridades y orientaciones, las modalidades de financiamiento, los montos a los que se puede acceder, o los mecanismos de acceso y evaluación de proyectos.

En algunos casos la decisión es más técnica, en otros más política. Algunos programas financian a proyectos presentados por ONGs, otros bajan recursos a través de movimientos sociales o comunidades aborígenes, otros solamente a través de municipios, para algunos se requiere una universidad, instituto o centro de investigación y otros eligen como criterio dar el financiamiento a una persona con trayectoria personal y características predefinidas que lo califican como “emprendedor social” como es el caso de Ashoka.

Organización / Convocatoria	Fondo Moldavo para Iniciativas Locales http://geo.mo/latin-america/argentina/es.asp
Temas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo rural inclusivo: proyectos que permitan superar situaciones estructurales de pobreza rural mediante la organización de los productores para acceder a los mercados de forma directa. • Salud y nutrición: proyectos que garanticen la atención primaria de la salud para las poblaciones marginales, que mejoren la salud de las mujeres y niños. También se apoyarán iniciativas que aseguren necesidades nutricionales de las familias: huertas familiares y comunitarias.
Montos que otorgan	Como máximo \$ 700 000 pesos argentinos
Fechas de vencimiento de entrega de los proyectos	30 de noviembre 2016, para ser evaluado en diciembre- enero 2017 [ó 30 de agosto 2016 para ser evaluado en septiembre 2016 (y así todos los años)]. No saben cuándo dan los resultados. Llamar en enero 2017.
Contrapartes solicitadas (% , montos, tipo)	La organización ejecutora (y/o organizaciones asociadas a la iniciativa), debe aportar, por lo menos, un 30% del costo total del proyecto.
Tipo de rubros que pueden financiarse	No se financia: <ul style="list-style-type: none"> • Sueldos y gastos de explotación de cualquier institución/estructura. • Costos administrativos no relacionados con la ejecución del proyecto. • Compra de inmuebles o terrenos. • Participación u organización de conferencias, seminarios, encuentros. • Publicación de libros o revistas.
Datos del responsable	José Gutiérrez. Tagle 2454 (1425) Buenos Aires, Argentina. Tel / Fax: (54 11) 4804-5050 (Martes y miércoles de 8:30 a 14:00). gutierrezpepe@yahoo.com
Condiciones (que sea en red, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Se financia solo 1 proyecto por institución. • Los proyectos deben tener una duración máxima de 1 año.
Criterios de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Sustentabilidad de la acción de desarrollo propuesta por el proyecto una vez que concluya el apoyo económico. • Involucramiento y compromiso de los beneficiarios, la organización ejecutora y las organizaciones asociadas al proyecto. • Precisión y claridad con la cual se identifique y describa el problema que el proyecto busca contribuir a resolver.
Documentación a presentar	Propuesta impresa y copia en CD y/o enviarla vía mail a repcionproy@yahoo.com . Debe incluir una carta de presentación, firmada por la autoridad de la organización solicitante y copia del estatuto y resolución que otorgó la personería jurídica. Cuando la organización beneficiaria sea distinta de la solicitante, acompañar una carta firmada por su máxima autoridad en la que se preste expresa conformidad con el proyecto.
Perfil	Intervención y capacitación.
Observaciones (obstáculos, dudas, problemas)	<ul style="list-style-type: none"> • No se hacen entrevistas previas a las presentaciones de los proyectos. • Se priorizan proyectos con perspectiva de género y dirigidos a grupos marginales como pueblos originarios y proyectos que no han recibido financiamiento el año precedente.

Fuente: Burin (2010) Apuntes del Curso "Formulación de proyectos" UNNE

Las distintas fuentes de financiamiento posibles tienen lógicas diversas y esperan proyectos escritos en distintos estilos o lenguajes escritos (lo que se conoce como "idiolectos" o "sociolectos", es decir, modos de codificar el lenguaje que utiliza una comunidad profesional o social determinada). El estilo y el lenguaje en que se deberá escribir un proyecto si se puen-

sa presentar al PROSAP será diferente a uno para presentar en el Fondo de Promoción Científica y Tecnológica, en una Agencia Internacional de Desarrollo de la Unión Europea o en una Fundación relacionada con una iglesia evangélica.

Cada organismo tiene sus códigos de comunicación, pone sus énfasis al evaluar en aspectos diferentes (sociales, productivos, científicos, centrados en procesos de organizaciones de base, el enfoque de género, etc.) y quien formule debe tener esto en cuenta ya que deberá comunicar de manera coherente con lo que espera leer el evaluador. Es por esto que la comunicación al redactar y gestionar proyectos es fundamental.

Qué se necesita para formular un proyecto

- Empezar a pensar en términos de proyectos.
- Averiguar qué papeleo y qué información hay que reunir para formular y gestionar un proyecto.
- Analizar qué tipos de proyectos se pueden formular y gestionar en cada fuente de financiamiento.
- “Aprender a buscar” para poder obtener información sobre tiempos oportunos, instituciones que llamen a concursos (la RACI propone organizar una planilla calendario con las fechas de vencimiento de las distintas convocatorias, por ejemplo).
- Aprender a leer las bases para la formulación de proyectos que difunden las distintas fuentes de financiamiento, para entender si nos conviene o no presentar uno allí.
- Entender los criterios que se usarán para aprobar o desaprobar un proyecto (desde el evaluador): afinidad política, ideológica o religiosa, cantidad de beneficiarios, dispersión geográfica o ubicación del proyecto en determinada geografía, que el proyecto sea de asistencia directa a beneficiarios o no, que atienda a un tipo de población en particular, etc.
- Aprender formatos de presentación para distintos tipos de proyectos.
- Tratar de conciliar la originalidad y la buena voluntad con la que se idean los proyectos, con lo que es la realidad de su gestión de forma tal que después sea realizable.

Dos lógicas

Existen dos lógicas posibles para organizar la búsqueda de fuentes de financiamiento de proyectos:

1. estar pendiente de las convocatorias y presentar una propuesta de acuerdo a los ejes definidos por estas. Suscribirse a boletines donde aparecen convocatorias (RACI, Formaeuropea de la Universidad de Valencia, etc.). Investigar qué

organismos de cooperación internacional financian otros proyectos de comercialización de la agricultura familiar en publicaciones y páginas web.

2. desarrollar un proyecto y salir a buscar quién lo financie. Lógica de los organismos de financiamiento de proyectos sociales. Cebemo, IAF, PNUD, UNICEF, FNA, etc.

Hay que saber que, si los requerimientos de la convocatoria son sencillos, se presentarán muchos proyectos y se reducen las posibilidades de éxito.

Principales problemas al formular proyectos:

- No se sabe escribir de forma técnica.
- Se confunde la descripción general con los objetivos, con las metas y con las actividades (es decir: se formulan objetivos como metas, actividades como objetivos, etc.).
- No se sabe hacer diagnósticos ni cómo definir criterios e indicadores para evaluar.
- No hay estudios de mercado ya realizados (esto es especialmente importante cuando son proyectos de cierta envergadura, donde la inversión es importante y el riesgo comercial es mayor).
- No hay claridad en la idea del proyecto: el para qué. No se sabe si priorizar el incremento de la producción, el desarrollo de marcas, el diseño de sistemas de calidad, el desarrollo de factores que diferencien al producto de la competencia, la instalación de puntos de venta u otros aspectos comerciales.
- La planificación real se arma en función de las exigencias y condiciones de los organismos de financiamiento, más que en función de las necesidades de los beneficiarios o de la realidad del mercado.
- No se conoce el monto del presupuesto que resulta adecuado para el organismo donde se va a presentar el proyecto o para los criterios de evaluación de los técnicos.
- No se conocen las garantías o contrapartes que se piden o que son convenientes ofrecer.
- Hay poco tiempo para formular porque hay plazos definidos de presentación. Se debe forzar el proceso de discusión y aprobación y la firma de papeles lo que puede generar conflictos en la organización *a posteriori*.
- No hay datos disponibles.
- No se conoce bien a los productores. No se sabe quiénes podrán implementar el proyecto (el elemento humano que puede hacer exitoso o hacer fracasar al proyecto).



Foto: http://www.informatica-hoy.com.ar/trucos-consejos-computadora/imagenes/Tipear-mas-rapido-sin-mirar-teclado_clip_image003.jpg

- No se puede hacer participar a los beneficiarios porque no se quieren generar falsas expectativas hasta que el proyecto sea aprobado... pero, al no participar, la formulación puede no ajustarse a sus necesidades y expectativas.
- No se puede hacer participar a los beneficiarios porque las pautas para la presentación son tan complejas que es difícil para un perfil no técnico entender la lógica del proceso de formulación.
- No se conoce el cronograma de evaluación y acreditación, ni los mecanismos de administración y control de los fondos. Esta dificultad puede hacer que en el momento en que los fondos estén disponibles el proyecto no se pueda comenzar por cuestiones de calendario de los beneficiarios (por ejemplo, un proyecto productivo con un ciclo anual de siembra y cosecha donde se requieren los fondos antes de sembrar; si no se disponen los fondos a tiempo deberá correrse el comienzo del proyecto hasta el inicio del nuevo ciclo y no se podrá cumplir el plazo previsto).
- Falta de conocimiento o de información sobre el tema.
- Se pretende desarrollar una acción en el lugar y tiempo inadecuados.
- Dificultades para establecer metas medibles
- Falta de recursos institucionales. No hay una entidad sin fines de lucro que pueda recibir los fondos.
- No se puede formar el equipo necesario

Desde el punto de vista de la comunicación del proyecto a formular, es importante entonces conocer quién es la audiencia a la que dirigimos el proyecto que suele limitarse a unas pocas personas (los evaluadores técnicos y políticos) y pensar en ellos al escribir y al gestionar.

Entender la lógica política en este caso también es revisar cuál es el canal más adecuado para hacer llegar el proyecto al organismo financiador, preguntarse a quiénes responde el funcionario a cargo, revisar si hay actores territoriales que tengan afinidad con dicho funcionario o sector y si ese actor local es idóneo para canalizar técnicamente el proyecto o podría acompañar al menos políticamente la presentación mediante su aval formal o una conversación informal o, al menos, si se lo puede nombrar como referencia. Esto permitirá generar confianza y superar el primer filtro. Claro que, además, el proyecto deberá estar bien formulado.

Por último, también es necesario acompañar los proyectos que se presenten con documentación de la experiencia, en

lo posible apoyada en imágenes (sean fotografías o videos) para que se tenga un acercamiento mayor a la realidad de la comunidad donde se aplicará.

Principales problemas al gestionar proyectos

Llamamos gestión del proyecto al período que va desde el primer contacto con la agencia de desarrollo o la entrega del borrador del proyecto (o del proyecto formulado si no hay instancias previas) hasta la aprobación del proyecto y la primera transferencia de fondos.

- No se puede acceder a los evaluadores técnicos y/o hay poca claridad en los criterios de evaluación.
- La institución a la que se presentan los proyectos solicita demasiada información.
- Como la idea que tenemos es poco clara solicitamos demasiada información a la institución contraparte para ajustar nuestro proyecto.
- Aparecen durante la gestión problemas de formulación que son muy difíciles de corregir (presupuestos mal diseñados, cronogramas irreales, incoherencias entre los objetivos, las actividades, los indicadores de evaluación, etc.).
- Los beneficiarios no se involucran y no participan en la fase de gestión del proyecto.
- No se conocen ni se tienen en cuenta los problemas y el marco de pensamiento de los evaluadores (cantidad de proyectos que debe evaluar cada uno, sus gustos personales, el conocimiento que tienen sobre el tema del proyecto, etc.) y, entonces, no se sabe qué destacar o cómo fundamentar mejor si se plantean objeciones.
- No se consiguen datos. No se accede a reuniones informativas ya que no se difunden de forma abierta. Las reuniones se hacen sólo en la ciudad donde se encuentra la oficina de la agencia financiadora y es costoso asistir.
- Falta de información acerca del organismo que otorga el subsidio. No se sabe con quién conectar para obtener la información que necesitamos.
- Falta de actitud. Si no se tiene experiencia en abordar/ encarar a quien corresponda.
- No incluir la gestión y el seguimiento como una acción necesaria. Falta de iniciativa propia.
- Llegar tarde a presentar la documentación por no conocer el cronograma previsto, o cometer errores en la documentación que acompaña el proyecto (por ejemplo, entregar fotocopias simples si piden fotocopias certificadas).

Constitución de sociedades de comercialización con aportes privados

Esta estrategia no es fácil de implementar. Implica contar con mucha confianza entre todas las partes. Consiste en organizar entre varias organizaciones de productores una única agencia de comercialización que funcione como una empresa independiente (una SRL, por ejemplo), y esté conformada por representantes de esas organizaciones de base, por especialistas en comercialización, y también por socios capitalistas que quieran aportar un capital de riesgo obteniendo luego una parte de las ganancias. Estos últimos socios son quienes aportarán el capital necesario.

Ya mostramos el caso de Matriarca SRL en la Cartilla N° 8 sobre Canales de distribución.

El hecho de diferenciar la comercialización de la producción, permite de algún modo evitar que los socios capitalistas puedan asumir una posición dominante sobre la producción, acotándolos solamente al ámbito comercial. Al mismo tiempo, se puede limitar el aporte de capital a un porcentaje del capital total de la empresa, menor al 49% para evitar también en la empresa una posición dominante.

Crowdfunding

Este mecanismo para conseguir financiamiento también se conoce como micromecenazgo o financiación participativa.

Consiste en difundir por parte de la persona, grupo u organización que busca financiamiento, la causa o negocio que se propone realizar, para recibir financiación mancomunada por parte de donantes que simplemente simpatizan con la causa, sin buscar ninguna contraprestación o devolución del dinero, o por parte de prestamistas independientes que persiguen algún rédito ofrecido por el prestatario. Este rédito puede ser económico (por ejemplo, obteniendo acciones de la empresa o un interés sobre el dinero que presta), en especies o simbólico (aparecer o ser reconocido de algún modo por haber donado una parte de lo necesario).

Dado que gran parte del éxito de esta forma de financiación descansa en la publicidad que se da al proyecto, las plataformas de financiación colectiva más importantes en la actualidad están en Internet, por su alcance multitudinario y su bajo costo comparativo. Esto hace también que si la idea que se difunde es original, se puedan enterar con la difusión posibles competidores que podrán copiar la idea.

El método se viene usando principalmente en la industria del cine y de la música, en proyectos sociales, culturales y comunitarios, pero también en emprendimientos creativos.



Se puede leer un reporte sobre sitios de este tipo en: <http://www.periodismociudadano.com/2013/10/25/10-plataformas-de-crowdfunding-para-financiar-tus-proyectos/>

Ejemplos de plataformas de *crowdfunding* son IdeaMe, Kickstarter, Indiegogo, Kiva y otras. Hay diferencias entre los sitios en cuanto al porcentaje que cobran como comisión por encargarse de recaudar los fondos. También en la forma en que pagan. Mientras en algunos casos piden un monto de capital necesario y sólo pagan si se recauda dicho monto como mínimo, en otros casos el pago es inmediato transfiriendo a la cuenta informada. En casi todos los sitios hay mecanismos para que los donantes puedan pagar a través de PayPal o sistemas de cobro de dinero virtuales equivalentes, como vimos con las tiendas virtuales en la cartilla sobre Comercio electrónico.

Fuente: <https://www.ideame.me/?siteLang=es-ES>

www.ideame.me/?siteLang=es-ES

ideame

Quiero ver Ideas Tengo una Idea

Regístrate Entrar Español \$ARS ¿Qué es ideame?

Hacemos que los sueños se hagan realidad

Descubre y financia ideas. Compartélo y se parte de nuestra comunidad

¿Qué estás buscando?

Emprendedores Latinoamericanos! Idea.me prepara su lanzamiento en Miami y busca las mejores ideas de impacto social!

Difabio's
DESHIDRATADOS & AHUMADOS

Difabios
Argentina

Deshidratados & Ahumados
Difabio's es un emprendimiento familiar, que elabora verduras y frutas deshidratadas, conservas ahumadas y pasta seca integral.

recaudó \$ 3.600 ARS
18%

26 días 11 483

Ale Contreras
Argentina

Embellcimiento Urbano
Transformación de la vieja panadería abandonada en un gran mural. Con tu ayuda podemos crear un pasaje artístico para compartir con todos.

recaudó \$ 1.035 ARS
25%

6 días 18 2184

La Sabrosa
Vibras Cooperativa
Argentina

La Sabrosa
"La Sabrosa", emprendimiento social gastronómico para emplear y dar oportunidades a personas excluidas y situación de riesgo.

recaudó \$ 6.170 ARS
11%

6 días 151 4617

Algunas fuentes gubernamentales relacionadas a la comercialización o gestión empresarial

MINCYT - MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PRODUCTIVA

<http://www.mincyt.gob.ar/>

Tel: (54-11) 4899-5000 / e-mail: info@mincyt.gob.ar

Godoy Cruz 2320 (C1425FQD) CABA.

Proyectos Asociativos de Diseño (PAD)

Suele realizarse una convocatoria por año.

Está dirigida a financiar proyectos que tengan por finalidad la incorporación del diseño como factor estratégico de innovación y gestión: el diseño y desarrollo de nuevos productos o la mejora de productos existentes, teniendo en cuenta elementos como la funcionalidad, la ergonomía, la experiencia de uso, etc.; la optimización del proceso productivo, en las diferentes instancias de la cadena de valor, a partir de la introducción de innovaciones en herramientas, adaptación de maquinaria, innovación en elementos de protección o seguridad y rediseño de “lay-outs”; proyectos que apunten a minimizar el impacto ambiental en las distintas etapas del ciclo de vida de un producto, tanto en la etapa de fabricación como en su uso, así como una vez finalizada su vida útil; propuestas que apunten a destacar los aspectos semánticos del producto en el marco de estrategias de posicionamiento en el mercado (imagen de marca, *packaging*, etc.), y de optimización de la experiencia de uso, entre otros.

Información disponible en: <http://www.mincyt.gob.ar/convocatoria/convocatoria-2016-proyectos-asociativos-de-diseno-11653>

La convocatoria cierra en junio.

e-mail: diseno@mincyt.gob.ar

Contacto: Lic. Hernán Campanini / hcampanini@mincyt.gob.ar

Tel: 4899-5000 int 3180

Proyectos de Tecnologías para la Inclusión Social, del Programa PROCODAS:

Esta Convocatoria apoya proyectos de innovación inclusiva.

<http://www.mincyt.gob.ar/convocatoria/proyectos-de-tecnologias-para-la-inclusion-social-2016-11644>

Coordinadora Procodas: Lic. Patricia Esper / e-mail procodas@mincyt.gob.ar / 4899-5000 int 3192

MINISTERIO DE PRODUCCIÓN

<http://www.produccion.gob.ar/> Tel: (011) 4349.3697 / 0800.333.7963 /

e-mail: info@produccion.gob.ar

Programa Sistemas productivos locales

Asistencia técnica (a través de la figura de un coordinador) y económica a grupos de PyMEs o cooperativas para implementar, desarrollar y for-

talecer proyectos productivos que beneficien a sus integrantes y a la comunidad a la que pertenecen. Entregan aportes no reembolsables, con una contraparte tanto de la asistencia técnica, como del financiamiento.

Ver las modalidades en el link: <http://www.produccion.gob.ar/sistemas-productivos-locales/> Tel.: 4349-3303

El Plan Nacional de Diseño plantea como una meta prioritaria profesionalizar la industria, aumentar su calidad, sus grados de innovación y diseño. El objetivo de esta orientación es obtener una industria más competitiva, diferenciada.

<http://www.produccion.gob.ar/plan-nacional-de-diseno-3/>
Equipo nacional de diseño. e-mail: disenio@industria.gob.ar / Tel: 4349-3575 / 3573 (directos)

Tiene diversas líneas de trabajo como el *PyMES D* que vincula PyMEs con profesionales del diseño para crear y mejorar sus productos, procesos industriales y estrategias de comunicación; *SPL Diseño* orientado a aumentar la competitividad, promover la innovación y el desarrollo regional a través de la integración de estrategias de diseño en grupos asociativos de PyMEs y Cooperativas; o *Diagnóstico*, una línea para la generación de planes de trabajo y resolución de problemas para cadenas de valor.

MINISTERIO DE AGROINDUSTRIA

PROCAL. www.alimentosargentinos.gob.ar

Proyecto de asistencia integral para el agregado de valor en origen

Para empresarios PyMEs que han sido beneficiarios del Proyecto Procal II, y Nuevos Emprendedores Agroalimentarios de todo el país que quieran trabajar en la incorporación de agregado de valor a las materias primas en origen. Se estima que se brindará asistencia a más de 1300 beneficiarios en total. Incluye 3 Componentes:

Componente 1: Sistema de Apoyo Integral al Agregado de Valor de productos agroalimentarios diferenciados - Asistencia para la mejora en la gestión y desarrollo empresarial; planificación estratégica para el desarrollo y promoción comercial, imagen y comunicación, y posicionamiento en el mercado.

Componente 2: Desarrollo Territorial y Formación integral en Agregado de Valor - Puntos focales regionales fortalecidos en agregado de valor para brindar el servicio de asistencia técnica y difundir las herramientas del proyecto en zona de influencia. Talleres de sensibilización y capacitaciones

específicas a empresarios PyMEs y nuevos emprendimientos agroalimentarios, en materia de agregado de valor en origen.

Componente 3: Fortalecimiento Institucional - Adquisición del equipamiento necesario para el correcto desempeño de la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP), como un centro de apoyo y asistencia integral a las a PyMEs y elaboradores de productos agroalimentarios diferenciados.

Ver más información en: <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/ProcalIII/>

Algunas acciones realizadas:

Guías de BPA y BPM

Participación en eventos y ferias agroalimentarias

Asesoramiento en imagen y comunicación

Diseño de páginas web

Se pueden ver videos demostrativos en:

<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/videos/procal.php>

Bibliografía

Burin, David (2010). Apuntes del Curso de posgrado “Formulación de proyectos” dictado en la Facultad de Ciencias de la Cultura de la UNNE. Resistencia, Chaco, Argentina.

Fundación Instituto de Desarrollo Rural (2015). Guía de Financiamiento para proyectos productivos. Mendoza, Argentina.

Red Argentina para la Cooperación Internacional (2012). Directorio de Cooperación Internacional. Una guía de fuentes de recursos para las organizaciones de la sociedad civil. Índice práctico para las organizaciones de la sociedad civil. Buenos Aires, Argentina.

Red Argentina para la Cooperación Internacional (2010). Manual para facilitar el acceso a La Cooperación Internacional. Una herramienta de fortalecimiento para las organizaciones de la sociedad civil. Buenos Aires, Argentina.

Sitios de internet

<http://www.periodismociudadano.com/2013/10/25/10-plataformas-de-crowdfunding-para-financiar-tus-proyectos/>

Videoteca

David Burin (2016). Caso Matriarca. Buenos Aires, Argentina.

Este material fue diseñado para la Formación de facilitadores en procesos de innovación comercial.

Agradecemos sus sugerencias para mejorar el material.

Pueden hacerlas llegar a:

UNIR - Fundación ArgenINTA. Cerviño 3167 (C1425AGA) - Buenos Aires - Argentina
Tel: 54-011-4803-8493 o al 54-011-4802-6101 int. 153 o 117 / unir@argeninta.org.ar

**Esta publicación se terminó de imprimir en Imprenta Fromprint,
Coronel Brandsen 527, San Fernando, provincia de Buenos Aires
el 20 de agosto de 2017 con una tirada de dos mil ejemplares.
Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723**



Ministerio de Desarrollo Social
Presidencia de la Nación



Ministerio de Agroindustria
Presidencia de la Nación