



Guía para la **Gestión de Cooperación Internacional**

Abril de 2023



Confecámaras
Red de Cámaras de Comercio



© Confederación Colombiana de Cámaras
de Comercio, Confecámaras, 2023
Av. Calle 26 No. 57 - 83, torre 7, piso 15
Teléfono (601) 381 4100
Bogotá, Colombia
www.confecamaras.org.co

Todos los derechos reservados. No se permite la reproducción total o parcial de esta guía, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros medios, sin el permiso previo y por escrito de Confecámaras.



TABLA DE CONTENIDO

01 INTRODUCCIÓN **P.04**

02 TIPOS DE COOPERACIÓN **P.05**

COOPERACIÓN BILATERAL
COOPERACIÓN MULTILATERAL
COOPERACIÓN SUR - SUR
COOPERACIÓN TRIANGULAR
COOPERACIÓN COL - COL

03 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN **P.07**

DEFINICIÓN DE RESPONSABLES
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS
MAPEO Y PRIORIZACIÓN DE FUENTES DE FINANCIACIÓN
DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR
ESTRUCTURACIÓN DE LA NARRATIVA
ABORDAJE DE LOS COOPERANTES

04 FORMULACIÓN DE PROPUESTAS **P.12**

VIABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD
ASPECTOS GENERALES A TENER EN CUENTA EN LA FORMULACIÓN
CADENA DE VALOR

05 ANEXOS **P.15**

01 INTRODUCCIÓN

La presente Guía se desarrolló con el objetivo de brindar elementos conceptuales y prácticos para facilitar el ejercicio que las cámaras de comercio efectúan para apalancar recursos técnicos y financieros que les son de utilidad para ampliar la cobertura de sus esfuerzos en pro de la competitividad y el desarrollo productivo en las regiones.

Se entiende por cooperación técnica la ayuda que se entrega mediante la transferencia de técnicas, tecnologías, conocimientos, habilidades o experiencias por parte de países u organizaciones multilaterales, con el fin de apoyar el desarrollo socioeconómico de los países, en áreas específicas. Con este tipo de Cooperación se contribuye también al desarrollo tecnológico, la formación de recursos humanos y a mejorar la capacidad de las instituciones.

La cooperación financiera, por su parte, se refiere a la asignación de recursos monetarios, con el objeto de apoyar proyectos de desarrollo. Esta modalidad puede ser reembolsable, a través del otorgamiento de créditos blandos bajo condiciones de interés y tiempo favorables; y no reembolsable, mediante la provisión de recursos en efectivo, con el objeto de apoyar proyectos o actividades de desarrollo, adquisición de materiales, equipos o incluso la financiación de estudios de pre inversión y factibilidad, lo que es particularmente definido de acuerdo con los intereses y lineamientos de cada fuente de cooperación¹.

Es así como, dada la importancia de tener claridad con respecto a las modalidades de cooperación, en el primer capítulo de esta Guía, se presenta una descripción de estas: bilateral, multilateral, sur – sur y triangular; caracterización que se da en función de los actores de la cooperación. Así mismo, se describe la modalidad col – col, que se centra en la cooperación técnica entre regiones de nuestro país y que es promovida por APC – Colombia.

Posteriormente, se abordan los aspectos fundamentales para el diseño de una estrategia de gestión de cooperación, haciendo hincapié en elementos organizativos, conceptuales y metodológicos, importantes para estructurar la estrategia, tales como los objetivos y metas, los responsables, la definición de fuentes, la propuesta de valor y la narrativa.

Finalmente, se presentan de manera resumida, los elementos básicos a tener en cuenta para la formulación de propuestas, desde recomendaciones generales, hasta elementos centrales de la estructuración como la definición del problema, la cadena de valor y la viabilidad y sostenibilidad del proyecto.

Esta Guía, adicionalmente, cuenta con cuatro documentos anexos, útiles para profundizar en algunas temáticas tratadas, tales como la Guía para la Modalidad de Cooperación Col – Col (Anexo 1), el Manual de Acceso a la Cooperación Internacional (Anexo 3), el documento Herramientas para la Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional (Anexo 4) y la Guía para la Construcción y Estandarización de la Cadena de Valor (Anexo 5), así como un documento de ayuda para la identificación de información de interés para la gestión de cooperación como es la Matriz de Cooperantes, incluida como anexo 2.

Con estos contenidos se espera contribuir en la profundización de conceptos, así como brindar herramientas que faciliten a los equipos responsables en las cámaras de comercio, la gestión de recursos para apoyar el cumplimiento de su objetivo de fortalecer y ampliar del tejido empresarial regional y, en esa medida, contribuir con el bienestar económico y social de la población de su jurisdicción y el país.

¹ <https://www.mincit.gov.co/ministerio/planeacion/cooperacion-internacional/modalidades-de-cooperacion-internacional#:~:text=Cooperaci%C3%B3n%20T%C3%A9cnica%3A%20Consiste%20en%20la,los%20pa%C3%ADses%2C%20en%20C3%A1reas%20espec%C3%ADficas.>

02 TIPOS DE COOPERACIÓN

El Ministerio de Relaciones Exteriores describe la cooperación internacional como aquella que comprende todas las modalidades concesionales de ayuda y colaboración entre los países, y que contribuyen a procesos de desarrollo mediante la transferencia de recursos técnicos y financieros entre diversos actores del sistema internacional².

Existen diversas modalidades de cooperación: ayuda oficial al desarrollo, cooperación Sur - Sur y cooperación triangular.

AYUDA OFICIAL AL DESARROLLO³

La OCDE define la Ayuda Oficial al Desarrollo, AOD, como la transferencia financiera, en donaciones o préstamos, y técnica, conocimientos y buenas prácticas, de organismos oficiales de los países donantes, dirigidas a países que figuran en la lista de receptores del Comité de Ayuda al Desarrollo, CAD, y a instituciones multilaterales, con destino a receptores de esa misma lista de países, para promover el desarrollo y bienestar social y económico.

Esta ayuda se presenta en varias modalidades, tales como: cooperación bilateral, multilateral, o triangular. A continuación, se describe cada una de estas modalidades.

COOPERACIÓN BILATERAL

Este tipo de cooperación se efectúa entre un país donante y uno receptor de ayuda. Desde el Gobierno nacional, la coordinación de cooperación bilateral de la Dirección de Demanda de APC-Colombia, es la encargada del relacionamiento con los 26 países, que ofrecen Asistencia Oficial al Desarrollo en Colombia:

	Alemania		España		Japón		República de Corea
	Australia		Estados Unidos		Noruega		Rumania
	Austria		Finlandia		Nueva Zelanda		Suecia
	Bélgica		Francia		Países Bajos		Suiza
	Canadá		Irlanda		Portugal		Unión Europea
	Dinamarca		Israel		Reino Unido		
	Emiratos Árabes		Italia		República Checa		

² <https://www.cancilleria.gov.co/cooperacion-internacional#:~:text=La%20cooperaci%C3%B3n%20internacional%20comprende%20todas,diversos%20actores%20del%20sistema%20internacional.>

³ Definiciones tomadas de APC-Colombia (<https://www.apccolombia.gov.co/modalidades-de-cooperacion>) y Ministerio de Relaciones Exteriores (<https://www.cancilleria.gov.co/cooperacion-internacional/asistencia-oficial-desarrollo>).

Es así como la APC-Colombia, es la encargada de coordinar y gestionar técnicamente la cooperación internacional que recibe y ofrece Colombia, en tanto, el Ministerio de Relaciones Exteriores, actúa como enlace para las gestiones ante otros gobiernos y organismos internacionales, para la suscripción de instrumentos marco bilaterales de cooperación.

COOPERACIÓN MULTILATERAL

Se trata de la cooperación técnica y financiera de los organismos multilaterales para mejorar las condiciones y capacidades de los países en desarrollo, así como para apoyarlos en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Al interior de APC-Colombia, esta modalidad de cooperación es coordinada por la Dirección de Demanda, que se encarga del relacionamiento de estas fuentes, entre las que se encuentran el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo - BID, el Sistema de las Naciones Unidas y diversos fondos de estabilización para temas de paz y desarrollo sostenible.

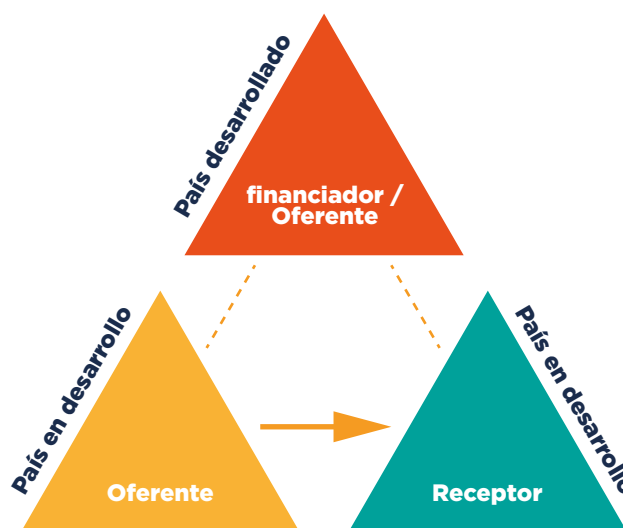
OTROS TIPOS DE COOPERACIÓN

Además de los modelos anteriormente expuestos de Ayuda Oficial al Desarrollo, en donde uno o varios países del norte global apoyan iniciativas de desarrollo de territorios con menores capacidades técnicas y económicas; existen otros modelos de cooperación, en donde los países tradicionalmente receptores de cooperación tienen un papel activo en el fortalecimiento técnico de sus pares, se trata de la Cooperación Sur - Sur y la Cooperación Triangular. Así mismo, en nuestro país, la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional, APC, ha promovido en los últimos años el mecanismo Col - Col, enfocado en la transfe-

rencia de buenas prácticas y metodologías exitosas entre regiones. Estas modalidades se presentan con mayor detalle a continuación.

COOPERACIÓN TRIANGULAR

Se trata de la cooperación técnica y financiera para la transferencia de buenas prácticas, entre dos países con la participación de un tercer país del norte global, sea como financiador de la transferencia u oferente de una o varias buenas prácticas o ambos.



COOPERACIÓN SUR - SUR

Se refiere al intercambio de recursos técnicos o económicos por parte de países en desarrollo. Los costos relacionados con la transferencia o implementación del proyecto de cooperación son compartidos, no necesariamente de manera igualitaria, siendo el país que aporte los recursos más importantes, aquel que asuma el rol de oferente.

COOPERACIÓN COL - COL

Es una modalidad de cooperación intranacional que promueve el desarrollo local en Colombia, mediante el intercambio de conocimiento y su posterior apropiación y adaptación en diversos contextos territoriales del país. Asimismo, se trata de un complemento para la cooperación financiera y técnica que recibe Colombia como país de renta media alta en la cual entidades nacionales y actores locales disponen de recursos técnicos, experiencias y prácticas para promover el desarrollo⁴. Se trata de un mecanismo de cooperación entre regiones, promovido por APC- Colombia. Se anexa

el documento Guía para la modalidad de cooperación Col - Col de APC - Colombia (Anexo 1).

Para el desarrollo de esta modalidad de cooperación, APC desarrolló una metodología que consta de cinco etapas: prefactibilidad, factibilidad, planeación, implementación y seguimiento, y que requiere, como insumos fundamentales, la identificación de una oportunidad de transferencia entre al menos dos territorios, cuya voluntad de participar del proceso, facilite la coordinación logística y técnica necesaria para el desarrollo del programa.



03 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN

En esta sección se describen los elementos más importantes que se deben tener en cuenta para el diseño e implementación de una estrategia de gestión de recursos técnicos o financieros de cooperación.

Como primera medida, se recomienda alinear la gestión de cooperación con la estrategia organizacional, definiendo previamente las temáticas y metas que, por su importancia para los objetivos de la cámara, justifican la inversión de recursos técnicos, humanos y económicos que deben ser invertidos en el proceso.

A continuación, se presentan los principales aspectos para tener en cuenta para la estructuración de una estrategia de gestión acorde a las prioridades de las cámaras.

⁴ Agencia Presidencial de Cooperación Internacional APC - Colombia (S.F.).
Guía para la modalidad de Cooperación Col - Col.

DEFINICIÓN DE RESPONSABLES

Como en cualquier proceso de planeación, es muy importante tener claros los involucrados y sus responsabilidades, de manera que se minimicen los riesgos de reprocesos o contradicciones.



La gestión de recursos requiere de la concurrencia de un equipo de trabajo, no de esfuerzos en solitario.

Es así como es fundamental definir quién va a liderar el proceso, es decir, la persona responsable de la definición o ajuste de la estrategia, sus indicadores, metas, entre otros. De igual manera, identificar el equipo que respaldará la estructuración de la propuesta, pues no se trata de una actividad individual sino de un proceso colectivo, que debería nutrirse de diversas visiones y conocimientos pertinentes al foco conceptual y de implementación de la propuesta.

Este equipo debe estar respaldado por el nivel directivo de la cámara, quienes pueden facilitar, no sólo el contacto con posibles financiadores, a través de sus redes de relacionamiento, sino también generar una gestión más efectiva de atracción de recursos.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS



El éxito en la gestión de recursos está muy ligado con la claridad en la estrategia, los objetivos, las metas y los presupuestos, un disparo a ciegas siempre tendrá una menor probabilidad de dar en el blanco.

En línea con la definición estratégica de la Cámara en lo relacionado con la gestión de recursos de cooperación, es necesario plantear los objetivos alcanzables para dicha gestión, lo cual permitirá que todos los miembros del equipo tengan claridad con respecto al foco de los esfuerzos, tanto para la identificación de posibles fuentes de financiación, como para la estructuración y gestión de las propuestas.

De la misma manera, se debe efectuar una asignación clara de recursos para este proceso, no solo para cubrir los gastos de gestión y formulación, sino también para posibles contrapartidas y gastos legales, financieros o administrativos que deban cubrirse, lo cual varía de acuerdo con las condiciones de las fuentes y las convocatorias.

Las metas de un equipo gestor de proyectos generalmente son retadoras, en la medida en que generalmente están asociadas a un monto de recursos a gestionar. Por tanto, se recomienda ser muy realistas a la hora de fijar dicha meta, la cual no solo debe depender de una necesidad o expectativa financiera, sino también del análisis de la capacidad de gestión y ejecución de los recursos.



La gestión de recursos debe tener un foco estratégico, apuntarle “a lo que aparezca” solo va a implicar un uso ineficiente de recursos y una perspectiva poco certera de éxito, pues la alineación de expectativas con la apuesta estratégica y la experiencia de trabajo es un factor que los financiadores suelen tomar en cuenta para el análisis y aceptación de propuestas.

MAPEO Y PRIORIZACIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN

Esta actividad va más allá que la simple identificación de los cooperantes con acción en el país, se trata de hacer un perfilamiento que permita identificar con cuáles se tienen mayor cercanía temática, interés territorial, posibilidades de abordaje o disponibilidad de recursos para financiar las acciones que nos interesa desarrollar, sea en términos de cooperación financiera o técnica. Para este efecto, es posible encontrar diversas fuentes de información, sea a través de plataformas especializadas en la identificación de convocatorias o de sitios de información pública como el portal de servicios de APC.



(<https://portalservicios-apccolombia.gov.co/publical/>)

Para esto, se recomienda hacer uso de un instrumento de procesamiento y análisis de información, ya sea un programa informático especializado o una hoja de cálculo, lo importante es contar con una herramienta para consultar la información pertinente y actualizada para diseñar la estrategia de gestión a implementar. A manera de ejemplo, se anexa matriz de cooperantes (Anexo 2).

El análisis de la información de esta matriz de posibles cooperantes, debe dar como resultado una clasificación de dichas fuentes, identificando como prioritarias a aquellas con interés en áreas alineadas con la estrategia y los objetivos establecidos para la gestión de cooperación, e identificar cuáles son los intereses de esta fuente o fuentes de financiación priorizadas, tanto en lo temático, como geográfico, poblacional u otro (Anexo 3. Manual de Acceso a la Cooperación Internacional).

Ejemplo de lo anterior, son las prioridades de la Agencia de Cooperación Española (AECID), que en su estrategia 2020 – 2024 focaliza sus esfuerzos teniendo en cuenta los siguientes criterios:



Temáticos:

fenómeno migratorio, desarrollo rural, equidad de género, empleabilidad y estabilización y democracia participativa local.



Geográficos:

departamentos de la Región Pacífico, Antioquia, Bogotá, Bolívar, La Guajira y Norte de Santander.



Poblacionales:

afrodescendientes, a través del Programa de Cooperación con Afrodescendientes, implementado exclusivamente en países de América Latina y el Caribe.



(<https://www.aecid.es/ES/d%C3%B3nde-cooperamos/alc/programas-horizontales/programa-afrodescendientes>).

Si bien es claro que la identificación de la información por cada uno de los cooperantes no es tarea fácil, pues en muchos casos se encuentra fragmentada o desactualizada, se recomienda, además de acudir a los sitios oficiales del Gobierno nacional (APC y Cancillería) y los de cada una de las cooperaciones, hacer seguimiento a través de las redes sociales, medios a través de los cuales se publicitan muchas de las convocatorias y datos de interés.

DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR

Se trata de un insumo que se usará como base para la interrelación con los cooperantes priorizados, tanto en comunicaciones verbales como escritas.

Se trata de la promesa de valor que se le ofrecerá a la fuente a cambio de su cooperación técnica o financiera. Va más allá de la descripción de la iniciativa, se trata de una solución pertinente a una situación problema de interés para el cooperante, la cual cuenta con un factor diferenciador clave para la consecución del cambio que se plantea lograr (innovación, aliados, experiencia - trayectoria, disponibilidad de información, participación de la comunidad u otros).

Por tanto, para el planteamiento de la propuesta de valor, se recomienda dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo contribuye la iniciativa al cumplimiento de los objetivos de la posible fuente financiadora?
- ¿Cuál es el factor o los factores diferenciadores de la iniciativa?



El planteamiento de esos interrogantes debe hacerse durante todo el proceso de definición de la propuesta de valor, pues si bien son un buen punto de partida para su desarrollo, a medida que se avanza en el proceso, las respuestas pueden ir cambiando o afinándose.

La respuesta a estos interrogantes permitirá estructurar una propuesta de valor que de manera clara exprese tanto para las fuentes financiadoras como para los posibles aliados, la importancia de vincularse a la iniciativa planteada.

A manera de ejemplo, a continuación, se presenta la propuesta de valor que subyace a una iniciativa de apoyo al emprendimiento.

Mejoramiento de las condiciones de vida de 150 familias migrantes asentadas en el departamento XXX, mediante la implementación de una estrategia de fomento al emprendimiento innovador, en conexión con las redes de proveeduría vinculadas a las cadenas productivas de la región, con un enfoque de desarrollo integral, brindado en articulación con las entidades territoriales y actores de la sociedad civil.

Elementos de interés para el financiador:

mejoramiento de las condiciones de vida de 150 familias migrantes asentadas en el departamento XXX (desarrollo social, población migrante, departamento).

Factores diferenciadores:

emprendimiento innovador, redes de proveeduría vinculadas a las cadenas productivas de la región, enfoque de desarrollo integral, articulación con las entidades territoriales y actores de la sociedad civil.

ESTRUCTURACIÓN DE LA NARRATIVA

En el campo del marketing, la narrativa es una estrategia de promoción en línea y fuera de ella, para transmitir valores a través de códigos emocionales comprensibles. Este concepto es fácilmente trasladable al terreno de la gestión de cooperación, pues se trata de una herramienta discursiva que le permite a la cámara, a través de una explicación breve, exponer lo que se quiere hacer (idea central de la propuesta y el cambio que se quiere generar), la importancia de la iniciativa (para la fuente y el contexto – sociedad, región, país, etc.) y la propuesta de valor.

Para el desarrollo de la narrativa se recomienda tener en cuenta los siguientes elementos:

- Una frase corta inicial donde se indique el nombre y rol del orador dentro de la cámara.
- De una manera muy concreta, el problema que se pretende abordar.
- La solución, planteada de la manera más clara y directa posible.
- La propuesta de valor, haciendo énfasis en el factor diferencial de la acción de la cámara para lograr la solución.
- Una frase de cierre que mantenga abierto el contacto.

A continuación, se presenta un ejemplo de presentación o pitch, construida a partir de los elementos antes mencionados.

Hola, soy Paula Pérez, Directora de Proyectos de la cámara de XXX conozco la importancia que su cooperación le da a las problemáticas económicas y sociales de la población migrante, por eso, y dado que los índices de pobreza y desempleo de esta población en el departamento de XXX ascienden a más del 80%, estructuramos una iniciativa para beneficiar a 150 de estas familias (más de 600 migrantes), a través del fomento y fortalecimiento de emprendimientos innovadores conectados a redes de proveeduría que, al tiempo que mejoren sus ingresos, les ayuden a cimentar su proyecto de vida.

Para el desarrollo de este proyecto, la cámara cuenta con una experiencia de acompañamiento a emprendedores, que en 5 años suma ya más de 400 emprendimientos apoyados, así como con una trayectoria de trabajo de más de 90 años en el departamento, por lo que su capacidad de convocatoria y credibilidad, le han permitido contar en esta iniciativa con las voluntades de la Gobernación, cinco alcaldías, los gremios y el SENA.

Teniendo en cuenta lo anterior, consideramos que su Agencia de Cooperación puede ser un socio muy importante para el desarrollo de esta iniciativa, que significaría un cambio positivo para las

familias migrantes y, en general, para nuestro departamento. Por tanto, para continuar conversando a cerca de esta iniciativa, le propongo que intercambiamos tarjetas (se hace entrega de tarjeta de presentación y, en el caso de que el representante de la cooperación manifieste no tener una, se le ofrece tomar los datos allí mismo).

En el caso de que sea una interacción verbal (como en el ejemplo), se recomienda tener interiorizados los elementos de la presentación, mucho más que recitarla de memoria, para reducir riesgos de desconcentración, así mismo, usar un tono y un ritmo adecuados, de manera que se capture de mejor forma la atención del interlocutor.

Para comunicaciones escritas, se sugiere cuidar la redacción, que el texto sea fácilmente entendible y tenga un hilo conductor claro y hacer énfasis en los cambios que se espera obtener con la implementación del proyecto. No perder de vista que el proyecto debe presentarse teniendo en cuenta las prioridades y lógicas del financiador.

ABORDAJE DE LOS COOPERANTES

El abordaje de los cooperantes puede hacerse a través de medios formales como correos electrónicos o reuniones de trabajo, o a través de medios informales, posibilitados por la coincidencia en eventos, presentación por parte de un conocido en común o interacción por redes sociales o, a través de una mezcla de estas alternativas, lo cual es el camino más recomendable.

En esta fase del proceso, el equipo directivo de la cámara tiene un papel muy importante, pues su capacidad de relacionamiento, seguramente les puede permitir un acceso más fácil a los interlocutores priorizados.

En la comunicación con los cooperantes, tan importante como tener muy claro qué se quiere decir y cómo decirlo (presentación o pitch), es saber escuchar. La escucha activa permite obtener información pertinente del interlocutor para hacer un adecuado análisis de lo que nos está diciendo y, de esta forma, ajustar nuestra narrativa estratégica.

- Demostrar capacidad de gestión, idoneidad, confiabilidad y estabilidad.
- Plantear la necesidad a resolver con soporte en datos, así como los resultados esperados del proyecto.
- Tener claridad sobre lo que se va a pedir y del objetivo del proyecto.
- Resolver inquietudes sobre aspectos organizacionales (¿Qué tipo de experiencia se debe demostrar? ¿qué tipo de alianzas se deben gestionar?, entre otros), administrativos (¿Cuáles son los rubros financiados? ¿Se requiere contrapartida en efectivo? ¿el proyecto puede cubrir gastos financieros?, entre otros), o de comunicación (¿quién es el interlocutor para continuar con los siguientes pasos? ¿cuál es el mecanismo más adecuado para continuar la comunicación - correos, reuniones, llamadas telefónicas?).
- Transmitir los mensajes con pasión, es importante demostrar convicción. No sólo lo que se dice, sino también la energía con la que se expresa.



Como cualquier otro aprendizaje, gestionar recursos requiere de información pertinente, tiempo y persistencia, los resultados negativos no son fracasos, sino oportunidades de mejora, solicite siempre retroalimentación de por qué su propuesta no fue aceptada y aprenda de la experiencia.

04 FORMULACIÓN DE PROPUESTAS

La formulación de propuestas varía dependiendo de los formatos y requerimientos de la fuente de financiación y de la temática y componentes del proyecto. El enfoque más usado para la estructuración de proyectos es el marco lógico, desarrollado originalmente por USAID, a principios de la década de 1970 y posteriormente extendido y adaptado por diversas agencias de cooperación y entes públicos y privados alrededor del mundo. Es así como en 2021 APC Colombia desarrolló el documento “Herramientas para la Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional”, en el cual se detallan los pormenores del marco lógico, como base para la estructuración de proyectos para la cooperación internacional (Anexo 4).

Teniendo en cuenta que el objetivo de la presente Guía es ofrecer los elementos básicos para apoyar la gestión de recursos por parte de las Cámaras, a continuación se presentan algunos elementos fundamentales que son de interés común para el desarrollo de cualquier tipo de iniciativa y los cuales se recomienda complementar con herramientas técnicas como la anteriormente mencionada y disponible en el anexo 4 de este documento.

VIABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD

Tenga en cuenta que si su propuesta incluye estudios y diseños, estos deben estar actualizados, así mismo, verifique que el presupuesto se adecua a la necesidad, a los precios de mercado y a los rubros financiados por parte de la fuente. Recuerde siempre verificar si los gastos administrativos, tributarios, legales y financieros, son financiados por la fuente y, en caso contrario, reserve los recursos necesarios desde la cámara, los cuales pueden luego reflejarse como contrapartida en efectivo para la ejecución del proyecto.

Así mismo, es importante asegurarse de que la propuesta cumple con los posibles requerimientos ambientales para su implementación, en especial en el caso de que involucre obras de infraestructura; que no hay conflictos legales para su ejecución y que los involucrados están de acuerdo, porque el proyecto busca resolver un problema o mejorar una situación que traerá beneficios para una comunidad definida.

Recuerde tener claros los elementos que garantizan la sostenibilidad de la iniciativa, es decir, que cuando se agoten los recursos asignados para la implementación del proyecto, haya una institucionalidad pública, privada o comunitaria que le dé continuidad al trabajo iniciado. Para las fuentes de financiación es muy importante tener garantías respecto a que la inversión de sus recursos va a propiciar cambios en las condiciones de contexto y en el bienestar de la comunidad, por lo que en la propuesta debe quedar claramente establecido de qué manera se dará continuidad a las acciones, qué entidad o entidades lo harán y cuál es su pertinencia para hacerlo, teniendo en cuenta su rol misional, recursos disponibles y experiencia.

ASPECTOS GENERALES A TENER EN CUENTA EN LA FORMULACIÓN

- Conforme un equipo interdisciplinario que aporte, revise y mejore la información.
- Lea muy bien las condiciones de la convocatoria y conozca a profundidad los intereses de los posibles financiadores.
- Defina cuidadosamente el problema y las causas que lo generan. Del problema se obtiene el objetivo general y de las causas los objetivos específicos.



Un problema no es la falta de un bien o servicio, se trata de fallas que surgen en distintos contextos y que requieren de una solución, puede entenderse como una barrera que debe ser sorteada para alcanzar un objetivo.

Para identificar un problema se recomienda partir de la necesidad o “dolor” que se quiere abordar, por ejemplo:

Hay una muy baja tasa de emprendimientos que tienen éxito en la región. Preguntémonos por qué sucede esto, una primera respuesta puede ser, “porque no hay recursos para financiarlos”; para probar si este es el problema, preguntémonos si la sola disponibilidad de un fondo de recursos para financiación garantizará el éxito de los emprendimientos. Con seguridad, la respuesta será que no, entonces preguntémonos si el ecosistema de emprendimiento es suficientemente fuerte en términos técnicos, de cobertura y articulación para apoyar los emprendimientos... Esta pregunta es amplia y requiere de discusión y análisis, luego de lo cual, seguramente surgirá cuál es el verdadero problema detrás de la situación que se quiere modificar.

- Explique la articulación y contribución del proyecto al cumplimiento de las metas de alguna política pública, plan de desarrollo, los objetivos de desarrollo sostenible o los lineamientos específicos del posible financiador.
- Incluya indicadores, datos y cifras que sustenten la importancia del proyecto y reflejen la situación actual del problema.
- Presente metas relacionadas con cada objetivo específico que permitan visibilizar los resultados del proyecto.
- Identifique y caracterice adecuadamente a los beneficiarios, su localización específica y tipo de relación con el proyecto.

- Efectúe y sistematice las cotizaciones o soportes de precios, base para el desarrollo del presupuesto del proyecto.
- Identifique claramente los riesgos del proyecto y las alternativas para su mitigación.

- Tenga en cuenta los rubros financiables por parte de la fuente, así como las contrapartidas que la cámara debe presupuestar para el desarrollo del proyecto.
- Defina claramente los indicadores económicos, de gestión y resultado asociados a la ejecución del proyecto.

CADENA DE VALOR

Uno de los aspectos más importantes que demuestra la coherencia de un proyecto es la cadena de valor, es decir, la relación directa entre objetivos, actividades, productos, presupuesto y resultados e impactos de la propuesta.

Se puede decir que en una primera etapa de la cadena de valor se toman insumos, que tienen

unos costos asociados, y bajo alguna tecnología y procesos (llamados actividades), se transforman en productos (bienes y servicios). Luego, en una segunda etapa, los productos, bajo condiciones específicas, generan resultados que deben cumplir parcial o totalmente los objetivos formulados⁵.



Debe ser muy clara la explicación sobre **cómo los insumos** (materiales y mano de obra incluidos en el presupuesto) **son transformados mediante actividades** (brindar asistencia técnica, instalar, construir, implementar, dotar), **para generar productos** (centros de investigación, publicaciones, servicios de asistencia técnica, etc.), **con los que se cumplen objetivos específicos** (incrementar, implementar, desarrollar), lo que sumado, **lleva al logro del objetivo general** (garantizar, fortalecer, mejorar) **y a tener resultados e impactos** (de mediano y largo plazo) en la sociedad.

Para más información se anexa la Guía para la construcción y estandarización de la cadena de valor (Anexo 5), desarrollada por el Departamento Nacional de Planeación en 2019 y que, si bien está enfocada en el ciclo de inversión pública, brinda conceptos muy valiosos que pueden ser usados como referencia para la formulación de proyectos de diversa índole.

Recuerde:

Administrar bien el tiempo.

Si lee con tiempo las condiciones, puede resolver dudas y pedir opiniones sobre el proyecto. No espere hasta el último minuto para enviarlo o radicarlo.

Leer cuidadosamente.

Asegúrese de comprender toda la información que requiere el cooperante. Identifique el objetivo, valor y porcentaje a financiar, plazo, ubicación, actividades que cubre o no, duración, requisitos generales.

Realizar autoevaluaciones.

Antes de presentar el proyecto, elabore una lista de chequeo para validar que está completo. Solicítele a otras personas que lo lean y comenten, para garantizar que el lenguaje y la información sean claros.

Si el proyecto no es aprobado, pida la retroalimentación, ajústelo y siga gestionándolo.

⁵ Departamento Nacional de Planeación (2019). Guía para la construcción y estandarización de la cadena de valor. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Guia%20Cadena%20de%20valor%202019.pdf>

BIBLIOGRAFÍA

APC Colombia, (Sin fecha). Criterios de Priorización.

<https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/2021-01criterios%20de%20priorizacion%20pagina.pdf>

APC Colombia, (Sin fecha). Guía para la modalidad de cooperación Col – Col.

<https://www.apccolombia.gov.co/cooperacion-col-col-en-modalidades-de-cooperacion>

APC Colombia, (Sin fecha). Herramientas para la formulación de proyectos de cooperación internacional.

<https://www.apccolombia.gov.co/Herramientas-para-la-formulacion-de-proyectos-de-cooperacion-internacional>

APC Colombia, Agencia Española de Cooperación Internacional, (Sin fecha). Manual de Acceso a la Cooperación Internacional.

<https://www.mincit.gov.co/ministerio/planeacion/cooperacion-internacional-becas/lineamientos-de-la-cooperacion-internacional/manual-de-acceso.aspx>

Departamento Nacional de Planeación, (2019). Guía para la Construcción y Estandarización de la Cadena de Valor. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Guia%20Cadena%20de%20valor%202019.pdf>

Embajada Suiza en Colombia, Innpulsa, SwissContact, (2017). Guía para la Formulación de Proyectos, basada en metodología de marco lógico. https://www.swisscontact.org/_Resources/Persistent/3/4/b/d/34bd2731751cb590d5ad65fe41b5e49fcbaf337d/Gui__a_para_formulacion_de_marco_logico.pdf

Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia, APC Colombia, Federación Nacional de Departamentos, (Sin fecha). Cartilla de Cooperación Internacional para Nuevas Autoridades Locales. <https://www.apccolombia.gov.co/Cartilla-de-Cooperacion-Internacional-para-nuevas%20Autoridades-Locales>

Universidad de Antioquia, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional, Hegoa, Gobierno Vasco, (2007). Guía para la Gestión de Proyectos de Cooperación al Desarrollo. https://publicaciones.hegoa.ehu.eus/uploads/pdfs/119/Guia_para_la_gestion.pdf?1488539268



05 ANEXOS

Anexo 1



Anexo 2



Anexo 3



Anexo 4



Anexo 5



Guía para la **Gestión de Cooperación Internacional**

Abril de 2023



Confecámaras
Red de Cámaras de Comercio