

GESTIÓN DE RECURSOS PARA EL DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA



Departamento
Administrativo
de Planeación

GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA



PIENSA EN GRANDE

GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA



PIENSA EN GRANDE

Gestión de Recursos para el Desarrollo del Departamento de Antioquia

Departamento Administrativo de Planeación

Dirección de Finanzas y Gestión de Recursos

Esta publicación es producto del Contrato Interadministrativo No. 4600008272, firmado entre la Gobernación de Antioquia, en cabeza del Departamento Administrativo de Planeación, y la Universidad de Antioquia, en cabeza de la Vicerrectoría de Extensión, cuyo objeto es: “Apoyar la gestión del Departamento Administrativo de Planeación y su acompañamiento a las administraciones municipales en áreas de interés de la planificación, el desarrollo territorial e institucional, en el marco del Plan de Desarrollo Antioquia Piensa en Grande 2016-2019”.

Diseño, diagramación y producción

Centro de Extensión de la Facultad de Comunicaciones

Universidad de Antioquia

ISBN: 978-958-8955-53-7

Impreso en la ciudad de Medellín

Noviembre de 2018

Gobernación de Antioquia

Centro Administrativo Departamental “José María Córdova”

(CAD – La Alpujarra)

Calle 42B # 52 – 106. Piso 11. Oficina 1114.

Teléfono: 383 9181

indicadores.impacto@antioquia.gov.co

Medellín – Antioquia

Luis Pérez Gutiérrez

Gobernador de Antioquia

Ofelia Elcy Velásquez Hernández

Director

Departamento Administrativo de Planeación

Álvaro Alonso Villada García

Director

Dirección de Finanzas y Gestión de Recursos

**Equipo de trabajo
Universidad de Antioquia**

Investigadores:

Wilson Emilio Quintero Quintero

Germán Gallego

Nazly López Peña

**Departamento Administrativo de
Planeación. Dirección de Finanzas y
Gestión de Recursos**

Sonia Yamile Suescún Acevedo

Profesional Universitario

Gema Adelaida Marulanda Gutiérrez

Profesional Universitario

María Fernanda Calderón Giraldo

Técnico Operativo



Tabla de contenido

Presentación.....	8
Introducción.....	9
Siglas.....	11
UNIDAD 1. Fundamentos de la Gestión de Recursos para el Desarrollo.....	12
1.1 Nociones de Cooperación Internacional al Desarrollo (CID).....	13
1.2 Modalidades de la ayuda.....	15
1.3 Flujos mundiales de la ayuda.....	16
1.4 Los flujos de ayuda al Desarrollo en Colombia.....	17
1.5 Tipos y modalidades de cooperación internacional.....	17
1.5.1 Cooperación Financiera.....	17
1.5.2 Cooperación Técnica.....	18
1.5.3 Consultorías.....	18
1.5.4 Ayuda humanitaria y de emergencia.....	19
1.5.5 Cooperación Triangular.....	19
1.5.6 Cooperación Descentralizada.....	20
1.5.7 Cooperación Sur-Sur.....	21
1.5.8 Antecedentes CI SUR-SUR.....	21
1.5.9 Reorganización de la Deuda.....	22
1.5.10 Auspicios Académicos.....	22
1.5.11 Pasantías y Voluntariado.....	23
1.5.12 Ayuda Alimentaria.....	23
1.5.13 Cooperación Cultural.....	23
1.5.14 Cooperación Ambiental.....	23



1.6	Sistema Nacional de Cooperación.....	24
UNIDAD 2. Formulación de proyectos y relacionamiento.....		27
2.1	Metodología del Marco Lógico para la formulación de proyectos.....	27
2.1.1	Iniciar con la idea de proyecto.....	28
2.1.2	La elaboración del perfil de proyecto.....	29
2.2	Técnicas para el relacionamiento para la gestión de recursos.....	43
2.2.1	El elevator pitch.....	43
UNIDAD 3. Gestión e intermediación de recursos para la financiación de proyectos estratégicos.....		45
3.1	Principales acciones para la gestión de recursos.....	45
3.2	La gestión de recursos para Antioquia.....	46
UNIDAD 4. Conclusiones.....		50
Bibliografía.....		52

Lista de gráficos

Gráfico 1.	
Flujos netos de ayuda por componente para el año 2017.....	15
Gráfico 2.	
Flujos netos de ayuda por componente para el año 2017.....	16
Gráfico 3.	
Flujos netos de ayuda en Colombia para el año 2017.....	17
Gráfico 4.	
Instrumentos de la Cooperación al Desarrollo (CAD).....	24
Gráfico 5.	
Análisis gráfico de la valoración de influencias y dependencias en la Matriz de Vester.....	32
Gráfico 6.	
Análisis gráfico de las ponderaciones de la Matriz de Vester.....	32

Lista de tablas

Tabla 1.	
Definición de problema central, causas y efectos a partir de la confrontación de ideas de los planificadores del proyecto.....	31
Tabla 2.	
Puntajes de evaluación según criterio de los participantes.....	31
Tabla 3.	
Matriz de análisis de alternativas de solución.....	39
Tabla 4.	
Valoración de probabilidad e impacto de los riesgos sobre el proyecto.....	40
Tabla 5.	
Ejemplo análisis de riesgo y tratamiento dado según control.....	40

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Árbol de problemas.....	33
Ilustración 2. Ejemplo 1 árbol de problemas.....	34
Ilustración 3. Ejemplo 2 de árbol de problemas.....	34
Ilustración 4. Aplicación del ábaco de Regnier para evaluación de calidad de servicio de ingeniería de mantenimiento prestado a clientes.....	35
Ilustración 5. Del árbol de problemas al árbol de objetivos.....	36
Ilustración 6. Ruta de formulación del perfil del proyecto.....	37
Ilustración 7. Matriz de Marco Lógico.....	41

Presentación

Para la Gobernación de Antioquia, en cabeza del Dr. Luis Pérez Gutiérrez es muy placentero presentar este manual, esperando que sea de mucha utilidad para los alcaldes, secretarios de despacho y funcionarios de los diferentes municipios y en general para los servidores públicos departamentales.

La gestión de recursos permite aprovechar al máximo nuestra capacidad humana y natural de relacionamiento para identificar ideas, oportunidades, aprovechando la conexión en red que siempre le sumará a cualquier iniciativa que emprendamos; buscando generar alianzas facilitadoras para la integración de Antioquia con el mundo. Una gestión efectiva de recursos será un apoyo fundamental para los diferentes proyectos que le dan solución a las ocho (8) líneas temáticas que hoy más impactan en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y del ecosistema no solo de nuestra región antioqueña sino de Latinoamérica como: el desarrollo rural y económico, cultura, turismo, educación, inclusión social y género, sostenibilidad ambiental, paz y posconflicto.

Este manual viene a acompañar otras estrategias que desde el Departamento Administrativo de Planeación hemos venido realizando; es la materialización de las ideas y necesidades de los municipios a través de la construcción de sus perfiles de proyectos durante el año 2017, mediante asesorías profesionales sobre elaboración de proyectos. Posteriormente en el año 2018 convocamos a todos los líderes de los perfiles y en una sesión académica los capacitamos en temas de cooperación y gestión de recursos. Adicionalmente y para lograr que estas iniciativas estuvieran bien formuladas de acuerdo con los marcos de actuación internacional, realizamos los Subencuentros Regionales para brindar asesoría técnica a los responsables de los perfiles y para hacer los ajustes necesarios, cerrando con una mesa de relacionamiento donde tuvimos la activa participación de líderes de perfiles como representantes también de sus comunidades, líderes políticos que apoyan este tipo de temáticas y cooperantes locales, nacionales e internacionales, logrando importantes resultados que esperamos se materialicen en este período de gobierno, bajo la premisa que para mejorar el mundo basta con sumar voluntades.

Nuestra tarea continúa, la Gestión de Recursos para el desarrollo de Antioquia, buscamos consolidarla, con el único propósito de darle al progreso sostenibilidad en el tiempo, para que las iniciativas y necesidades de nuestra región tengan un espacio construido y sólido, donde mediante el trabajo en equipo, éstas se mantengan y sigan siendo una realidad.

Ofelia Elcy Velásquez Hernández

Director

Departamento Administrativo de Planeación

Introducción

La gestión e intermediación de recursos para proyectos estratégicos enfocados al desarrollo de Antioquia, es una estrategia de gobierno y debe ser considerada política pública en los cuatro años de la actual administración. Para alcanzar este propósito, se viene trabajando en el desarrollo del área de Gestión e Intermediación de Recursos; como ente facilitador institucional entre los diferentes actores. En este escenario la Cooperación Internacional al Desarrollo (CID) presenta un enorme reto para Antioquia, dadas las condiciones de transformación de Colombia y el contexto global. Por una parte, porque el sistema internacional ha cambiado como consecuencia de las recientes crisis financieras, que han afectado desde lo global las economías locales. También es claro el surgimiento de nuevos actores y enfoques que orientan otras formas de relacionamiento, de conectividades entre comunidades, actores sociales, instituciones y procedimientos. Desde el surgimiento de las organizaciones multilaterales en los periodos postguerra, la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), la gestión de recursos, la solidaridad internacional y hasta todas las formas de apoyo entre sociedades, se han planteado la necesidad del diálogo en sus mismos mecanismos técnicos de intervención. Hoy hablamos de diálogo político en Colombia, y es de enorme valía que la sociedad internacional esté hablando de diálogo en la gestión de recursos: “[...] el diálogo se conduce según las demandas que, según se sugiere, están en consonancia con el respeto a la cultura y a los intereses culturales” (López, 2018: 33).

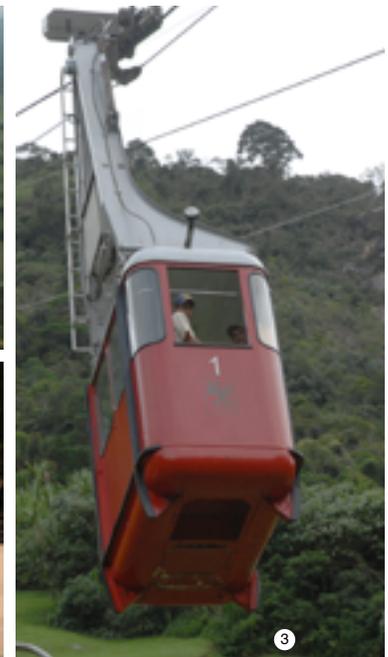
Como puede observarse, estas transformaciones las estamos entendiendo en Antioquia en consonancia con dichos cambios. En tal razón el Departamento Administrativo de Planeación, a través de la Dirección de Finanzas y Gestión de Recursos, busca consolidarse como la principal herramienta institucional para facilitar la gestión e intermediación de recursos enfocados al fortalecimiento fiscal y de financiación de proyectos estratégicos, con el objetivo de contribuir al desarrollo de iniciativas de los municipios de Antioquia. Este material que hemos diseñado recoge algunas de esas líneas necesarias para contribuir a que en los territorios se comience a trabajar dadas esas condiciones.

En este texto damos cuenta, en la primera unidad, de las nociones de gestión de recursos para el desarrollo que son necesarias conocer para articular las iniciativas y los proyectos en su etapa de formulación. Luego, exponemos los tipos y modalidades de cooperación internacional y el Sistema Nacional de Cooperación. En la segunda unidad, que se ha titulado Formulación de Proyectos y Relacionamiento se presentan algunas recomendaciones a la hora de formular un proyecto y cómo generar alianzas con organizaciones; en la tercera unidad se presenta la plataforma con la que cuenta el Departamento de Antioquia para la búsqueda de oportunidades para la gestión de recursos y finalmente como anexo se presenta un directorio de cooperantes en el ámbito nacional e internacional que pueden aportar a la gestión de diferentes proyectos.

Misión: facilitar la gestión e intermediación de recursos para la financiación de proyectos estratégicos que permitan el fortalecimiento fiscal y financiero del Departamento de Antioquia y sus municipios, mediante el trabajo articulado con aliados estratégicos institucionales, regionales, nacionales e internacionales.

Visión: en el 2019, la Dirección de Finanzas y Gestión de Recursos del DAP será la principal herramienta institucional para facilitar la gestión e intermediación de recursos enfocados al fortalecimiento fiscal y financiero del Departamento de Antioquia y sus municipios.

Alcance: articular y concretar acciones entre los diferentes actores, con el objetivo de facilitar la financiación de proyectos estratégicos de los municipios de Antioquia y del Departamento de Antioquia, para lograr el fortalecimiento fiscal y financiero de los municipios priorizados de Antioquia y el desarrollo institucional del DAP.



1. Vista aérea de la costa del municipio de Arboletes, subregión Urabá.

2. Parque Principal del municipio de Sonsón.

3. Teleférico El Salto, Municipio de Gómez Plata.

Fuente: Gobernación de Antioquia.

Siglas

- ACI:** Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín
- ACNUR:** Agencia de la ONU para los Refugiados
- AECID:** Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
- APC:** Agencia Presidencial para la Cooperación
- AOD:** Ayuda Oficial al Desarrollo
- BRIC:** (Brasil, Rusia, India y China)
- BRICS:** (BRIC + Sudáfrica)
- BRICA:** (BRIC + Argentina)
- BRICK:** (BRIC + Corea del Sur)
- CAD:** Comité de Ayuda al Desarrollo
- CEPAL:** Comisión Económica para América Latina
- CI:** Cooperación Internacional
- CID:** Cooperación Internacional para el Desarrollo
- CIVETS:** (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sudáfrica)
- EBDH:** Enfoque Basado en Derechos Humanos
- FLAR:** Fondo Latinoamericano de Reservas
- OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
- ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible
- OSC:** Organizaciones de la Sociedad Civil
- ONG:** Organización No Gubernamental
- OG:** Organización Gubernamental
- ONU:** Organización de las Naciones Unidas
- PNUD:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- PVD:** Países en Vías de Desarrollo
- PD:** Países Desarrollados
- PRM:** Países de Renta Media
- RACI:** Red Argentina de Cooperación Internacional
- SEGEPLAN:** Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia

UNIDAD 1. Fundamentos de la Gestión de Recursos para el Desarrollo

La gestión de recursos para el desarrollo es una labor que posibilita a los gobiernos diversificar las fuentes para apalancar las diferentes iniciativas planteadas en sus planes de desarrollo. Cuando las fuentes tradicionales son limitadas, una efectiva gestión de recursos se traduce en bienestar para la comunidad y un territorio económico y ambientalmente sostenible.

Conocer las formas, procedimientos, rutas, herramientas, para una gestión efectiva de recursos es una tarea a la que los gobiernos locales deben dedicar esfuerzos, en tiempo, en recursos humanos y en inversión.

Hacer una adecuada gestión de la cooperación no pasa solamente por captar y administrar recursos, se trata de:

- Identificar las necesidades de nuestro territorio u organización.
- Identificar las prioridades de los donantes.
- Alinear necesidades con prioridades.
- Hacer un mapeo de los actores (positivos y negativos) que tendrán influencia sobre el proyecto.
- Elaborar propuestas factibles desde el punto de vista técnico y económico, que además definan claramente las estrategias de gestión de los riesgos y las medidas para garantizar su sostenibilidad.
- Saberlos sustentar o “vender”.

En este apartado se presentan las bases de la gestión de recursos para el desarrollo desde una perspectiva general, haciendo énfasis en la cooperación internacional y como no podría

¿Por qué es importante gestionar recursos de cooperación?

Porque se constituyen en una fuente alternativa y complementaria para generar dinámicas de desarrollo en nuestros territorios y en nuestras organizaciones. La cooperación internacional es un mecanismo facilitador, jalonador e impulsor de procesos que de la manera tradicional tardarían mucho más en generarse o no ser posibles.

ser de otra forma, para fortalecer esos fundamentos, realizamos una mirada retrospectiva de dichas nociones, los momentos en los que se ha ido consolidando el Sistema Internacional de Gestión Recursos; la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) y las formas, actores y sucesos que han participado de esa relación. Luego incluimos el Sistema Nacional en aras de ir exhortando e insertando en el día a día del quehacer de la gestión de recursos, esta herramienta creada para coordinar y armonizar los recursos que llegan al país y que hoy conocemos como APC.

1.1 Nociones de Cooperación Internacional al Desarrollo (CID)

En primer lugar, para Paloma García Picazo (2010)¹ la cooperación internacional es la *antítesis de la guerra*, nuestra interpretación en el contexto de su afirmación y a partir de la disciplina en la que Picazo es experta, las relaciones internacionales, se basa en que este fenómeno global une países o bloques de poder (ejemplo: los Aliados vs Alemania en la Segunda Guerra) que puede hacer brotar la cohesión de grupos enfrentados después de que la violencia del conflicto armado les ha dejado el cansancio de la violencia e inmensas pérdidas de vidas humanas, recursos económicos, patrimonios culturales, entre otros desastres de la guerra, y aunque podría decirse que esta noción se trata de una definición política, nos da pie para entender que la cooperación es quizá en las relaciones internacionales un mecanismo que permite no solo la unión entre países, bloques de países, sino la convergencia de intereses diversos entre agentes internacionales y nacionales con efectos pretendidamente objetivos y satisfactorios en contra de la confrontación armada.

Esta acepción es quizá acogida por especialistas, gobiernos, agencias y organizaciones, no obstante, supone también una contraparte, es decir quiénes pueden verse afectados por esa cooperación o esa unión porque consideran que un modelo de cooperación internacional afecta sus intereses y crea problemas en donde se aplica y que esa visión de la cooperación en sus inicios revestía intereses hegemónicos y una visión que dividía el mundo². En ese contexto de victoria de unos contra otros, surge el periodo postguerra que origina sin lugar a duda el sistema multilateral de las Naciones Unidas cuyo fin era que la cooperación entre estados conllevara un fin esencial: el establecimiento de la paz mundial y lograr desarrollo y crecimiento económico.

En la literatura encontramos diferentes definiciones, que se han ido posicionando en la medida que han ido variando de acuerdo con la estrategia del donante o a las necesidades de quien recibe apoyo, también porque el enfoque de la cooperación ha ido evolucionando con las necesidades y prioridades y con la inclusión de nuevas formas y actores, por ejemplo, la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de Guatemala-SEGEPLAN:

Es una acción de dos o más gobiernos u organismos (bilaterales o multilaterales) que se asocian para contribuir a la solución de uno o más problemas.

1. Teoría breve de Relaciones Internacionales. ISBN: 9788430943852. 2ª ed., 1ª imp. de 05/2006 en español Editorial Tecno. 264 páginas; 22x16 cm.

2. Más adelante analizaremos una visión crítica de la CID cuando hablamos de la antiooperación que se circunscribe en la perspectiva de contraparte o que describe de manera puntual como la cooperación puede desencadenar una serie de problemas en donde se aplica de manera hegemónica.

Para Gómez y Sanahuja (1999:17)

Conjunto de actuaciones, realizadas por actores públicos y privados, entre países de diferente nivel de renta con el propósito de promover el progreso económico y social de los países del Sur, de modo que sea más equilibrado en relación con el Norte y resulte sostenible.

Para Agudelo (2013)

El sistema de relaciones internacionales conformado por las políticas y las acciones de los actores públicos y privados para promover el desarrollo humano sostenible en el mundo como medio para construir la paz y la seguridad internacional.

Más allá de los posturas y perspectivas, la CID es un mecanismo de colaboración que contribuye con procesos de desarrollo mediante la transferencia de diversos recursos entre distintos actores del sistema internacional (gobiernos centrales, gobiernos locales, organizaciones de la sociedad civil (en adelante OSC), y que esta dinámica ha ido logrando cada vez más posicionamiento en los tableros externo e interno de la política real, no solo a través de marcos universales, sino del surgimiento de actores con capacidad de cooperar a nivel global y local. Como se ha mencionado arriba, surge en el marco de la creación de la ONU en 1945 a partir de la firma de la Carta de San Francisco, o Carta de las Naciones Unidas, cuyo capítulo IX está dedicado a la Cooperación Internacional Económica y Social.

Actualmente la gestión de recursos está orientada a los compromisos derivados de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible-ADS y los Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS, aprobados por la Asamblea General de Naciones Unidas en el año 2015 la cual representa una estrategia top-down (de arriba hacia abajo, término utilizado para decisiones que se toman desde los niveles superiores y que impactan los niveles inferiores) definida a nivel internacional por los gobiernos; sin embargo, el desarrollo local, ese que permite planificar y ejecutar en clave de sostenibilidad, es una estrategia bottom-up (De abajo hacia arriba, término utilizado para decisiones que parten desde la base y que impactan los niveles superiores), por lo que es válido entonces que desde un instrumento como el Plan Local de Desarrollo-PLD, se puedan generar estrategias, en este caso vinculadas a la agenda mundial para el desarrollo. El papel de los gobiernos locales es fundamental en la implementación de los ODS, tal como se manifiesta en el documento de la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas:

Para los alcaldes y líderes locales que trabajan para mejorar la calidad de vida en entornos urbanos, los ODS proporcionan una hoja de ruta para un desarrollo urbano más equilibrado y equitativo. Todas las ciudades tienen como objetivo aumentar la prosperidad, promover la inclusión social y mejorar la resiliencia y la sostenibilidad ambiental. De esta manera, los ODS capturan grandes partes de la agenda política existente en prácticamente todas las ciudades. Al alinearse con los marcos de

¿Sabías que...?



Existen más de 14 modalidades de cooperación o gestión de recursos para el desarrollo.

planificación existentes y las prioridades de desarrollo, pueden fortalecer los resultados del desarrollo y proporcionar recursos adicionales a los gobiernos locales (Sustainable Development Solutions Network, 2016).

Gráfico 1

Objetivos de Desarrollo Sostenible. Fuente: Naciones Unidas 2015



Apropiarse e incorporar una visión de desarrollo a nivel local basada en los 17 ODS y sus metas, es una labor de suma importancia a nivel local, en la perspectiva de hacer una efectiva gestión de recursos ante las diferentes instituciones y donantes.

1.2 Modalidades de la ayuda

Recordemos que en la Cooperación Internacional encontramos fuentes de Ayuda Oficial al desarrollo y Ayuda no oficial, la primera se trata de gobiernos y organismos multilaterales que sigue los canales gubernamentales de los países receptores y cuyos flujos se registran en el comité de ayuda al desarrollo, la no oficial está orientada hacia organizaciones, gobiernos locales y subnacionales, empresas, sindicatos, universidades. En tal sentido la Ayuda al Desarrollo puede ser:

Multilateral: se canaliza a través de organizaciones internacionales por medio de sus propios programas y proyectos de cooperación. Los fondos provienen de las aportaciones de los Estados miembros.

Bilateral: es la que procede de fuentes gubernamentales y se transfiere mediante donaciones o créditos directamente a los gobiernos de los países receptores y también a instituciones privadas, como las ONG.

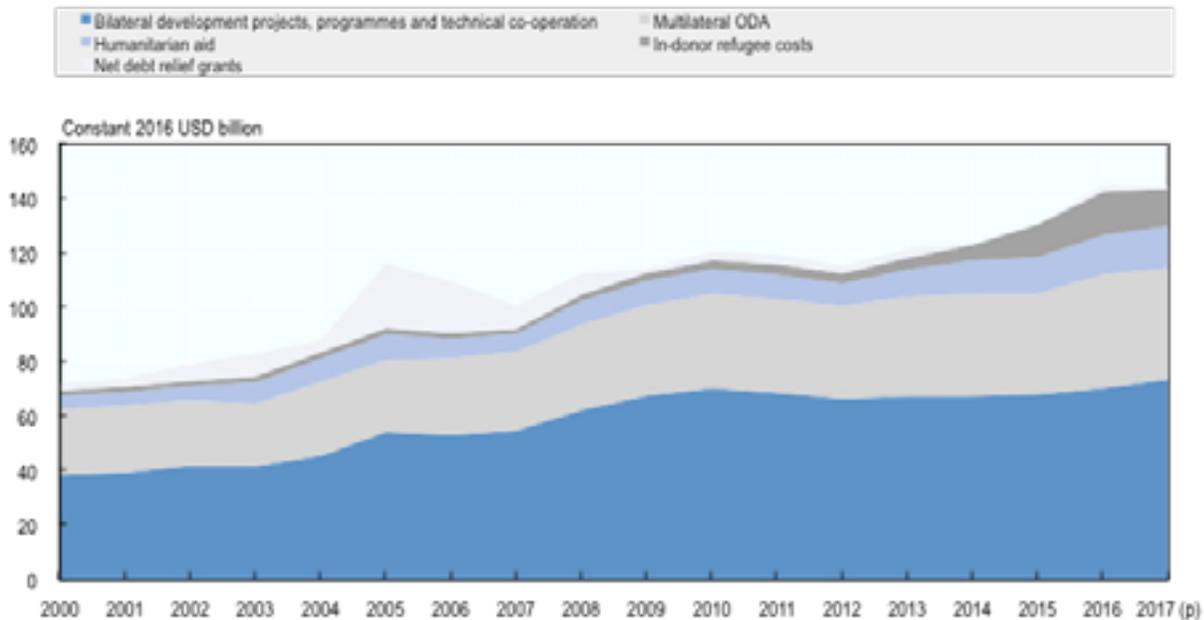
¿Sabías que...?

La CID es un mecanismo de colaboración que contribuye a procesos de desarrollo mediante la transferencia de diversos recursos entre distintos actores del sistema internacional (gobiernos centrales, gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil).

1.3 Flujos mundiales de la ayuda

Los datos más actualizados indican que en el año 2017, los aportes netos de la Ayuda oficial al desarrollo de los países miembros del Comité de ayuda al desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico-OCDE, alcanzaron los 142.600 millones de dólares. Para dicho año en América Latina se registraron flujos de ayuda por cerca de 11,6 miles de millones de dólares, de los cuales 1.106 millones fueron destinados a Colombia (alrededor de un 10% de dicha ayuda), de acuerdo con el informe de la OCDE (2018).

Gráfico 2
Flujos netos de ayuda por componente para el año 2017.



Fuente:
OCDE,
2018

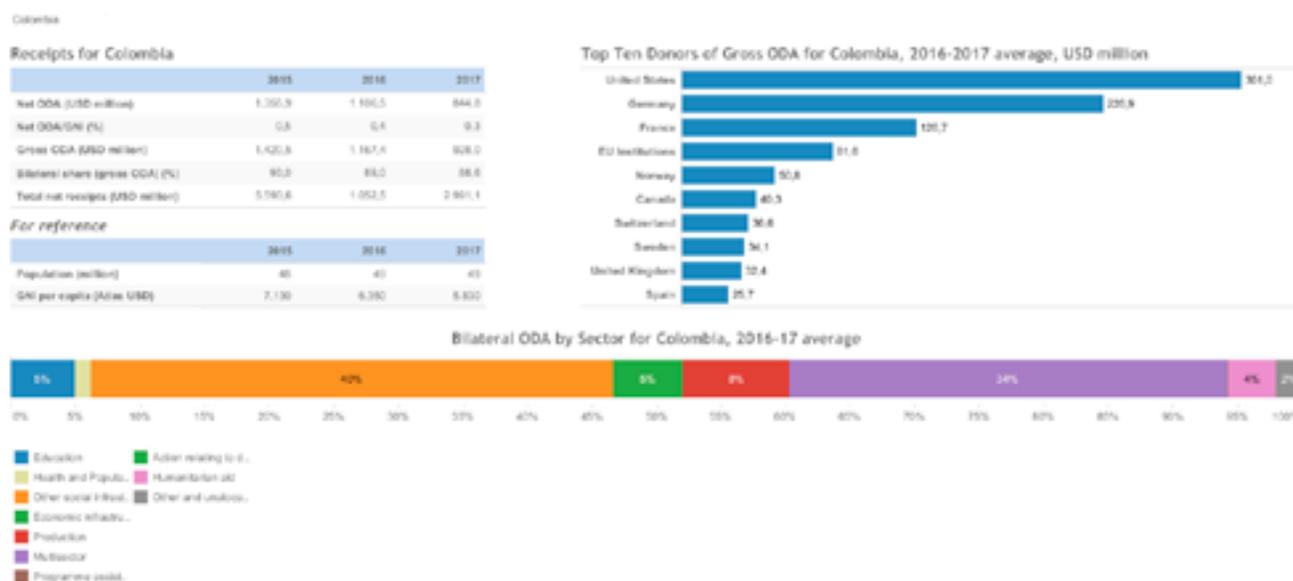
1.4
Los
flu-
jos
de
ayu-
da
al
de-
sa-

rollo en Colombia

Colombia fue por muchos años un país receptor de ayuda al desarrollo, en años más recientes, dado su renta per cápita y su ingreso a la OCDE, también es un país oferente de ayuda. Adicionalmente los flujos de ayuda han aumentado en el país gracias al apoyo internacional recibido para proyectos derivados del Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera.

En tal sentido, para el año 2016 un aproximado de 1.106 millones de dólares fueron registrados como ayuda oficial al desarrollo, de ellos cerca del 60% fueron aportes de Francia y Estados Unidos.

Gráfico 3
Flujos netos de ayuda en Colombia para el año 2017



Source: OECD - DAC, <http://www.oecd.org/dataoecd/11/41/47709427.pdf>

1.5 Tipos y modalidades de cooperación internacional

1.5.1 Cooperación Financiera

Provee fondos a un País en Vías de Desarrollo-PVD para acciones que no podrían realizarse con fondos propios, sean estos públicos o privados. Generalmente, las tasas o intereses que se le cobran al país receptor son muy bajas y los planes de pago son a largo plazo y flexibles, justamente para contribuir con el desarrollo del país receptor (Red Argentina de Cooperación Internacional-RACI). Nota: El organismo “cooperante” pone las condiciones para asegurar que el país que contrae la deuda pague la obligación y realice los ajustes que se le proponen. Puede ser: reembolsable, no reembolsable, créditos blandos y premios.

Reembolsable: brinda apoyo a los países en vía de desarrollo (PVD) a través de préstamos con facilidades, tales como intereses bajos, periodos de gracia y amplios plazos de pago. Por ejemplo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), otorga un subsidio a un PVD para financiar actividades de cooperación técnica. Esta ayuda se otorga especialmente a los países menos desarrollados de la región y/o que tienen mercados insuficientes.

No reembolsable: se asignan recursos financieros en efectivo, sin exigir el reembolso de estos y el objeto es apoyar proyectos o actividades de desarrollo.

Créditos blandos: se realizan de gobierno a gobierno, de un organismo multilateral a un gobierno, o desde un agente gubernamental a una Organización de la Sociedad Civil, OSC, que poseen una baja o nula tasa de retorno.

*Un premio*³: es una compensación que puede expresarse en diferentes formas (dinero, obras de arte, traslados y estadías para participar de algún evento, etc.) que se recibe como reconocimiento a una tarea destacada que se ha realizado.

1.5.2 Cooperación Técnica

Conocida también como cooperación horizontal; se le considera horizontal porque puede darse entre países con similares niveles de desarrollo. Se puede presentar Norte-Norte (N-N); Norte-Sur (N-S); Sur- Sur (S-S). Consiste en la transferencia, aplicación de experiencias, habilidades, por parte de países u organizaciones con un nivel de desarrollo más avanzado con el fin de contribuir con el fortalecimiento de las capacidades, el avance tecnológico y la formación de los recursos humanos del país beneficiario. También aporta esta cooperación a la búsqueda de soluciones adaptadas a los PVD, a través de la ejecución conjunta de medidas, estrategias, proyectos o préstamos blandos. En síntesis, apunta a compartir el conocimiento acumulado de un país con otro, o con una OSC extranjera. **Ejemplo**: expertos viajan al país que solicita la ayuda para realizar trabajo de campo, asesoramiento, seminarios o conferencias.

1.5.3 Consultorías

También existen servicios de consultoría y de capacitación realizados por algunos donantes. Si bien este tipo de cooperación fue originalmente impulsada por gobiernos, hoy también se ubica entre organizaciones de la sociedad civil.

1.5.4 Ayuda humanitaria y de emergencia

Acciones diversas de ayuda a víctimas de desastres (catástrofes naturales o conflictos arma-

³. Disponible en: <http://www.bogota.diplo.de/> y <http://businessforpeace.no/>

dos), orientadas a aliviar las necesidades primarias como el hambre, la falta de condiciones básicas de salud para garantizar la subsistencia, y la reconstrucción de infraestructuras que hayan sido dañadas; proteger derechos fundamentales y defender la dignidad. El objetivo principal es “Restablecer las condiciones de vida en las poblaciones, y una vez logrado, retirarse o cambiar el tipo de ayuda según las necesidades”. Esta cooperación puede surgir desde un Estado, organismo multilateral u ONG. Hay muchos ejemplos de este tipo de cooperación, como el caso de lo que hacen algunas agencias de la ONU en Siria en la actualidad (2018); en diferentes conflictos vigentes en el mundo y en Colombia misma con el apoyo de ACNUR a las personas desplazadas a causa del conflicto armado. También la crisis política de Venezuela está siendo particularmente clara para esta cooperación pues los miles de personas que están entrando a Colombia por sus fronteras son asistidas por el Gobierno, las OSC; ONG internacionales y agencias de la ONU.

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, canaliza la ayuda humanitaria en los efectos de crisis como parte de sus esfuerzos por alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (antes Objetivos de Desarrollo del Milenio). El PNUD⁴ Identifica las necesidades de poblaciones en crisis y contribuye a encontrar soluciones, ya sea inmediatas ayudando a que las víctimas de huracanes o terremotos se recuperen, y a largo plazo por medio de planes de recuperación para reasentarlas. Algunos programas del PNUD son:

- **Prevención de conflictos y consolidación de la paz.** El PNUD trata las causas principales de los conflictos fortaleciendo las capacidades nacionales para gestionarlos. En Colombia⁵ ha contribuido con algunos proyectos clave: ‘PAZa la Experiencia’, Plan Nacional de Veedurías y Fomento al Control Social, ¿Dónde se encuentran los ODS y los planes de vida de los pueblos indígenas?
- **Igualdad de género en la prevención de las crisis y la recuperación.** Las poblaciones marginadas -mujeres y niños-, son quienes a menudo sufren más en momentos de crisis y conflictos, las violaciones y la violencia sexual son los delitos más comunes y no se consideran daños colaterales. Proyectos realizados en Colombia: “La Espiral de Mujeres del Valle del Cauca que pactó por la construcción de paz y el desarrollo regional”; “La red/Espiral de Mujeres vallecaucanas protagonizó una cumbre donde reiteraron su compromiso por la prosperidad del departamento con herramientas de la Agenda 2030”⁶. Otros programas del PNUD en ayuda humanitaria y de emergencia: lucha contra las minas y armas de pequeño calibre, Estado de Derecho, Desarme, desmovilización y reintegración y reducción de riesgos por desastres.

1.5.5 Cooperación Triangular

Esta modalidad de cooperación se realiza con dos países en desarrollo (un oferente y un beneficiario) y un tercer país más desarrollado, el cual financiará la cooperación horizontal

4. Disponible en: <http://www.co.undp.org/>

5. Disponible en: <http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/presscenter/articles.html>

6. Disponible en: <http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/presscenter>

entre los dos primeros, con el fin de permitir el intercambio y aplicación de las ventajas comparativas presentes en el país oferente:

“Es una modalidad de la cooperación horizontal que consiste en la asociación de una fuente tradicional (bilateral o multilateral) y un país de desarrollo medio, otorgante de cooperación horizontal, para concurrir conjuntamente en acciones a favor de una tercera nación en desarrollo.” (RACI).

Vale la pena anotar que de los PVD han surgido los llamados “países emergentes” considerados así porque presentan ciertas ventajas comparativas respecto del resto, logrando una posición regional diferenciada para los países donantes de Cooperación Internacional-CI. Y en este sentido, los agentes de CI encuentran una doble vía de cooperación y este tipo de cooperación suele darse mucho entre éstos, como también con la cooperación descentralizada. La Cooperación Triangular necesita tres actores: 1- Los agentes de CI (un gobierno, una agencia de CI, un ministerio de relaciones exteriores, un organismo multilateral o una embajada); 2- Los PVD –también llamados países emergentes– que puedan demostrar un nivel de desarrollo superior al de sus vecinos y 3- Los países destinatarios de la ayuda.

1.5.6 Cooperación Descentralizada

Este tipo de cooperación permite el intercambio de los actores estatales centrales y por ello es la cooperación:

“Realizada por las administraciones subestatales (gobiernos autónomos, diputaciones, ayuntamientos). [...] nuevo enfoque planteado por la UE caracterizado por la descentralización de iniciativas y de la relación con el Sur, por la incorporación de una amplia gama de nuevos actores de la SC y por una mayor participación de los actores de los PVD en su propio desarrollo” (RACI).

Y se basa en el reconocimiento a la capacidad y autonomía de los actores locales para acordar e implementar proyectos de desarrollo. Existen formas para desarrollar cooperación descentralizada, veamos algunas de ellas:

- **Vía ONG⁷**: vinculación de ONG local con otros gobiernos locales o regionales.
- **Vía convocatoria⁸**: las Alcaldías, regiones, fundaciones privadas y organismos multilaterales abren convocatorias a las que pueden aspirar instancias locales y regionales.

7. Algunos ejemplos de organizaciones que trabajan en Colombia disponibles en: <https://www.oxfam.org/es/paises/colombia>; <http://www.misereor.org/es/sobre-nosotros/>; <http://www.christianaid.org.uk/whatwedo/the-americas/index.aspx>

8. <http://www.gestionandootportunidades.com/2016/09/convocatoria-para-pequenos-proyectos-por-via-rapida-fondo-sueco-no-ruego-de-cooperacion/>

- **Vía hermanamientos:** convenio que se suscribe entre ciudades que representan similitudes geográficas, históricas, culturales, económicas o sociales.
- **Vía redes:** asociaciones de expertos o ciudades con las cuales se puede generar alianzas para beneficiarse del conocimiento y participar en proyectos conjuntos.

Desde nuestra perspectiva, esta cooperación es muy importante para la fase histórica en la que estamos como sociedad porque muchas ONG extranjeras que trabajan temas de construcción de paz en el mundo pueden ayudar enormemente a alcaldías y a ONG locales.

1.5.7 Cooperación Sur-Sur

Este tipo de cooperación ha cambiado la forma de ver geopolíticamente la AOD y la propia cooperación, pues es una forma de dar la vuelta al mapa figurativamente hablando, la siguiente definición demuestra ese cambio de perspectiva: “la cooperación que otorgan los PVD o medianamente desarrollados a otros países que se encuentran en el proceso similar de desarrollo”. (JICA, 2011.). Sin embargo, han surgido nuevas formas de cooperación entre naciones para poder satisfacer las demandas de los países del sur. Esto porque los estados alcanzan ciertos estándares de desarrollo y dejan de ser elegibles o de calificar para ser receptores de AOD. De esta manera, la cooperación Sur-Sur aparece como una subcategoría de cooperación bilateral (RACI 2014).

1.5.8 Antecedentes CI SUR-SUR

Dentro de la trayectoria de este tipo de cooperación se destacan:

- Tercera Conferencia de las Naciones Unidas sobre los Países Menos Adelantados (Bruselas en 2001).
- Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible (Johannesburgo en 2002) Declaración y un Plan de Aplicación en los que se apoyaba específicamente la Cooperación Sur-Sur y la adopción de medidas firmes a nivel regional y subregional.
- Conferencia Internacional de Cooperación Sur-Sur (Nairobi, Kenia en 2009)

Sin lugar a duda, el surgimiento de nuevos bloques de poder en el sur⁹, conocidos como países de economías emergentes potencializó la cooperación Sur-Sur y creó nuevos vínculos con los bloques ya existentes generando dinámicas geopolíticas distintas entre países que en escenarios internacionales tenían poco o casi nada de relación.

9. Recordemos estos nuevos actores: BRIC (Brasil, Rusia, India y China) BRICS:(BRIC + Sudáfrica), BRICA (BRIC + Argentina), BRICK (BRIC + Corea del Sur) y CIVETS (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sudáfrica).

Ejemplos de Cooperación financiera, Sur-Sur:

- El Fondo Latinoamericano de Reservas (FLAR): nace del acuerdo de Cartagena 1978 (Pacto Andino). Entre sus objetivos están: apoyar las balanzas de pago; gestionar la rentabilidad de las reservas internacionales y armonizar políticas cambiarias, monetarias y financieras de los países miembros.
- El Nuevo Banco de Desarrollo de los BRICS: nace en Durban (Sudáfrica) en el 2014. Capital inicial USD 100.000 millones y un acuerdo de reservas de contingencia (CRA) de otros USD 100.000 millones. Sus objetivos son: financiar proyectos de infraestructura y desarrollo sostenible y ayudar a los PVD con problemas de balanza de pagos.

1.5.9 Reorganización de la Deuda

“La reorganización de la deuda se define como los acuerdos en los que participan tanto los acreedores como los deudores (y a veces terceros), que modifican las condiciones establecidas para el servicio de una deuda existente”. Entre actores públicos como entre actores privados. El objetivo es flexibilizar la relación entre acreedores y deudor, para garantizar el pago y que el deudor no contraiga una nueva obligación. Existen 3 mecanismos para la reorganización: *la condonación, la reprogramación y la asunción.*

- **La condonación**¹⁰: implica la anulación voluntaria total o parcial de la deuda por parte del acreedor.
- **La reprogramación o refinanciamiento**: extensión del plazo de pago de la deuda o el reemplazo del contrato por otro, generalmente con un lapso mayor para el pago.
- **La asunción**: una tercera parte compra la deuda y realiza los pagos al acreedor a cambio de prestaciones del deudor.

Ejemplo: empresas privadas del país acreedor adquieran la deuda a cambio de prestaciones del país deudor que garanticen sus inversiones en el mismo.

1.5.10 Auspicios Académicos

Consisten en apoyo (económico, habitacional, provisión de materiales) a individuos para fomentar su desarrollo, brindando oportunidades de especialización. Los requisitos son variables de acuerdo a quienes están orientadas. No obstante, están dirigidas en su mayoría a aquellos que tienen un excepcional desempeño académico en sus respectivas disciplinas. Las becas constituyen un aporte económico –parcial o total– que permite a individuos que deseen realizar estudios o investigaciones académicas. El apoyo financiero de estas ayudas puede provenir de gobiernos oficiales u organizaciones no gubernamentales, como es el

10. <http://www.fondoaccion.org/es>

caso de las fundaciones privadas internacionales¹¹.

1.5.11 Pasantías y Voluntariado

“Las pasantías consisten en el desplazamiento de funcionarios de entidades estatales, profesionales o estudiantes a otro país con el fin de conocer experiencias, procedimientos, capacidades, conocimientos o instituciones en temas específicos.” (Mincomercio- 2011). El objeto de las pasantías es conocer y/o aprender ciertas capacidades o colaborar con el desarrollo de la institución a la cual el experto se traslada. Si bien este tipo de cooperación comenzó a desarrollarse entre ministerios y agencias gubernamentales, hoy se ha extendido a organizaciones de la sociedad civil. Un ejemplo de voluntariado es la ONU¹² que posee un sistema riguroso que permite a miles de personas en el mundo a buscar destinos para llevar a cabo este tipo de cooperación.

1.5.12 Ayuda Alimentaria

Es la asignación de productos alimentarios para poblaciones que no pueden asumir su abastecimiento, ni su seguridad alimentaria (Etiopía, Eritrea, Somalia, Sahara Occidental), con el fin de apoyar sus procesos de desarrollo. Los alimentos pueden ser donados o vendidos con porcentajes condonables o créditos blandos. Puede ser bilateral, multilateral, o no gubernamental. Se pueden entregar en el marco de programas de ayuda alimentaria de los países donantes o en situaciones de emergencia derivadas de un desastre (natural, humano).

1.5.13 Cooperación Cultural

Recursos a actividades culturales (fortalecimiento de la identidad cultural, diversidad cultural y lenguas minoritarias, proyectos artísticos, promoción del diálogo intercultural¹³, la educación y la cohesión social). Se pueden realizar entre museos, casas de la cultura, grupos culturales, Ministerios de cultura, etc.

1.5.14 Cooperación Ambiental

Este tipo de cooperación se ha extendido con rapidez por los graves problemas que la humanidad enfrenta y cada vez son más las organizaciones que la exploran y desarrollan, en diferentes lugares del planeta y con diversidad de temáticas. Es de anotar que muchas ONG protegen los bosques y financian proyectos de este tipo centrados en la reforestación con especies nativas, otras ayudan a proteger.¹⁴

La cooperación internacional también puede ser clasificada a partir de los instrumentos para su gestión como se ilustra en el siguiente gráfico:

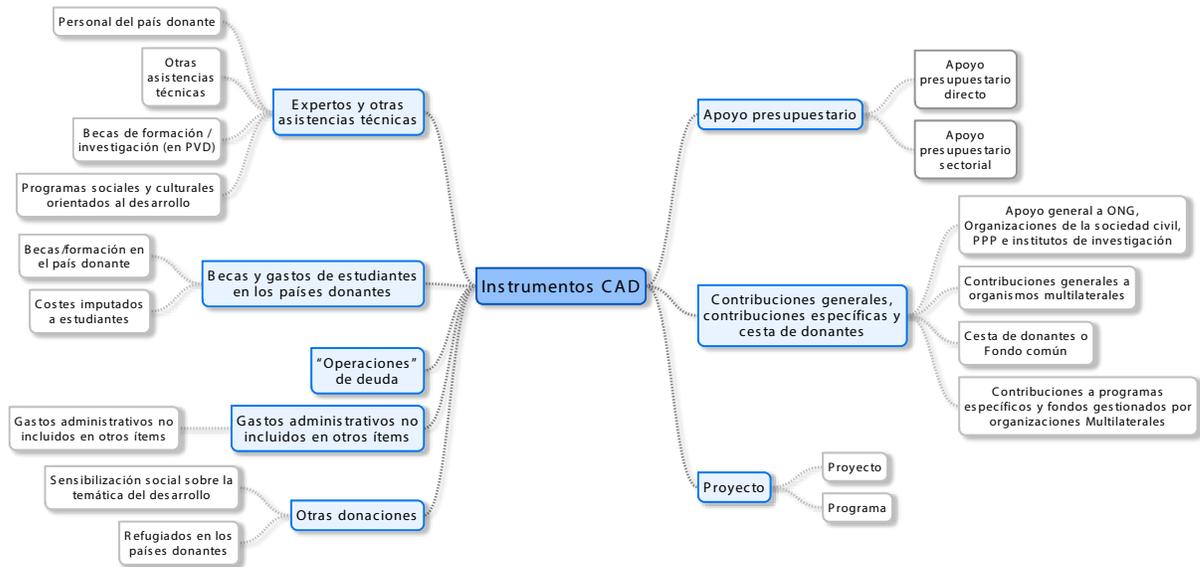
11. Disponible en: <http://masoportunidades.org/801-2/> en esta web es posible suscribirse para mantener buen flujo de convocatorias semana tras semana.

12. Disponible en: <http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/operations/voluntarios-de-las-naciones-unidas.html>

13. <http://www.mugarikgabe.org/> y <http://www.aecid.org.co/>

14. Algunos ejemplos de estas organizaciones son: <http://www.worldwildlife.org/projects/reforestation-grants> ; http://www.wwf.org.co/about_us/empleos_y_becas/?278111/Convocatoria-de-Subvenciones-para-Talleres-de-Conservacion y <http://www.worldwildlife.org/projects/conservation-workshop-grants>

Gráfico 4
Instrumentos de la Cooperación al Desarrollo (CAD)



Fuente: elaboración propia a partir de OCDE, 2010

1.6 Sistema Nacional de Cooperación

Es el espacio por excelencia para la coordinación, consenso y articulación de todos los actores políticos, técnicos y reguladores de la Cooperación Internacional del país. Desde 2003, la entonces Dirección de Cooperación Internacional de Acción Social, hoy Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional- APC Colombia, lideró la conformación del Sistema, que a lo largo de los años se ha venido consolidando.

El objetivo principal del Sistema de Cooperación Nacional es lograr una mayor y mejor cooperación y coordinación entre la oferta y la demanda, de manera alineada a las prioridades nacionales y territoriales, y bajo los principios de apropiación, alineación, armonización, rendición mutua de cuentas y gestión orientada a resultados.

El Sistema Nacional de Cooperación Internacional facilita y ordena la interlocución amplia y permanente entre las entidades públicas del orden nacional y local, las fuentes de cooperación, el sector privado y las organizaciones sociales, promoviendo la descentralización y el desarrollo de canales de información de doble vía.

Este mecanismo también facilita la identificación de buenas prácticas y de experiencias exitosas, para transferir a otras regiones del país y del mundo.

Colombia definió su hoja de ruta para la cooperación, la cual ha partido de cuatro elementos clave:



- El Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018.
- Los lineamientos de la política exterior.
- El mandato presidencial para el posconflicto.
- Los lineamientos del consejo directivo de la APC, el cual está integrado por la Presidencia de la República, la Cancillería, el Departamento Nacional de Planeación-DNP, el Ministerio de Defensa y tres delegados nombrados por el presidente.

Por otra parte, cuenta con dos objetivos estratégicos para su funcionamiento; focalizar y dinamizar la CI que recibe Colombia y compartir conocimiento de alto valor a través de la priorización de tres áreas temáticas:

1. **Construcción de paz:** reconciliación, arquitectura institucional del gobierno para la paz y la atención a las víctimas del conflicto.

¿Sabías que...?

El objetivo principal del Sistema de Cooperación Nacional es lograr una mayor y mejor cooperación y coordinación entre la oferta y la demanda, de manera alineada a las prioridades nacionales y territoriales.

Los proyectos se orientarán: a la justicia transicional, reparación integral de víctimas; restitución de tierras, desminado y fortalecimiento de la memoria histórica; desmovilización, reinserción y reintegración de actores del conflicto y todas las actividades.

2. **Desarrollo rural sostenible:** partimos de que una Colombia en paz requerirá la transformación integral del campo colombiano.

Los proyectos se orientarán a: reducción de la pobreza, el cierre de brechas entre la ciudad y el campo y a la generación de alternativas tanto de vida como productivas.

3. **Conservación y sostenibilidad ambiental:** comprende sostenibilidad y cambio climático. Reconoce que un posible fin del conflicto nos brindará la oportunidad de redescubrir nuestro propio territorio y llegar a lugares remotos del país, ricos en biodiversidad.

Los proyectos se orientarán a: reforestación, conservación y adaptación al cambio climático y el uso sostenible de nuestra riqueza natural.



Crecer en paz, en las calles de Municipio de San Roque
Fuente: Gobernación de Antioquia.

UNIDAD 2. Formulación de proyectos y relacionamiento

La gestión de recursos para el apoyo de iniciativas que buscan mejorar las condiciones socioeconómicas y ambientales de las distintas comunidades requiere de la formulación de proyectos y del relacionamiento para la consecución de los recursos necesarios para su ejecución.

En este apartado se presentan la metodología del marco lógico como herramienta para la planificación, desarrollo y evaluación de proyectos, ya que es una de las metodologías de mayor uso por parte de los cooperantes en el país; asimismo, se presentan algunas estrategias para establecer relaciones con diferentes actores para la gestión de recursos.

2.1 Metodología del Marco Lógico para la formulación de proyectos.

La efectividad en los resultados derivados de la implementación de ideas o proyectos para resolver problemas o necesidades en ámbitos específicos se centra en su análisis, planeación y evaluación con pertinencia, de acuerdo con las demandas de los territorios. Cuando estos tres elementos están cubiertos, se cuenta con una mayor probabilidad de éxito de las iniciativas, toda vez que se ha permitido tomar las decisiones adecuadas según dichas necesidades.

En este sentido, la metodología del Marco Lógico o de la cadena de resultados, facilita la estructuración del proceso y brinda la información complementaria para ajustar el mismo, en función del cumplimiento de los objetivos y fines propuestos; de igual manera, esta metodología permite ordenar la forma en que la relación causa-efecto de las propuestas pueda darse a través de la cadena, que va desde el planteamiento de un objetivo estratégico, las estrategias o planes mediante las cuales se dará cumplimiento al mismo, los resultados inmediatos y los productos e insumos que serán requeridos para ello; esto es lo que se conoce como “Planificación orientada a resultados”.

Esta planificación, sin embargo, también deberá ser estructurada a partir de algunos elementos indicadores del proceso, que ayudan a dar claridad al respecto de los momentos claves de la planeación de un proyecto, a saber, la planificación estratégica, que debe responder a un “¿Dónde estamos?” a partir de un diagnóstico inicial de condiciones y necesidades; la

planificación participativa, que orienta el “¿Dónde queremos ir?” en el que son planteados fines y propósitos que han sido planeados por lo menos en el mediano plazo y son priorizados y jerarquizados a través de un análisis de factores políticos, económicos y sociales del territorio; y la planificación operativa que responde el “¿Cómo podemos llegar?”, en donde son planteados los productos e insumos necesarios para cumplir con los propósitos y fines definidos. Todos estos aspectos son interdependientes entre sí, por lo que su planteamiento deberá ser cohesionado y coherente, y alcanzable según los tiempos estipulados y los recursos disponibles.

Ahora bien, según la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2005), la metodología del Marco Lógico para la planificación de proyectos, en donde son materializados los elementos anteriores, comprende varias etapas secuenciales, a saber, un análisis de involucrados, el árbol de problemas, la estructura analítica del proyecto y los componentes de la matriz de Marco Lógico que resumen todos estos aspectos en forma lógica y coherente, de manera que el foco o camino estratégico, no se pierda o desvíe de los fines y propósitos. En este orden de ideas, y teniendo en cuenta que la formulación de proyectos posee una lógica secuencial, de utilidad tanto para la pertinencia de las acciones como para su sostenibilidad, se proponen 4 etapas globales que luego se desmenuzan en actividades específicas, a saber, la generación de la idea de proyecto, la elaboración del perfil, la pre-factibilidad de la iniciativa y su factibilidad final; para efectos de este apartado, la perspectiva de la formulación será orientada a la etapa de elaboración del perfil, pues contiene los elementos base para ello.

2.1.1 Iniciar con la idea de proyecto

En este primer paso, se inicia con las nociones del proyecto, se investiga sobre su pertinencia de acuerdo con las necesidades previamente identificadas en el lugar/población de incidencia que, en últimas, representan la razón de ser de la ejecución de proyectos, si se entiende que toda problemática encontrada es una oportunidad de acción o una motivación para solucionarla. La idea de proyecto puede surgir como parte de un escenario mayor que, a partir de diferentes iniciativas, deseen apuntar a un mismo fin, por lo general, el mejoramiento de las condiciones y la calidad de vida de las comunidades que habitan un territorio específico. Dichos escenarios pueden ser:

- La aplicación de una política de desarrollo.
- La recuperación de infraestructura.
- Necesidades o carencias de grupos de personas.
- Los bajos niveles de desarrollo detectados por planificadores.
- Condiciones de vida deficitarias detectadas en algún diagnóstico de ámbito local.
- Acuerdos internacionales como la viabilidad necesaria para el intercambio comercial entre países.

Para la generación de una idea de proyecto, es necesario observar su pertinencia y su alineación con las políticas públicas de los territorios de influencia, en donde es indispensable un estudio directo de las condiciones de la problemática identificada; en otras palabras, la legitimidad de un proyecto dependerá en gran parte de la rigurosidad con la cual se identificaron directamente las situaciones que afectan de manera negativa el libre desarrollo de los territorios, de manera que la incertidumbre sobre su pertinencia se reduzca a raíz de la construcción in-situ de la propuesta. Asimismo, conviene tomar conciencia sobre el alcance de las estrategias, toda vez que la implementación de un proyecto no otorga una solución definitiva al problema identificado, pero sí permite avanzar en ello; todo depende de los recursos, factores externos o macro y el nivel de resistencia/aceptación de los actores involucrados.

En este punto, se comienza a dar respuesta a los interrogantes de la formulación, de manera que pueda identificarse el ¿dónde estamos?, ¿a dónde se quiere ir? y ¿de qué manera se podrá llegar a ello para aportar a la solución de la situación problemática identificada? En tal sentido, será siempre importante estar realizando el seguimiento y monitoreo de las respuestas otorgadas, desde la ejecución del proyecto, a las preguntas derivadas de los diferentes momentos de planificación.

2.1.2 La elaboración del perfil de proyecto

Aquí es donde la metodología del Marco Lógico adquiere protagonismo, pues es el momento en que las ideas del proyecto empiezan a ordenarse de manera secuencial y lógica, para avanzar en la solución del problema identificado. En un primer momento, es necesario realizar un análisis de los involucrados, en donde se encuentran grupos, instituciones o empresas que de manera directa o indirecta estén generando un vínculo con el problema. Este análisis es importante en la medida que permite optimizar los beneficios sociales e institucionales, analizar sus intereses y expectativas que puedan ser coincidentes con los del proyecto, disminuir la oposición de aquellos quienes van en contravía del mismo y conseguir apoyo de los indiferentes. En resumen, el análisis de involucrados debería contener:

- Tipo: comunidad afectada, detractor, aliado, aliado cooperante, actor institucional.
- Posición: ¿Está interesado o de acuerdo con el proyecto?
- Contribución: ¿Puede aportar al proyecto?
- Conocimiento previo: ¿Qué tanto conoce sobre el problema y qué relación tiene con el problema?

Estos criterios, si bien no son limitantes, coadyuvan con el entendimiento de la forma en que los diferentes actores se relacionan con la estrategia a emprender, lo que permite generar las acciones adecuadas para su tratamiento de acuerdo con los propósitos y fines buscados por la misma.

Posterior a ello, deberán ser desarrolladas tres etapas siguientes para la formulación del proyecto, a saber, el análisis del problema a partir de la metodología de árbol de problemas, el análisis de los objetivos de la propuesta y la identificación de las posibles alternativas de solución.

a. *Árbol de problemas*

Esta es una metodología mediante la cual son identificados con claridad y objetividad los aspectos centrales de la situación problemática, dividida en un problema central, unas causas de este y unas consecuencias o efectos negativos en el corto, mediano y largo plazo. Para ello, es de superlativa importancia constatar las situaciones en terreno, toda vez que de la veracidad de estos aspectos depende la pertinencia de las acciones a implementar. Pese a que pueden ser muchas las problemáticas identificadas, deberá escogerse aquella que genere menos efectos negativos de manera permanente y se relaciona con algunas otras problemáticas que funcionan como sus causas. Asimismo, estas causas pueden ir desde lo macro y lo meso, por lo cual no deben confundirse con problemas centrales, deben estar directa y explícitamente relacionadas con el problema central y debe tenerse control sobre ellas, de lo contrario, no significarán más que externalidades que el proyecto debe buscar mitigar para no generar riesgos sobre la ejecución y sostenibilidad de la iniciativa.

Una forma efectiva de analizar y escoger estos elementos del árbol de problemas es las actividades de consenso, como la matriz de Vester o el ábaco de Regnier, desarrollados a partir de lluvias de ideas de los planificadores y los demás actores involucrados en la estrategia, en donde podrán diferenciarse causas de efectos y definir el problema central. Para que estas metodologías de consenso surtan los efectos deseados, es necesario realizar evaluaciones medibles a partir de puntajes definidos mediante criterios; por ejemplo, en el caso de la matriz de Vester, son identificados el problema, causas y efectos negativos que se derivan de la lluvia de ideas, y aquellos que se relacionen más entre sí son las que mayor puntajes poseen según la sumatoria de la matriz y pueden interpretarse como causas o efectos directamente relacionados con el problema, así:

Tabla 1.

Definición de problema central, causas y efectos a partir de la confrontación de ideas de los planificadores del proyecto

Matriz Vester para Árbol de Problemas	P1. Dificil acceso a servicios públicos	P2. Alta densidad Poblacional	P3. Per-sonas en si-tuación de pobreza	P4. Asen-tamientos Irregulares	P5. Cons-trucciones Precarias	P6. Déficit Habitacional	P7. Pocos títulos de propietarios	P8. Poca capacidad de ahorro	P9. Elevadas Familias en Microcampamentos.	Dependencias (y)
P1. Dificil acceso a servicios públicos		1	3	3	3	0	3	3	3	19
P2. Alta densidad Poblacional	2		3	2	3	3	3	3	2	21
P3. Personas en situación de pobreza	3	3		3	3	2	2	3	3	22
P4. Asentamientos Irregulares	2	2	3		2	3	2	3	2	19
P5. Construcciones Precarias	3	3	3	2		0	2	3	1	17
P6. Déficit Habitacional	3	3	3	3	2		3	2	3	22
P7. Pocos títulos de propietarios	1	1	2	2	3	2		2	2	15
P8. Poca capacidad de ahorro	1	1	1	1	1	1	3		2	11
P9. Elevadas Familias en Microcampamentos	2	3	3	2	2	3	3	3		21
Influencias (x)	17	17	21	18	19	14	21	22	18	18

Fuente: elaboración propia, 2018

Tabla 2.

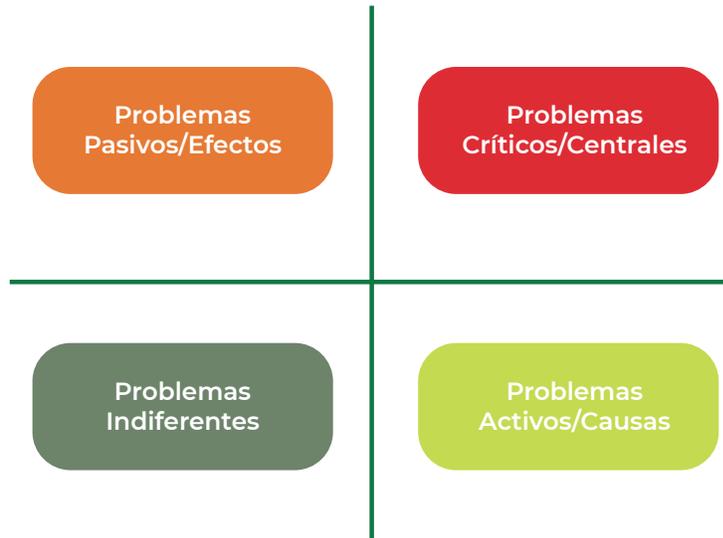
Puntajes de evaluación según criterio de los participantes

Niveles	
0	No la causa
1	Lo causa indirectamente o tiene una relación de causalidad muy débil
2	Lo causa de forma semidirecta o tiene una relación de causalidad media
3	Lo causa directamente o tiene una relación de causalidad fuerte

Fuente: elaboración propia, 2018

Luego de haber computado los puntajes de evaluación de la relación vertical y horizontal entre las diferentes ideas de problema, deberá ser evidenciada la naturaleza del problema central, causas y efectos negativos de acuerdo con la posición tomada en el siguiente plano cartesiano, cuyos ejes x y y corresponden a las influencias y dependencias entre las ideas de problema propuestas por los participantes.

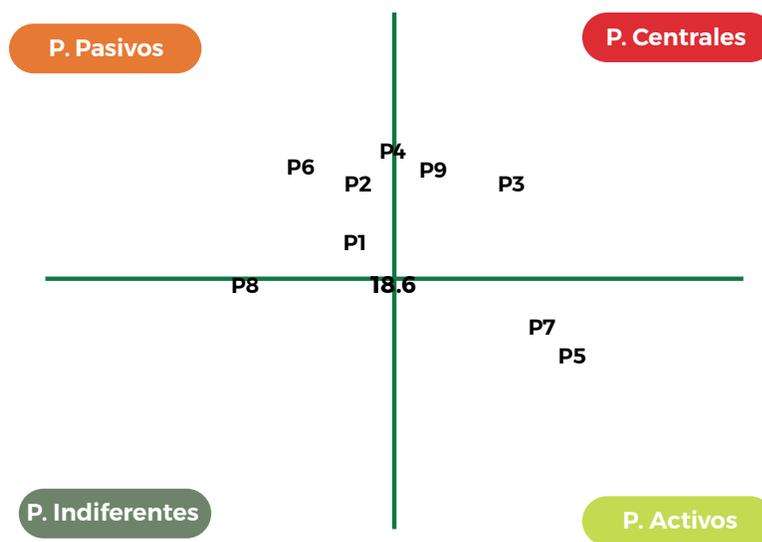
Gráfico 5.
Análisis gráfico de la valoración de influencias y dependencias en la Matriz de Vester



Fuente: elaboración propia, 2018

Para ello, deberá hacerse una ponderación entre los puntajes de las influencias y las dependencias entre los problemas, que arrojan lo que podría llamarse un “punto cero” que servirá de referencia para la ubicación de las ideas de problema en los diferentes cuadrantes que, bajo una interpretación cualitativa, definirán el problema central, las causas y efectos negativos.

Gráfico 6.
Análisis gráfico de las ponderaciones de la matriz de Vester

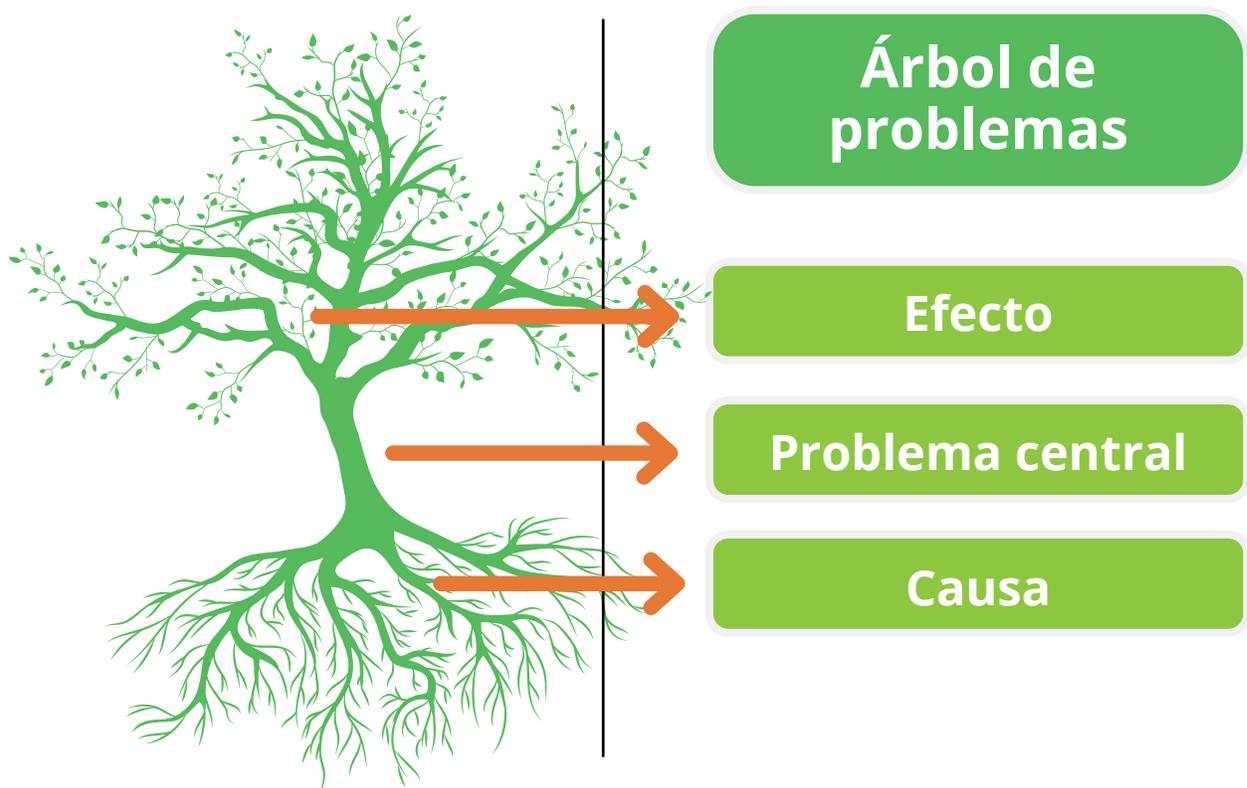


Fuente: elaboración propia, 2018

De acuerdo con las ponderaciones de la tabla 1 entre los puntajes de dependencia e influencia, el “punto cero” es 18,6; con ello, deberán ubicarse los problemas según sus puntajes. Por ejemplo, el problema 3 (P.3) relacionado con “Personas en situación de pobreza” se ubica en la posición (21, 22), obteniendo los pares más altos y posicionándose evidentemente en el cuadrante de “problemas centrales”, por lo cual se considera como el centro del árbol.

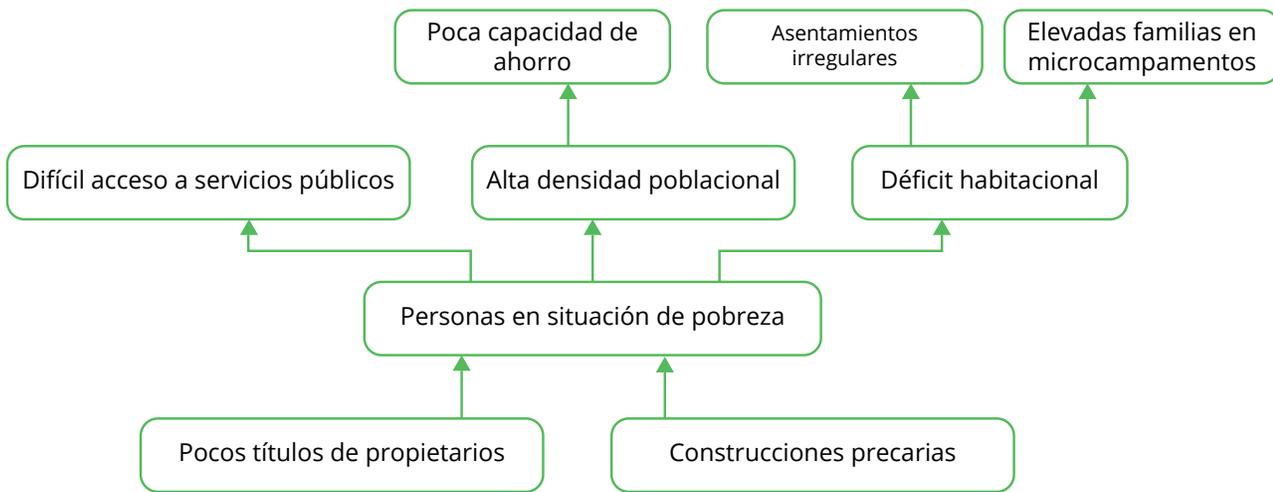
Seguidamente, los problemas P.7. (Pocos títulos de propietarios) y P.5. (Construcciones precarias) se definen como causas del problema central, al localizarse en el cuadrante de “problemas activos”; luego, los problemas P.1. (Difícil acceso a servicios públicos), P.2. (Alta densidad poblacional), P.4. (Asentamientos irregulares), P.6. (Déficit habitacional), P.8. (Poca capacidad de ahorro) y P.9. (Elevadas familias en microcampamentos), se definen como “problemas pasivos”, es decir, los efectos causados por el problema central, no obstante, de los anteriores, los problemas P.1., P.2. y P.6 se consideran efectos directos, al tener una mejor posición en el cuadrante, y el resto se consideran indirectos.

Ilustración 1
Árbol de problemas



Fuente: elaboración propia, 2018

Ilustración 2 Ejemplo 1 árbol de problemas



Fuente: elaboración propia, 2018

Ilustración 3 Ejemplo 2 de árbol de problemas



Fuente: Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas, CEPAL (2005, p. 73)

Otra metodología de consenso, un poco más primaria, pero que aporta considerablemente a la priorización de las ideas problema a desarrollar en la Matriz de Vester, es el ábaco de Regnier, especialmente cuando los problemas identificados abarcan varios sectores y los consensos se componen de una cantidad considerable de participantes. En este, son estipulados ciertos criterios de evaluación de acuerdo con las necesidades de parametrización de los problemas, por ejemplo, la probabilidad de que algo suceda, la importancia o la influencia, entre otros. Realizar esta actividad, resulta un ejercicio didáctico, toda vez que cada participante está en la obligación de evaluar su alternativa según la percepción que tenga de ella; por ejemplo, dentro de veinte ideas, cuáles considera totalmente influyentes en el desarrollo territorial, parcialmente influyentes, imparciales, poco influyentes o para nada influyentes.

En la práctica, es dibujada una tabla cuyas filas son las ideas derivadas de la lluvia, y las columnas son atribuidas a cada participante quien posee pedazos de papel de colores que corresponden a los niveles de percepción y obtienen una calificación de 1 a 5, de manera que cada participante debe ocuparse de llenar su correspondiente columna según su percepción de cada problema en las filas. Los puntajes son sumados horizontalmente y los mayores resultados responden a las problemáticas más representativas que son confrontadas en la matriz de Vester.

Ilustración 4.

Aplicación del ábaco de Regnier para evaluación de calidad de servicio de ingeniería de mantenimiento prestado a clientes

	A	B	C	D	E	
1. Puntualidad y cumplimiento de tiempo de servicio	4	5	3	5	5	4,4
2. Capacidad de reacción ante cambios	4	3	5	4	5	4,2
3. Disponibilidad del Servicio (a los recursos, horarios, contactos, etc.)	4	4	4	5	5	4,4
4. Profesionalidad del personal	4	5	5	5	5	4,8
5. Satisfacción general con el servicio (atención, comunicación, otros elementos intangibles del producto)	4	5	4	5	5	4,6
6. Satisfacción general con el producto ofrecido (proyecto, mantenimiento, entrenamiento, consultoría)	4	4	4	5	5	4,4
7. ¿Volvería a contratar nuestros servicios?	4	5	5	5	5	4,8
8. ¿Recomendaría los servicios a otras personas o instituciones?	4	5	5	5	5	4,8
9. ¿Cómo considera los servicios ofrecidos en términos de calidad/precio?	4	5	4	5	4	4,4
10. ¿Cómo considera los servicios ofrecidos comparándolos con otras empresas?	4	4	5	4	5	4,4

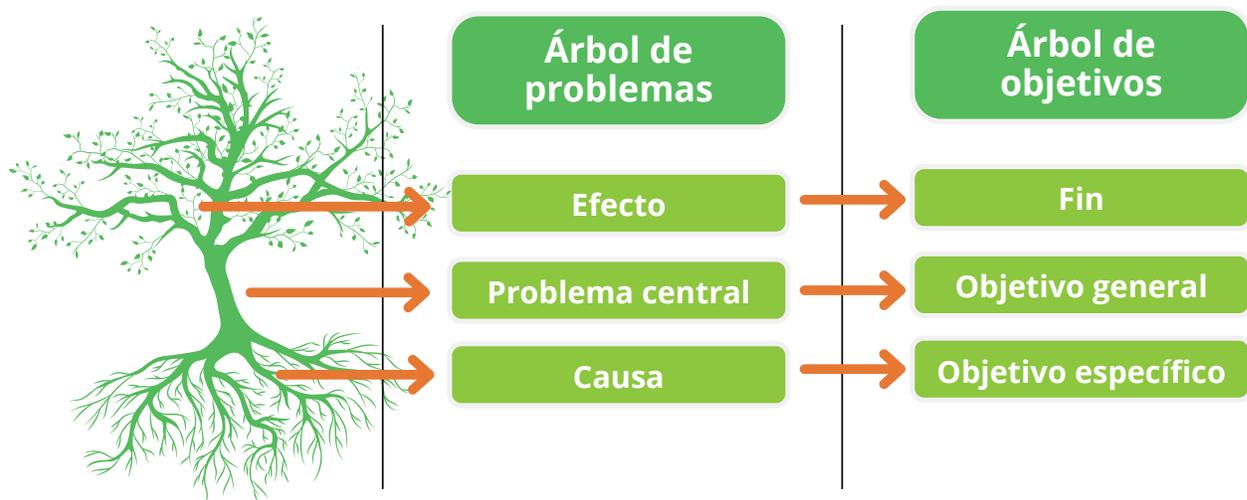
Fuente: Plan estratégico prospectivo para gerenciar el proceso de consolidación de una empresa de servicios de ingeniería y mantenimiento. Andara (2011, p. 55)

Vale la pena resaltar que estas metodologías para tomar decisiones en consenso pueden ser usadas en cualquier proceso de toma de decisiones, no sólo para la definición de problemas, sino también para el análisis de objetivos, de alternativas de solución, e inclusive de riesgos.

b. Análisis de los objetivos

Este análisis proyecta una imagen del futuro y de una situación mejor una vez resuelta la situación crítica, es decir, aquel escenario en donde el problema identificado no existe. Aquí no solo es identificado el objetivo general del proyecto (propósito), sino también los fines y medios para que ello sea realizable. Una forma de comprender mejor este análisis es el traslado de lo negativo del árbol de problemas a positivo en un árbol de objetivos.

Ilustración 5.
Del árbol de problemas al árbol de objetivos



Fuente: elaboración propia, 2018

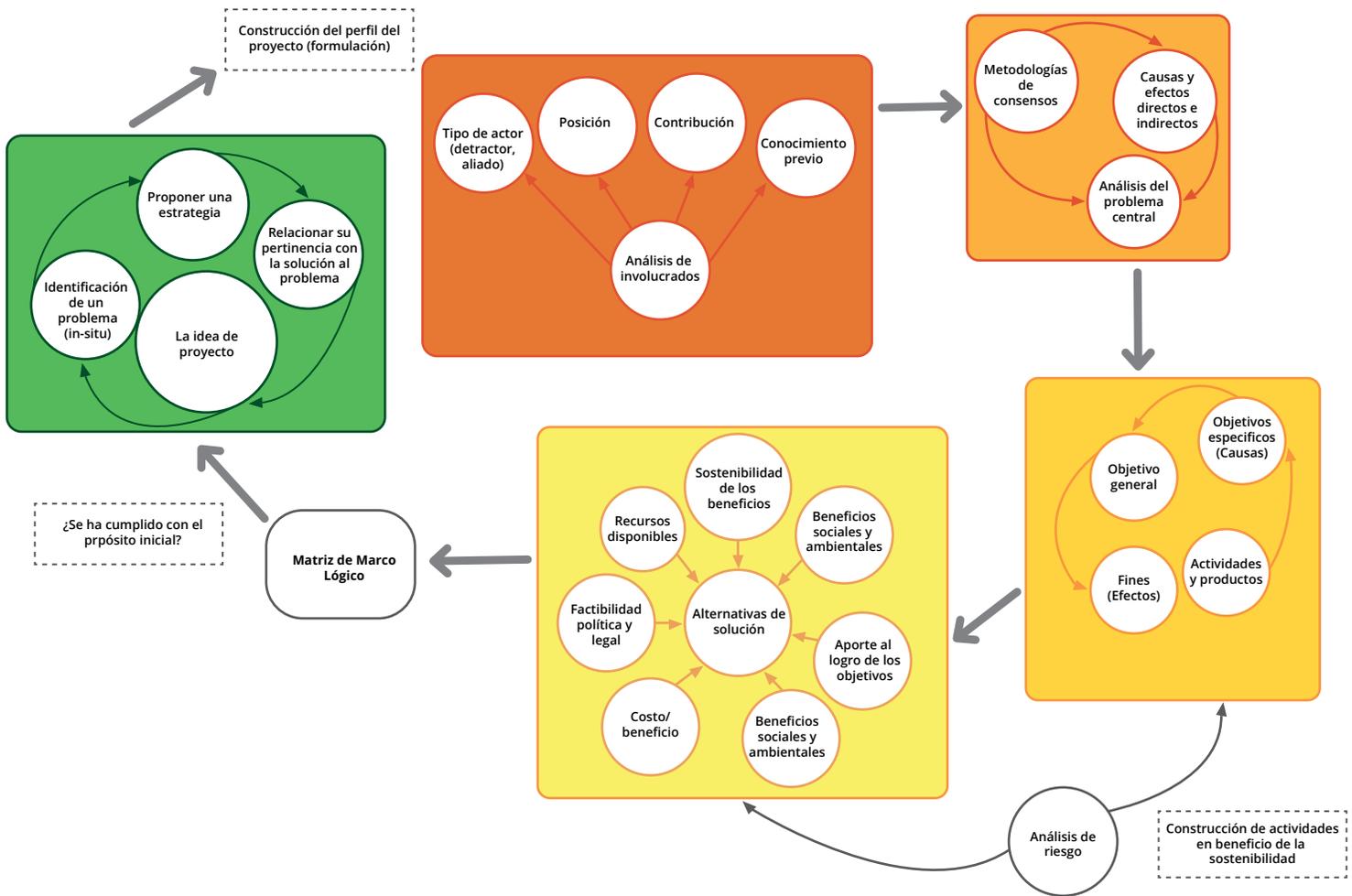
En relación con el ejemplo 1 presentado previamente, el objetivo central o propósito se definiría como “Mejorar las condiciones de la población en pobreza”; como objetivos específicos estarán “Habilitar el acceso de las personas a títulos de propiedad” y “Mejorar las condiciones de construcción de viviendas”, que se tornarán también en los medios para llegar al objetivo general y darán vía a la construcción de actividades globales o componentes del proyecto.

Luego, como fines podrán obtenerse “acceso satisfactorio a servicios públicos”, “densidad poblacional disminuida” y “situación habitacional satisfecha”, que corresponden a los P.1., P.2., y P.6. en positivo. Los restantes problemas pasados a positivo, serán fines indirectos u

objetivos de cuarto nivel como, por ejemplo, “capacidad de ahorro”, “disminución de familias en microcampamentos” y “asentamientos irregulares disminuidos”, que apoyan el desarrollo de los objetivos específicos, es decir, hacen parte de las actividades específicas para su cumplimiento.

Para ello, no deberá perderse el foco de los momentos de planificación estipulados, de manera que con los objetivos planteados continúe dándose respuesta a los interrogantes derivados de dichos momentos; esa es una forma de no perder el rumbo y optimizar todo tipo de esfuerzos y recursos según la pertinencia de las actividades que dan vida al desarrollo del objetivo central. De esta manera, podrá notarse que la formulación de proyectos no es un proceso lineal, sino que es circular y puede devolverse del planteamiento de las actividades a los objetivos, de los objetivos al problema, y del problema a los fines último de la estrategia.

Ilustración 6
Ruta de formulación del perfil del proyecto



Fuente. Elaboración propia. 2018

c. **Identificación de posibles alternativas de solución**

Luego de identificadas el propósito (objetivo central) y los fines (impactos positivos de los productos del proyecto), es necesario generar las acciones que respaldan el desarrollo de los objetivos específicos, es decir, aquellas que hacen parte de las actividades específicas y que son conocidas como alternativas de solución, que no son más que las estrategias que pueden convertirse en un componente/producto del proyecto, y que pueden resultar de los objetivos de cuarto nivel o del criterio de expertos en el tema tratado que propongan algunos nuevos. Para seleccionar las alternativas óptimas, es necesario analizar su factibilidad en términos económicos, legales y ambientales, al igual que su eficiencia y eficacia para el desarrollo del objetivo general.

Así, para el análisis de alternativas es útil el empleo de una matriz que consiga articular las alternativas ideadas con algunos criterios relacionados con el proyecto, tales como:

- Recursos disponibles.
- Probabilidad del alcance de los objetivos (¿Qué tanto aporta la alternativa para lograr los resultados esperados?).
- Factibilidad política y legal.
- Relación costo/beneficio.
- Beneficios sociales.
- Sostenibilidad de los beneficios.
- Beneficios ambientales (uso adecuado de los recursos ambientales y riesgos en la materia).

Seguidamente, a cada uno de estos criterios se le otorga un peso de acuerdo con las condiciones del proyecto o su naturaleza, por ejemplo, si es un proyecto ambiental, de infraestructura, social, económico, cultural, etc., entonces los formuladores otorgarán pesos diferenciados a los criterios. En este último aspecto deberá tenerse especial cuidado, toda vez que de la valoración de los criterios depende la efectividad de las alternativas seleccionadas para llegar al propósito del proyecto. Por ejemplo, supóngase que expertos en temas de urbanismo y calidad de vida fueron consultados y otorgaron las siguientes alternativas al problema de personas en condición de pobreza, cuyas raíces provienen de asuntos habitacionales:

- Construir casas.
- Formar a la población en mejoras de viviendas.
- Formar a la población en cultura del ahorro y créditos públicos.
- Educación sexual y reproductiva.

Si bien puede notarse, estas alternativas están estrechamente relacionadas tanto con las causas indirectas como con sus respectivos fines indirectos u objetivos de cuarto nivel, presentados anteriormente. Luego, para la elaboración de la matriz se estipularon los siguientes criterios:

Tabla 3.
Matriz de análisis de alternativas de solución

Análisis de alternativas								
Alternativa	10%	10%	5%	15%	10%	20%	30%	Peso
	Recursos disponibles	Probabilidad de alcance de los objetivos	Factibilidad política/Legal	Costo/Beneficio	Beneficios Social	Sostenibilidad	Beneficio Ambiental	Puntaje
Construir casas	3	3	5	4	5	5	3	3,85
Formar en Mejoras de Viviandas	5	5	5	5	5	3	5	4,6
Formar en Cultura de Ahorro y Créditos Públicos	4	4	3	4	5	3	5	4,15
Educación Sexual y Reproductiva	2	1	5	3	5	3	5	3,6

Fuente: elaboración propia, 2018

De acuerdo con el ejercicio, las alternativas más viables según los pesos dados a los criterios son formar a la comunidad en temas de mejoras de viviendas, la construcción de casas y el fomento de la cultura de ahorro y créditos públicos para apuntar al propósito del mejoramiento de las condiciones de vida de la población en pobreza. Por tanto, estas alternativas se convierten en los componentes del proyecto o actividades globales de las cuales se desligan actividades específicas a estipular en el cronograma de actividades. No obstante, y en aras de la sostenibilidad de la estrategia, es necesario realizar una valoración de los riesgos, de manera que puedan también establecerse actividades adicionales que mitiguen sus efectos sobre la ejecución del proyecto y la perduración de sus beneficios, además de conocer a fondo el fenómeno a tratar en aras de una buena construcción del proyecto.

Para el análisis de riesgos es necesario definir los criterios de probabilidad de suceso e impacto sobre el proyecto para saber si estos acontecimientos pueden asumirse mediante actividades, omitirse a través de la gestión con posibles aliados o transferir los riesgos a seguros u outsourcing. Como ejercicios previos presentados, el análisis de riesgo también puede hacerse mediante la valoración con puntajes para la probabilidad y el impacto, así:

Tabla 4.

Valoración de probabilidad e impacto de los riesgos sobre el proyecto

Probabilidad		Impacto	
1	Muy baja hay probabilidad de que ocurra	1	Consecuencias Muy Leves
2	Baja probabilidad de que ocurra	2	Consecuencias Leves
3	Mediana probabilidad de que ocurra	3	Consecuencias Moderadas
4	Alta probabilidad de que ocurra	4	Consecuencias Severas
5	Muy alta probabilidad de que ocurra	5	Consecuencias Catastróficas/ Muy severas

Fuente: elaboración propia, 2018

Según las puntuaciones son priorizados los niveles de riesgo, para luego pasar a definir el tipo de control que le será aplicado y las consecuentes actividades a plantear para mitigarlos.

Tabla 5.

Ejemplo análisis de riesgo y tratamiento dado según control

Descripción del riesgo	Probabilidad	Magnitud	Nivel de Riesgo		Control	Tratamiento
			#	Nivel		
Terrenos Inestables	3	5	15	Medio	Transferir para Asegurar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de adecuación del terreno con soportes y pilotes suficientes para mantener el terreno firme. 2. Asegurar terreno ante cualquier problema de los terrenos que puedan comprometer el proyecto.
Mala calidad de materiales de proveedor	3	2	6	Bajo	Transferir por Outsourcing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener vigente la garantía. 2. No depender de un solo proveedor.
Difícil instalación de servicios públicos	3	4	12	Medio	Transferir por Outsourcing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseños adecuados para la implementación de una capacidad superior al básico necesario para la instalación de servicios públicos. 2. Hacer acuerdos de cumplimiento con la empresa prestadora de servicios públicos.
Vías de Acceso en malas condiciones	3	2	6	Bajo	Asumir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar recursos legales para el cumplimiento de vías complementarias de acceso por parte de la administración. 2. Aportar a las construcciones complementarias dependiendo los alcances permitidos en el flujo de caja del proyecto.

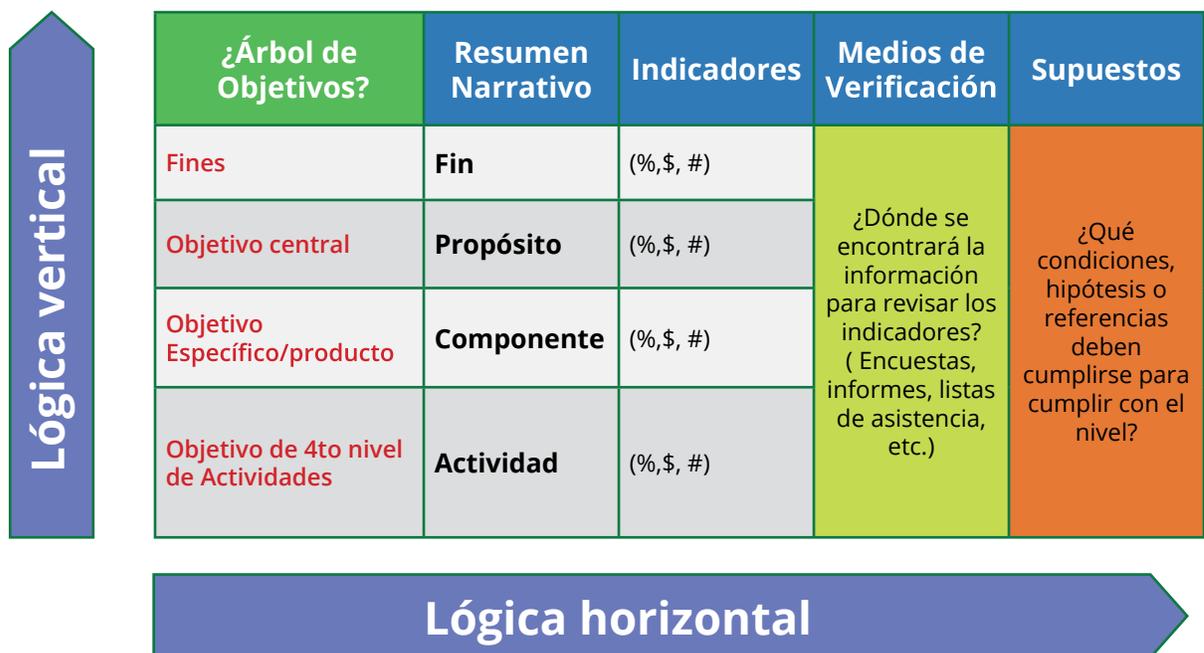
Fuente: elaboración propia, 2018

Luego, las actividades señaladas en el tratamiento de cada riesgo serán incluidas dentro del compendio de acciones para desarrollar las actividades globales o componentes definidos mediante el análisis de alternativas de solución para el cumplimiento del propósito.

d. **Matriz del Marco Lógico**

La matriz de Marco Lógico es una descripción de todo el proyecto de forma lógica y coherente, que permite visualizar la manera como se alcanzarán los resultados esperados durante el desarrollo del proyecto. Tiene una doble lógica una vertical y una horizontal; la lógica vertical establece la relación entre medios y fines; es decir las actividades que llevan a los resultados o productos, los productos que llevan al objetivo, el objetivo que contribuye a la finalidad. La lógica horizontal establece los indicadores que especifican los resultados esperados en tres dimensiones cantidad, calidad y tiempo, las fuentes de verificación que sirven para cotejar que los objetivos se lograron, y los supuestos que se refieren a las circunstancias o condiciones externas que pueden afectar la realización del proyecto.

Ilustración 7.
Matriz de Marco Lógico



Fuente: elaboración propia, 2018

Como se comentó previamente, la formulación de los proyectos no debe ser necesariamente lineal, toda vez que los elementos que la componen son interdependientes entre sí; por ello, la matriz de marco lógico deberá leerse de abajo y hacia arriba y de izquierda a derecha, para

encontrar causalidades, lógicas y cohesiones que funcionan en beneficio de avanzar en la solución de la problemática identificada, podrán verse dichas causalidades y realizar ajustes en los análisis anteriores, de ser necesario. Así, en caso de que alguno de estos componentes posea una falla deberá ser reconsiderada el resto de la propuesta con el fin de la pertinencia, la eficacia y eficiencia de esta. Según Pacelli (2004), es importante tener en cuenta los errores más básicos que se cometen en la gestión de proyectos, y que pueden tenerse en cuenta en la lectura del marco lógico, a saber:

- No estar tratando el problema correcto.
- Diseñar lo que no era.
- Hacer uso de la tecnología no adecuada (en caso de tener que aplicarlas).
- No diseñar una agenda apropiada para la ejecución del proyecto.
- No contar con el patrocinio adecuado.
- Un trabajo de equipo poco cohesionado.
- No realizar el análisis pertinente de involucrados.
- Fallas del plan de comunicaciones.
- No prestar atención a los riesgos del proyecto, ni a las cuestiones administrativas.
- Mayores costos que los proyectados.
- No comprender ni informarse del progreso de acuerdo con el plan.
- Intentar hacer más de lo necesario.
- No haber realizado las pruebas suficientes.
- No saber adiestrar al cliente.
- No haber hecho la retirada en el momento preciso.
- Tropezarse en la línea meta.
- El vendedor no cumple con lo que debe.
- No tener un plan B en caso de fallas.

De esta manera, deberán ser establecidos no sólo los riesgos, sino también los supuestos que facilitarán las condiciones de ejecución del proyecto, es decir, funcionan como un plus o valor agregado para que los efectos del proyecto sean sostenibles, para que el objetivo general contribuya con los fines, para lograr el mismo objetivo y sus actividades.

¿Sabías que...?

Deben tenerse en cuenta algunos aspectos transversales, como:

CLARIDAD DE LA PROPUESTA: zona geográfica, actividades y resultados claros, detallar para mostrar que no estamos olvidando nada, coherencia entre los distintos documentos: documento de proyecto, presupuesto, cronograma.

INCLUIR TEMAS TRANSVERSALES: género, medio ambiente, derechos humanos, participación de la comunidad, víctimas, MYPE; etc.

SER AMBICIOSO: impacto en la comunidad, en las políticas públicas.

SOSTENIBILIDAD: qué le queda a la comunidad cuando se acabe el proyecto, dejar capacidades instaladas a través de la formación de personas capacitadas, organizaciones fortalecidas, etc.

INNOVACIÓN: que se puedan visibilizar, replicar, innovar.

2.2 Técnicas para el relacionamiento para la gestión de recursos

El relacionamiento tiene como objetivo realizar una gestión adecuada y eficaz de los diferentes recursos necesarios para llevar a cabo la puesta en marcha de una idea o proyecto a partir de la interacción entre el proponente y un/unos posibles aliados que son considerados los más relevantes para lograr la ejecución y sostenibilidad.

El relacionamiento es el vínculo que se establece con el fin de crear una relación entre cooperante y beneficiario, donde este último recibe algún tipo de cooperación (revise tipos de cooperación Unidad 1) para su idea o proyecto.

En este apartado se presentan algunas técnicas para lograr un relacionamiento efectivo.

2.2.1 El elevator pitch

Es una técnica que toma su nombre de una supuesta situación en la que, en lo que dura un viaje en ascensor (menos de 2 minutos), se debe despertar el interés del interlocutor por el proyecto; ya sea un inversor, un cliente potencial o un posible colaborador. Se debe tener claro que la finalidad no es vender sino generar interés sobre el proyecto, lograr una entrevista o reunión para más adelante donde se pueda exponer con más detalle la idea o proyecto.

¿Sabías que...?

Algunas formas para generar acercamiento con actores son, entre otras:

- El contacto por correo y por teléfono; presentar la entidad y compartir experiencias exitosas.
- Coordinar viajes, identificar aliados históricos y sus redes (¿Cómo se consiguieron esos aliados?).
- Establecer la época en que la búsqueda de socios es más “fácil” – apoyo estructural a las OSC a largo plazo, no ligada a proyectos)

Para presentar un proyecto se deben tener presentes algunos aspectos entre los que se mencionan:

- Hablar el mismo lenguaje que el posible benefactor.
- Mostrar que se tiene dominio sobre el tema del que se está hablando.
- Tener actitud de escucha y ser receptivo a las recomendaciones.
- Ser claro, concreto y conciso: “lo bueno, si breve, doblemente bueno”.
- Evitar el “tuteo” o ser demasiado informal al hablar con el interlocutor.
- Realizar una adecuada lectura del contexto, darle importancia a la investigación previa: indagación sobre el contexto social, conocer los actores involucrados, sus intereses, identificación de necesidades, recolección de información acerca de las dinámicas del contexto, proyectos ya desarrollados en el sector, entre otros.
- Líneas prioritarias del donante: es importante conocer con anterioridad en qué ámbitos o contextos puede estar interesado el posible donante.

UNIDAD 3.

Gestión e intermediación de recursos para la financiación de proyectos estratégicos

3.1 Principales acciones para la gestión de recursos

La gestión de recursos de cooperación es un proceso mediante el cual una persona u organización busca recibir recursos técnicos o financieros con los cuales llevar adelante nuevos proyectos o dar sostenibilidad a procesos en marcha; este proceso requiere de un amplio conocimiento en los mecanismos de funcionamiento de la cooperación internacional, las prioridades de los donantes, los actores, los acuerdos internacionales para la promoción del desarrollo, las fuentes de consulta e información, las buenas prácticas, en fin se trata de una acción que requiere dedicación, sistematicidad y actualización constantes.

Para el financiamiento del proyecto se puede recurrir a diferentes formas de gestión, entre las más comunes se encuentran:

Fundraising: se trata de una captación de fondos para una actividad específica, generalmente de beneficio social. Se realiza mediante diferentes técnicas: cara a cara/volanteo, campañas en internet, recaudación vía telefónica.

Crowdfunding/crowdsourcing: se trata de campañas colectivas para la captación de recursos económicos (funding) o técnicos para tercerizar algunas labores necesarias de un proyecto o iniciativa (sourcing). Generalmente se utiliza el internet, donde se publican las iniciativas con un fin específico y en unos tiempos determinados para recolectar los fondos.

Tanto para el fundraising como para el crowdfunding/crowdsourcing existen diferentes plataformas donde publicar las iniciativas.

Challenges: se trata de una forma de obtener solución a necesidades o retos (que generalmente se presentan desde el sector privado) y mediante el cual expertos o grupos de investigación (incluidos semilleros) dan respuesta a la solicitud realizada. Desde el sector público es una adecuada forma de introducir innovaciones sociales además de buscar una articulación universidad-empresa-estado.

Para el sector académico se trata de una forma de generar aprendizaje basado en retos. Existen algunas plataformas libres o de suscripción donde se pueden publicar los retos o necesidades.

Ángeles inversores: se trata de padrinos o inversores que suministran capital semilla para llevar adelante la iniciativa; este tipo de gestión de recursos es muy aconsejable para llevar a

cabo proyectos económico-productivos, cuyo propósito sea la comercialización. Al igual que en las anteriores, una adecuada búsqueda por internet en portales de ángeles inversores puede ser de mucha utilidad.

Microcréditos: la financiación a través de créditos para llevar a cabo proyectos es una alternativa que no debe descartarse, muchas veces se requiere de un apoyo inicial para dinamizar acciones (principalmente económico-productivas). Existen entidades microfinancieras, ONG, fundaciones con líneas específicas para estas iniciativas.

Subvenciones: son la práctica más generalizada para obtener los recursos necesarios para implementar un proyecto. Hacen parte de los compromisos de la ayuda oficial al desarrollo con el país o la región, que como se ha visto en capítulos anteriores moviliza cerca de 142 mil millones de dólares al año. Para ello hay que estar familiarizado con los portales donde se publican convocatorias y alinear nuestra iniciativa con los objetivos de dichas convocatorias o las prioridades de los donantes. En menor medida algunos donantes (multilaterales o bilaterales) reciben los proyectos para análisis sin existir una convocatoria específica, por lo que un rastreo periódico sobre los portales de las ONG, fundaciones o embajadas es siempre aconsejable. Tanto para las empresas como para el sector público se recomienda tener una estrategia de vigilancia tecnológica o vigilancia del entorno para realizar este tipo de rastreos. En el anexo 1 se presenta un listado de algunas agencias de cooperación que pueden ser útiles a la hora de hacer rastreos.

3.2 La gestión de recursos para Antioquia

Pensando en lo anterior, la Gobernación de Antioquia, a través de la Dirección de Finanzas y Gestión de Recursos del Departamento Administrativo de Planeación-DAP ha puesto al servicio de los municipios el portal www.gestionderecursosantioquia.org con el objetivo de hacer vigilancia de las oportunidades y publicarlas periódicamente, brindando herramientas para gestionar los recursos necesarios en los proyectos estratégicos de los municipios.



Fuente: *Oportunidades de Cooperación*. Sitio web oficial Gestión de Recursos para Antioquia de la Gobernación de Antioquia, 2018.

¿Qué es la plataforma de Gestión de Recursos para Antioquia?

Es una plataforma disponible para todo el Departamento de Antioquia que ofrece beneficios para la gestión, colaboración y conocimiento del sector social en Colombia. Proporciona información relevante y oportuna en temas de consecución de recursos, aliados, donaciones, mapeo de oportunidades de cooperación, inversión de impacto, convocatorias nacionales e internacionales, concursos, eventos, capacitación y aprendizaje.



Fuente: *Oportunidades de Cooperación*. Sitio web oficial Gestión de Recursos para Antioquia de la Gobernación de Antioquia, 2018. (Antioquia, Oportunidades de Cooperación, 2018)

¿A quién va dirigido?

A través de esta plataforma en su modalidad de plan básico, los funcionarios de los municipios encargados de la elaboración y ejecución de proyectos enmarcados en las ocho (8) líneas temáticas, pueden hacer una consulta en todos los espacios del sitio para fomentar el intercambio y colaboración de recursos económicos y técnicos, información, conocimiento, sobre diferentes contenidos relacionados con temas de construcción de redes para fortalecer el sector social.

¿Cómo acceder a la plataforma?

Usted debe registrarse en la plataforma www.gestionderecursosantioquia.org entregando una información básica personal y una información básica de la institución que representa con un documento que acredite la existencia de la entidad. Así podrá obtener un usuario para acceder a la plataforma.

Una vez la entidad esté validada en el registro, se debe ingresar la información completa del municipio para que éste pueda aparecer en el directorio de la plataforma.

La plataforma está compuesta por siete (7) servicios que están soportados por las (6) secciones de contenidos visibles en la parte inferior de la plataforma: eventos, noticias, convocatorias, información y desarrollo profesional, tendencias y documentos, estudios e investigaciones.

Servicios

1. Publicación básica y consulta en el Directorio de organizaciones: permite a cooperantes y receptores incluir información de su organización en un directorio consolidado para darle visibilidad a las organizaciones. Contiene información sobre las acciones de cada organización como contacto, beneficiarios, proyectos realizados, aliados, donantes.
2. Consulta del mapeo de oportunidades sobre convocatorias, fondos de financiación, eventos, documentos de investigación y tendencias.
3. Consulta básica y publicación de ofertas en el mercado virtual: es un espacio donde las organizaciones pueden ofrecer o demandar bienes o servicios que necesiten o quieran ofrecer.
4. Consulta de: convocatorias, noticias tendencias, eventos, ofertas de formación y desarrollo profesional, fondos de cooperación; documentos, estudios e investigaciones.
5. Compartir en redes sociales, recomendar, calificar y comentar las publicaciones.
6. Suscripción al Boletín Informativo General.
7. Consulta y publicación en la bolsa de empleo: este servicio de la plataforma permite a las organizaciones publicar sus ofertas laborales y recibir postulaciones de las personas que también pueden participar de la plataforma.

Acceda a más información sobre cómo navegar en la plataforma de Gestión de Recursos para Antioquia, a través de los tutoriales que encontrará en el canal de Youtube de Makaiaorg.

Pensar en Grande es mostrar el camino para que las regiones de Antioquia gestionen y accedan a recursos de cooperación

PIENSA EN GRANDE

CÓMO FUNCIONA SERVICIOS AYUDA ADMINISTRACIÓN ALERTAS Recibe nuestro boletín

Inicio > Directorio de organizaciones

Búsqueda de organizaciones

Área temática

Región

Nombre de la organización

Clasificación

Tipo de organización

Tipo de beneficiarios

DIRECTORIO DE ORGANIZACIONES

2527 resultados. Las organizaciones se encuentran organizadas alfabéticamente.

Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL)

País (Sede)	Estados Unidos
Sitio web	https://www.povertyactionlab.org/
Tipo de organización	Entidad Sin ánimo de lucro

Fuente: *Búsqueda de Organizaciones*. Sitio web oficial Gestión de Recursos para Antioquia de la Gobernación de Antioquia, 2(Antioquia, Búsqueda de Organizaciones, 2018).

GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA

PIENSA EN GRANDE

Pensar en Grande es mostrar el camino para que las regiones de Antioquia gestionen y accedan a recursos de cooperación

CÓMO FUNCIONA SERVICIOS AYUDA ADMINISTRACIÓN ALERTAS Reciba nuestro boletín correo-e

Inicio Bolsa

BÚSQUEDA DE OFERTAS

Palabra clave
nombre..

Organizaciones

Lugar de desempeño

Tipo de vinculación

Años de experiencia

Áreas de experiencia laboral y conocimiento académico

BOLSA DE EMPLEO Y VOLUNTARIOS

22 resultados. La información de este listado se encuentra organizada por fecha de publicación.

Líder de transformación digital

Organización	MAKALA
Tipo de vinculación	Servicios
Fecha límite para aplicar	07/01/2018

Se busca Profesional en Ingeniería de sistemas y afines con capacidad de gestionar proyectos, para planear, ejecutar y controlar los procesos de apropiación tecnológica dentro de la línea de trabajo "Tecnología para el cambio social" con el fin de garantizar servicios de... [Más información](#)

Fuente: (Antioquia, Gestión de Recursos para Antioquia, 2018). Sitio web oficial Gestión de Recursos para Antioquia de la Gobernación de Antioquia, 2018.

UNIDAD 4. Conclusiones

La gestión de recursos para el desarrollo posibilita obtener los apoyos externos necesarios para implementar las iniciativas contempladas en los planes de desarrollo, más allá de las fuentes de ingresos tradicionales de los municipios.

Las nuevas formas de financiamiento apelan a tener mayores capacidades y niveles de representatividad e inclusión, a incorporar innovaciones públicas y a la internacionalización territorial, tarea en la que la Gobernación de Antioquia se ha encaminado para el beneficio de los municipios y el Departamento en general.

Para una adecuada gestión de recursos es indispensable considerarla como una labor sistemática, de la cual se debe encargar una persona o área específica en la estructura orgánica municipal (generalmente asociada al banco de proyectos).

La fase de identificación y estructuración de proyectos es clave a la hora de formular las ideas, o iniciativas a las que se les desea buscar financiamiento, por lo que es necesario contar con personas o áreas con buena experiencia en este tipo de tareas. De igual manera, la presentación de los proyectos requiere de habilidades y destrezas que permitan que quien lee, escucha o evalúa la idea o proyecto quede plenamente convencido de aprobar el financiamiento requerido.

El trabajo articulado y en red para la gestión de recursos es altamente aconsejable, sea entre los municipios o entre estos y el Departamento; esta es una de las prioridades de la Dirección de Finanzas y Gestión de Recursos, razón por la cual ha venido asesorando a los entes locales y diseñado herramientas y estrategias para aprovechar las oportunidades que el sector externo y de la cooperación presentan.

Sin duda la gestión de recursos es un elemento clave para generar dinámicas de desarrollo, su adecuada gestión permite afrontar problemas o necesidades que, de manera tradicional, con los recursos locales, muchas veces no se lograría hacer frente o solucionar.

Conocer la forma en que se gestionan los recursos, sus múltiples posibilidades nos permite identificar fuentes, aliados estratégicos, buenas prácticas para llevar a cabo las iniciativas de carácter local a las que les buscamos financiamiento o cofinanciamiento.

Las nuevas prioridades temáticas y sectoriales de los cooperantes nos obligan a encontrar las nuevas formas de gestión de la cooperación, este es el reto que Antioquia ha entendido y quiere asumir generando conocimiento y capacidades para el beneficio del departamento y los municipios, en la perspectiva de disponer de mayores herramientas para una gestión efectiva de recursos externos.

Antioquia reconoce que la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible son la hoja de ruta para el desarrollo departamental alineado con las prioridades mundiales. Los cooperantes han enfocado en sus líneas estratégicas la localización y cumplimiento de los ODS como parte de sus prioridades. Es por ello que el Plan de Desarrollo “Antioquia Piensa en Grande” fue elaborado en perfecta alineación con estos objetivos.

Lo anterior también nos ha llevado a plantear iniciativas para la cooperación internacional en clave de los ODS, de esta manera el diálogo con los actores de la cooperación internacional será mucho más ágil, efectivo y asertivo.

Este manual es un insumo más que el Departamento pone a disposición de los municipios, de las organizaciones, de la sociedad civil, de funcionarios; su estructura posibilita un entendimiento muy general de la gestión de recursos y el funcionamiento de la cooperación internacional e invita a profundizar en muchos de los conceptos y en la búsqueda de oportunidades para la captación de estos.

De otro lado, es necesario cada vez y con mayor compromiso reflexionar sobre el tipo de desarrollo que queremos para el país y nuestra región. Medellín y Antioquia han recibido recursos de varios tipos y a través de su historia reciente estas dos regiones se han caracterizado por mejorar procesos, el fortalecimiento institucional y de capacidades que nos obliga a ser mucho más asertivos en las iniciativas que posibiliten ese desarrollo que queremos.

Finalmente, la idea que introducimos articulada a las conectividades entre actores es el diálogo político y ese es un desafío de la gestión de recursos, el diálogo que construye confianzas, que genera intercambios y sobre todo que de manera concreta no crea falsas expectativas porque lo que se teje es una relación entre iguales, con nuevos sentidos que necesariamente llevarán a los territorios por otros horizontes.

Bibliografía

- ACI. Manual de Cooperación Internacional Descentralizada Quinta Versión, 2012. Recuperado de: http://www.acimedellin.org/Portals/0/Manual_de_cooperacion_2012.pdf
- Andara, R. (2011). Plan estratégico prospectivo para gerenciar el proceso de consolidación de una empresa de servicios de ingeniería y mantenimiento. Barquisimeto (Venezuela): Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”.
- Arboleda, G. (2001). *Proyectos. Formulación, Evaluación y Control. 4 Edición*. Cali, Colombia: AC Editores. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/8785987/Gestion-de-Proyectos-Juan-Jose-Miranda>
- Barragán, Uris y Quintero Q. Wilson (2017). Gestión de la Cooperación Nacional e Internacional. Barranquilla: Convenio de formación continua especializada SENA-Acopi 2017. Disponible en: <https://www.academia.edu/Papers/Upload>
- Camacho, H., Cámara, L., Cascante, R. y Sainz, H. (2001). *El Enfoque de Marco lógico: 10 casos prácticos*. Recuperado de:
- CIDEAL (2015). ¿Son compatibles la GoRD y EML? Similitudes y diferencias. *Comentario Técnico*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/324269948/Lectura-5>
- Comisión Europea (2001). *Manual de gestión del ciclo de un proyecto*. Recuperado de: http://pdf2.hegoa.efaber.net/entry/content/893/Manual_de_Gesti_n_del_Ciclo_de_Proyecto.pdf
- Domínguez y Rodríguez, Gustavo (2017). Historia de la Cooperación Internacional desde una perspectiva Crítica. Barranquilla: Sello Editorial Uniautónoma.
- García López, R., & García Moreno, M. (2010). La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Gómez Galán, Manuel y Sainz Ollero, Héctor (2001). El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico. Madrid: CIDEAL.
- ILPES (2001). Estudio de mercado. *Guía para la presentación de proyectos*. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1681/S3389159G_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Meza, J. (2018) *Evaluación Financiera de Proyectos*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de: <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/04/Evaluaci%C3%B3n-financiera-de-proyectos-4ta-Edici%C3%B3n.pdf>

- Nowak, Martin A. and David G. Rand. (2013). Human cooperation. *Trends in Cognitive Sciences*, (17) 8.
- OCDE (2008). Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo y programa de acción de ACRA. Recuperado de: <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>
- Ortegón, E, Pacheco, J y Prieto, A. (2015). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Manuales de la CEPAL. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Pacelli, L. (2004). Grandes errores en la gestión de proyectos. Financial Times Prentice Hall.
- Red Argentina de Cooperación (2012-1). Capítulo 1. Conceptualizando la Cooperación Internacional. *Marco teórico. Orígenes, lógica y funcionamiento de la Cooperación Internacional*. Recuperado de: http://www.gestionsocial.org/archivos/00000528/manual_de_cooperacion_internacional_raci.pdf
- Red Argentina de Cooperación (2012-2). Capítulo 4. Conceptualizando los diferentes tipos de Cooperación Internacional. *Marco teórico. Orígenes, lógica y funcionamiento de la Cooperación Internacional*. Recuperado de: <http://www.raci.org.ar/wp-content/uploads/2012/05/4>
- Red Argentina de Cooperación (2012-3). Capítulo 12. Elementos básicos necesarios para la confección de un proyecto. *Marco teórico. Orígenes, lógica y funcionamiento de la Cooperación Internacional*. Recuperado de: <http://www.raci.org.ar/wp-content/uploads/2012/05/Capitulo-12.pdf>
- Sapag, N. (2011). *Proyectos de inversión. Formulación y evaluación*. Chile: Pearson Educación. Recuperado de: http://daltonorellana.info/wp-content/uploads/sites/436/2014/08/Proyectos_de_Inversion_Nassir_Sapag_Chain_2Edic.pdf
- Sustainable Development Solutions Network. (2016). Getting Started with the SDGs in Cities: A Guide for Stakeholders, 121. Retrieved from <http://unsdsn.org/wp-content/uploads/2016/07/9.1.8.-Cities-SDG-Guide.pdf>
- TASSARA, Carlo (2013). Cooperación para el desarrollo, relaciones internacionales y políticas públicas: Una mirada al diálogo entre la Unión Europea, América Latina y el Caribe. Medellín: Ediciones Unaula.
- TOMASELLO, Michael. (2010) ¿Por qué cooperamos? Trad. Elena Marengo. Buenos Aires: Katz Discusiones.

Anexo 1. Información de utilidad sobre algunas agencias de cooperación en Antioquia y Colombia

Entidad	Descripción	Página Web	Contacto
Agencia Presidencial de Cooperación Internacional (APC)	Organización que guía la cooperación internacional de Colombia. La propuesta de valor de la Agencia es aumentar el beneficio que obtiene la sociedad colombiana e internacional de la cooperación en función del desarrollo de acuerdo a las prioridades del país.	https://www.apccolombia.gov.co/	Carrera 10 No. 97A - 13 Torre A - Piso 6 Edificio Bogotá Trade Center Telefax:(57 1) 601 24 24
Fondo para la Biodiversidad y las Áreas Protegidas - Fondo Patrimonio Natural	Fundación sin ánimo de lucro, de participación mixta, encaminada a la conservación de las áreas naturales de Colombia.	http://www.patrimoniounatural.org.co	Teléfonos: (0571) 756 2602 (057) 310 337 5603 (057) 312 457 9629 DIRECCIÓN: Calle 72 # 12-65 Piso 6, Edificio Skandia, Bogotá, Colombia Email: info@patrimoniounatural.org.co
Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (Finagro)	Entidad que promueve el desarrollo del sector rural colombiano, con instrumentos de financiamiento y desarrollo rural, que estimulan la inversión.	https://www.finagro.com.co/	57 1 3203377 Ext 100 57 1 3203377 Ext 260 cchavarro@finagro.com.co lmorales@finagro.com.co
Fondo Nacional de Turismo (Fontur)	Cuenta especial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, creada para la promoción y competitividad del turismo.	https://fontur.com.co/	6166044 Ext 103 6166044 Ext 171 eosorio@fontur.com.co bperez@fontur.com.co

Cooperantes internacionales

Entidad	Enfoque	País	Página Web	Contacto
Agencia Canadiense de Cooperación Internacional (ACDI)	Gestionar el apoyo y los recursos de Canadá de manera eficaz y responsable para lograr resultados sostenibles y significativos, y participar en la formulación de políticas en Canadá y a nivel internacional, para lograr los objetivos de desarrollo.	Canadá	international.gc.ca/	bogota@international.gc.ca
Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)	Entidad de derecho público adscrita al Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España, a través de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica, SECIPI.	España	aecid.es	centro.informacion@aecid.es
Agencia de Garantía Multilateral de Inversiones (MIGA)	Promueve la inversión extranjera directa (FDI – foreign direct investment) en su membresía de 175 países. Con este fin, MIGA ofrece un seguro para las empresas que invierten en sus países miembros en forma de garantías contra riesgos políticos, así como servicios de asesoría, capacitación, soporte y mediación.	Estados Unidos	miga.org	migainquiry@worldbank.org
Agencia Francesa de Desarrollo (AFD)	Es un banco público y solidario, comprometido con los proyectos que mejoran concretamente la calidad de vida de las poblaciones en los países en desarrollo, emergentes y en los territorios y entidades territoriales de Ultramar.	Francia	afd.fr	site@afd.fr
Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCI)	Captar, proporcionar y administrar recursos de cooperación internacional, a través de la articulación de las ofertas y demandas de cooperación internacional, así como de la difusión de oportunidades de formación y perfeccionamiento de recursos humanos en el exterior.	Chile	agci.cl	agencia@agci.gob.cl
Cooperación Italiana para el Desarrollo (ACC)	Apoyar actividades en diversos campos como la educación, la justicia, el desarrollo rural y económico, la prevención de riesgos de desastres naturales, las cuestiones de género y el empoderamiento de las mujeres, la cultura, la regeneración urbana.	Italia	coopit-acc.org	info@coopit-acc.org
Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)	Entidad encargada de la cooperación internacional (CI) de Suiza dentro del Departamento Federal de Asuntos Exteriores (DFAE). Con otras oficinas de la Confederación, la COSUDE es responsable de la coordinación general de la cooperación para el desarrollo y de la cooperación con Europa del Este, así como de los programas de ayuda humanitaria suizos.	Suiza	eda.admin.ch	deza@eda.admin.ch

Entidad	Enfoque	País	Página Web	Contacto
Department of Foreign Affairs and Trade (DFAT)	Proporciona asesoría de política exterior, comercial y de desarrollo al gobierno. Trabajando con otras agencias gubernamentales para garantizar que la búsqueda de los intereses globales, regionales y bilaterales de Australia se coordine de manera efectiva.	Australia	dfat.gov.au	julie.bishop.mp@aph.gov.au
Agencia Danesa para el Desarrollo Internacional (DANIDA)	Fortalecer la capacidad y el intercambio de conocimiento, tecnologías y experiencias de adaptación y mitigación del cambio climático en América Latina y el Caribe.	Dinamarca	um.dk	um@um.dk
Agencia Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ)	Contribuir al desarrollo político, económico, ecológico y social de los países en desarrollo en procesos de reformas para mejorar de forma sostenible las condiciones de vida de la población.	Alemania	https://www.giz.de/en/worldwide/397.html	giz-kolumbien@giz.de
Japan International Cooperation Agency (JICA)	Enfocada en el apoyo al trabajo en el campo, la seguridad humana y una mayor eficacia, eficiencia y velocidad.	Japón	jica.go.jp	jicahkic@jica.go.jp



1. Puente de Occidente, conexión entre los municipios de Olaya y Santa Fe de Antioquia.
 2. Casa Indígena de comunidad Emberá Katío, del municipio de Mutatá.
 3. Transporte público interno en Chiva (Escalera), municipio de Granada.
 4. Panorámica aérea, municipio de Puerto Berrío.
- Fuente: Gobernación de Antioquia.



5. Maniesticiones culturales en el municipio de Cáceres.
 6. Vista aérea oriente Valle de Aburrá.
 7. Vista aérea en dirección sur del Río Cauca desde el corregimiento de Bolombolo (Venecia) con vista al fondo del municipio de La Pintada en el Suroeste antioqueño.
 8. Foto aérea del Embalse de Miraflores, municipio de Carolina del Príncipe.
 9. Vista aérea del casco urbano del municipio de Vegachí.
 Fuente: Gobernación de Antioquia.

GESTIÓN DE RECURSOS PARA EL DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA

Departamento
Administrativo
de Planeación

GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA



PIENSA EN GRANDE