

RESIGNIFICANDO LA RECAUDACIÓN DE FONDOS HACIA LA MOVILIZACIÓN DE APOYO.

**Un aporte para la sostenibilidad
de las organizaciones y procesos
sociales en la Región Andina.**



Junio de 2025

Corporación PODION

RESIGNIFICANDO LA RECAUDACIÓN DE FONDOS HACIA LA MOVILIZACIÓN DE APOYO:

**Un aporte para la sostenibilidad
de las organizaciones y procesos
sociales en la Región Andina.**

Prólogo

Jaime H. Díaz A.

Introducción

Natalia Eugenia Velásquez Ríos

Autores

Ana Milena Gómez Rojas

Eliana Margarita Lombo Caicedo

Marie Letor

Leonardo Walter Valer Chacón

Tania Nataly Caro Marcelo

Teodosio Torres Quispe

Diseño y Diagramación

Luisa Fernanda Bernal Hernández

PRÓLOGO



Bogotá - Junio de 2024

Jaime H. Díaz A. PhD

Director

Corporación PODION

A lo largo y ancho de América Latina los procesos y las organizaciones sociales y de base, enfrentan grandes desafíos para su sostenibilidad financiera, lo que afecta directamente la materialización de su apuesta misional. La dependencia a los recursos de la Cooperación Internacional, es una de las principales causas de esta crisis, dada la reconfiguración de las reglas de juego en esta materia, las prioridades políticas y la escasez de recursos a nivel global.

Pese a la existencia de la Agenda 2030, el mundo se enfrenta a una transformación histórica, en donde las guerras internas con connotación internacional han cambiado las prioridades geopolíticas. Así mismo, el escenario postpandemia, evidencia las consecuencias que dejó el COVID-19 en el planeta y que han exacerbado las problemáticas estructurales, haciendo inviable nuestra supervivencia como especie. Hoy la humanidad se encuentra en medio de una crisis climática global que Naciones Unidas ha definido como “catastrófica”; a lo que se le suma las migraciones masivas sin garantías por causa de los conflictos armados; la profundización de la pobreza y la desigualdad; el desabastecimiento alimentario, y el incremento de la corrupción. Adicionalmente, el mundo enfrenta el incremento

CONTENIDO



Introducción

Natalia Eugenia Velásquez Ríos



Módulo 1

Recaudación de Fondos desde el Estado

Ana Milena Gómez Rojas



Módulo 2

La Cooperación con Personal

Un mecanismo alternativo de cooperación en el marco internacional.

El caso de AGIAMONDO

Eliana Margarita Lombo Caicedo



Módulo 3

La Corporación Proyectarte:

Reflexiones y experiencias de movilización de recursos alternativos.

Marie Letor



Módulo 4

La Experiencia en Recaudación Local de

Fondos del CEDEP en el contexto rural

¡Hazlo ya!

Leonardo Walter Valer Chacón

Tania Nataly Caro Marcelo

Teodosio Torres Quispe

INTRODUCCIÓN



Natalia Eugenia Velásquez Ríos PhD

Coordinadora

Change the Game Academy- Región Andina
SAA Colombia

En sus más de 30 años de trayectoria, la Corporación PODION ha dedicado gran parte de su trabajo al ámbito de la cooperación internacional y al fortalecimiento de las capacidades de organizaciones y procesos sociales que apuestan por transformaciones en sus territorios de actuación.

Esta experiencia ha permitido observar la reconfiguración de la cooperación internacional en distintos momentos históricos, así como los desafíos que ello representa para las organizaciones que reciben fondos provenientes de este sector. En tiempos recientes, marcados por acontecimientos clave como la pandemia, las guerras en Europa, la intensificación de conflictos armados y socioambientales derivados del extractivismo (a pesar de la catástrofe climática que enfrenta el planeta), y la llegada de Donald Trump a la presidencia de los Estados Unidos, hemos sido testigos de profundos cambios en las reglas del juego global, en la geopolítica y en las prioridades de actuación de los diversos actores internacionales, todo ello en medio de una crisis económica y una carrera armamentista sin precedentes desde la Segunda Guerra Mundial.

INTRODUCCIÓN

manual se transformó en una compilación rica y diversa, que refleja, desde lenguajes y visiones propias, las implicaciones de avanzar en una recaudación de fondos desde una perspectiva diferenciada.

Como conclusión, identificamos dos hallazgos clave:

1. Es necesario resignificar la recaudación local o alternativa de fondos, entendiendo que va mucho más allá de la simple búsqueda de dinero.
2. Gracias al trabajo con la Change the Game Academy, comprendimos que el techo de la recaudación es la movilización de apoyo: es en la construcción de relaciones de confianza y solidaridad donde se da el verdadero intercambio de recursos, tangibles e intangibles, para lograr objetivos comunes y avanzar en la sostenibilidad política y financiera.

De estas reflexiones surge el título de nuestra compilación:

“RESIGNIFICANDO LA RECAUDACIÓN DE FONDOS HACIA LA MOVILIZACIÓN DE APOYO: un aporte para la sostenibilidad de las organizaciones y procesos sociales en la Región Andina.

En coherencia con este proceso, estructuramos el contenido en cuatro módulos diferenciados, que conforman un producto único y complementario. Juntos permiten al lector reconocer conceptos, prácticas, desafíos y recomendaciones útiles para las organizaciones sociales que deseen emprender este camino.

Módulo 1 | Recaudación en el sector estatal, escrito por Ana Milena Gómez (politóloga, relacionista internacional y Master Trainer de la Change the Game Academy - Región Andina). Explora por qué la recaudación estatal puede considerarse alternativa, especialmente en el contexto colombiano, donde históricamente ha sido un campo poco explorado por razones

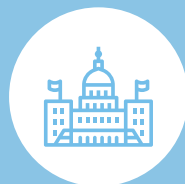
INTRODUCCIÓN

políticas e ideológicas. Con la llegada de un gobierno progresista se abren nuevas posibilidades de relacionamiento, pero también se evidencian vacíos en el conocimiento sobre el sector estatal y sus marcos regulatorios. Pese a que es un módulo que se concentra en el caso colombiano, los conceptos, metodologías y herramientas pueden ser aplicables en otros contextos públicos de la Región Andina.

Módulo 2 | *Cooperación con personal*, basado en la experiencia de AGIAMONDO, una agencia alemana de cooperación de la sociedad civil católica. Elaborado por Eliana Margarita Lombo, socióloga y magíster en antropología social. Este módulo aborda un tipo de cooperación no monetaria centrada en el fortalecimiento de capacidades a través de la integración intercultural y el intercambio de saberes y conocimientos en procesos de mediano y largo plazo. Sin duda la cooperación con personal, en medio de la reconfiguración de la cooperación internacional, se constituye en una posibilidad relevante en contextos de alta complejidad.

Módulo 3 | *Mobilización de recursos alternativos desde el sector privado y la filantropía*, desarrollado por Marie Letor, comunicadora y magíster en relaciones internacionales. Marie es cooperante internacional de Pan Para el Mundo en la Corporación Proyectarte (Medellín) y en este módulo comparte estrategias sostenibles de movilización de recursos construidas de forma conjunta con las organizaciones.

Módulo 4 | *Experiencia en Recaudación Local de Fondos del CEDEP en Perú en el contexto rural*, presenta su experiencia del CEDEP (Perú), que ante el retiro progresivo de la cooperación internacional, desarrolló junto a actores comunitarios estrategias para cubrir necesidades locales y cofinanciar proyectos con aportes del territorio. El texto fue sistematizado por Tania Caro y Teodosio Torres, asesores en recaudación



Módulo 1

Recaudación de

Fondos desde el

Estado

Por Ana Milena Gómez Rojas



AUTORA

SOBRE LA AUTORA



Ana Milena Gómez Rojas

**Profesional en Ciencia Política y Relaciones
Internacionales**

Especialista en Cooperación Internacional y Gestión de Proyectos para el Desarrollo, con formación de maestría en Desarrollo Rural. A lo largo de mi trayectoria he desarrollado un sólido conocimiento sobre el funcionamiento de las instituciones y organizaciones del Estado, así como de los marcos normativos y operativos que orientan su labor. Me especializo en la formulación, gestión y evaluación de proyectos de desarrollo, con un enfoque centrado en los Derechos Humanos, la resolución de conflictos y el fortalecimiento institucional.



Fundación San Isidro Duitama
Boyacá Colombia

Foto: Change the Game - Región Andina

Introducción

La recaudación de fondos a nivel local con el Estado Colombiano representa una oportunidad estratégica clave para las organizaciones sociales que buscan sostenibilidad e impacto en sus comunidades. Acceder a recursos públicos a través de convocatorias, fondos de desarrollo territorial, alianzas con entes gubernamentales permite a las organizaciones no solo financiar sus proyectos, sino también posicionarse como aliadas en la implementación de políticas públicas.

Conocer cómo funciona el acceso a estos recursos, cuáles son los mecanismos legales y administrativos disponibles, y cómo presentar propuestas alineadas con las prioridades estatales, es fundamental. Esta forma de recaudación no solo diversifica las fuentes de ingreso, sino que también fortalece la legitimidad, la incidencia y la capacidad operativa de las organizaciones sociales en el contexto colombiano.

Este módulo presenta de manera detallada los pasos y herramientas que se deben tener en cuenta en el momento de acceder a recursos del estado.



¡IMPORTANTE!

La Metodología General Ajustada (MGA) es una herramienta clave para la formulación de proyectos de inversión pública en Colombia, y se encuentra en constante actualización por parte del Departamento Nacional de Planeación (DNP) con el fin de mejorar su funcionalidad, alinearla con las políticas de desarrollo vigentes y facilitar su uso por parte de los formuladores. Por esta razón, es fundamental que, al momento de preparar un proyecto para acceder a recursos estatales, las organizaciones consulten las últimas versiones y lineamientos vigentes de la MGA, disponibles en los canales oficiales, para asegurar la validez técnica y normativa de sus propuestas.

1. Normativa de Inversión Pública

La normativa de la inversión pública en Colombia está regida por un conjunto de leyes, decretos y regulaciones que buscan asegurar la eficiencia, transparencia y efectividad en el uso de los recursos públicos, algunas de las principales normativas que regulan la inversión pública en el país son:

- **Decreto 1082 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Planeación Nacional):** Regula aspectos relacionados con la planeación y gestión de la inversión pública, incluyendo el Sistema General de Regalías y la gestión de proyectos de inversión.
- **Decreto 1068 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público):** Incluye disposiciones sobre la administración financiera del Estado y la gestión del presupuesto público, fundamentales para la inversión pública.
- **Sistema General de Regalías (SGR):** El SGR regula la distribución y uso de las regalías provenientes de la explotación de recursos naturales no renovables. Las regalías financian proyectos de inversión en regiones productoras y no productoras de recursos naturales.



CONSEJO

Si usted representa una organización que no se encuentra en Colombia, le recomendamos que como primer paso indague sobre la normatividad existente en su país, para el acceso a los recursos públicos.

2. ¿Cómo acceder a recursos de inversión pública?

En el universo de la recaudación de fondos de inversión pública, se usan los proyectos como mecanismo básico para el acceso a los recursos. No obstante, es importante señalar que

tienen ciertas diferencias en comparación con otros ámbitos como el de la Cooperación Internacional o la Filantropía, quizá el más relevante es la conexión que debe tener la propuesta con el plan de desarrollo vigente. Veamos:

2.1 ¿Qué es un proyecto?

Es la unidad básica de planificación, que busca resolver problemas o atender las necesidades sentidas en una comunidad por medio de inversiones directas que produzcan resultados concretos como la construcción de un puente, un hospital, un colegio, a fin de crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción o de provisión de bienes ¹ o servicios ² por parte del Estado (*DNP-OIM, 2015*).

2.2 ¿Qué es un proyecto de inversión pública?

Es un grupo de tareas que comprometen recursos (personas, maquinas, información, etc.), actividades y productos durante un periodo determinado (días, meses, años, etc.) y en una región en particular (barrio, municipio, departamento, región, etc.) que resuelven problemas o necesidades de la población. El proyecto debe estar directamente relacionado con los objetivos de un Plan de Desarrollo (conjunto de metas y objetivos identificados como prioritarios dentro de determinada entidad territorial) (*DNP, 2015*).

Las principales características de los proyectos son:

Pertinencia: Cada comunidad tiene necesidades específicas, por tal razón, cada proyecto es único y debe considerar esos elementos particulares del

¹ **Un bien** es un producto tangible que puede ser almacenado y transportado. Ejemplos de bienes incluyen el café y un computador.

² **Un servicio** es un producto intangible que se genera y se consume de manera simultánea; no puede almacenarse ni transportarse. Ejemplos de servicios incluyen la atención médica proporcionada por un doctor o la educación impartida por un centro educativo.

contexto en el que se inscribe. Esta característica se entiende como la pertinencia del proyecto.

- **Viabilidad:** De acuerdo con las características del proyecto, es necesario cumplir una serie de requisitos jurídicos, técnicos, financieros, ambientales y sociales, que determinan la viabilidad de los proyectos según su sector de inversión.
- **Sostenibilidad:** Los proyectos generalmente disponen de los recursos para cubrir los costos ³ relacionados con la ejecución del proyecto. Después de ese periodo, se deben asegurar recursos propios por parte de las entidades territoriales para cubrir los gastos que generen su operación en el tiempo. Esto es lo que se conoce como la sostenibilidad del proyecto.
- **Impacto:** Todo proyecto debe tener un impacto definido con relación al cambio de las condiciones económicas o sociales de la población como consecuencia de resultados obtenidos con su ejecución.
- **Articulación:** Debe existir articulación con las políticas desarrollo definidas por la entidad territorial y el nivel nacional, así como con los instrumentos de planeación de las comunidades étnicas.

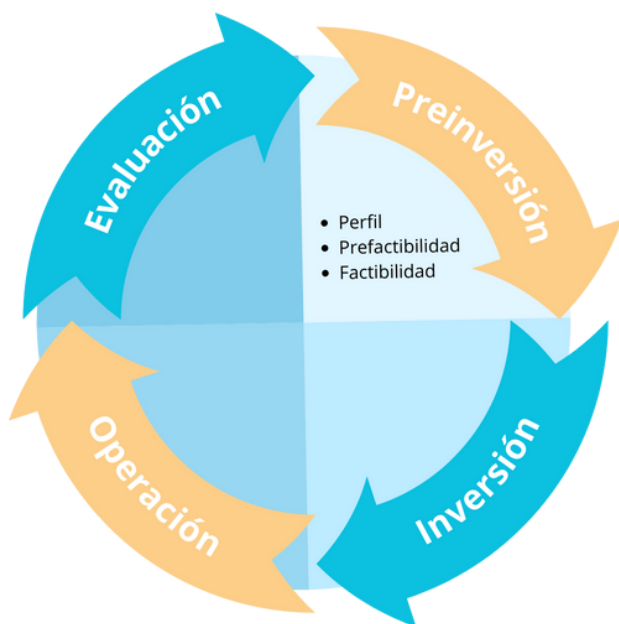
2.3 Ciclo de vida del proyecto

El ciclo de vida de un proyecto sintetiza todas las etapas que este debe surtir desde el momento de su concepción hasta la evaluación del cumplimiento de sus objetivos. Desde la

³ **Los costos** corresponden a la cantidad monetaria que se paga por los insumos programados para la realización de un proceso de servicio. Para los proyectos de inversión, los costos se organizan de acuerdo con la etapa en que se realicen sus actividades: **i) los costos de ejecución** son los desembolsos atribuibles a la compra de activos fijos. **ii) los costos de operación** reflejan los desembolsos de los insumos y otros rubros necesarios para el ciclo productivo a lo largo del funcionamiento del proyecto.

recaudación estatal para el caso colombiano, se plantean cuatro etapas que componen el ciclo de vida de un proyecto de inversión pública, las cuales presentan características propias que las diferencian entre sí y generalmente suceden de forma secuencial (DNP, 2019).

Gráfico 1. Ciclo de vida del proyecto



Fuente: DNP (2019).

Etapas de preinversión

En esta etapa se realizan todos los análisis y estudios requeridos para definir la problemática e identificar la mejor alternativa de solución, luego de haber agotado el proceso de evaluación de la factibilidad técnica, legal, ambiental, económica y social de las opciones analizadas.

La **formulación del proyecto** es el insumo para avanzar en la estructuración de la alternativa de solución; para formular un proyecto de inversión se distinguen tres fases denominadas

perfil, prefactibilidad y factibilidad, relacionadas con la precisión o certeza de la información que aportan los estudios que se realizan en cada una, y con los cuales se reduce la incertidumbre que representa la ejecución del proyecto.

Fases de formulación de un proyecto de inversión:

- **Perfil:** En esta fase debe recopilarse la información de origen secundario que aporte datos útiles para el proyecto, como documentos acerca de proyectos similares, mercados y beneficiarios, y se analiza la viabilidad legal e institucional del proyecto. Con esta información, se eligen las alternativas que ameritan estudios más detallados o se toma la decisión de aplazar o descartar el proyecto.
- **Prefactibilidad:** En esta fase se definen los aspectos técnicos de la solución planteada con el proyecto. Para ello se analiza detalladamente la alternativa recomendada en la etapa anterior, prestándole especial atención al tamaño óptimo del proyecto, la puesta en marcha, la estructura de financiamiento y la organización administrativa.
- **Factibilidad:** En esta fase se perfecciona y precisa la mejor alternativa identificada en la etapa de prefactibilidad, sobre la base de información primaria recolectada especialmente para este fin.

• Etapa de inversión

Se ejecutan todas las actividades que fueron planeadas para cumplir con el alcance y los objetivos propuestos en la formulación del proyecto, las cuales comprenden entre otros aspectos: realizar los trámites y la obtención de permisos requeridos, contratar proveedores para el suministro de los insumos, administrar el personal, equipos y materiales, coordinar con los diferentes actores vinculados al proyecto,

controlar el presupuesto, el cronograma y demás acciones de gerencia.

- **Etapas de operación**

La etapa de operación comprende el período de tiempo en que el proyecto entra en funcionamiento y por ende se generan los beneficios estimados en la población, según los objetivos establecidos.

- **Etapas de evaluación**

Aunque durante las etapas de inversión y operación se realiza el seguimiento a las metas definidas para el logro de los objetivos del proyecto, es en esta última etapa donde se evalúa el cumplimiento de los fines propuestos con la ejecución del proyecto, particularmente de los impactos sociales positivos y negativos reales logrados en términos del cambio en el bienestar de la población al terminar la operación del mismo, analizando a su vez las posibles desviaciones ocurridas frente a lo planeado.

CONSEJO

Si usted representa una organización que no se encuentra en Colombia, le recomendamos que indague sobre el ciclo de proyectos de inversión pública que rige en su país. En general dicho ciclo determina el proceso de gestión de los recursos, que implica la interlocución y pasos administrativos con los tomadores de decisión. También es determinante tener claro el nivel ante el cual se presentará el proyecto, no es lo mismo hacer la gestión en un nivel regional, que hacerlo en el ámbito nacional.

3. ¿Qué es la MGA?

La Metodología General Ajustada (MGA) es una aplicación informática que sigue un orden lógico para el registro de la

información más relevante resultado del proceso de formulación y estructuración de los proyectos de inversión pública. Su sustento conceptual es, de una parte, en la metodología de Marco Lógico, y de otra en los principios de preparación y evaluación económica de proyectos (DNP, 2015).

La Metodología General Ajustada recibe este nombre porque cumple con tres condiciones (DNP, 2015):

- Se estructura como **metodología**, dado que presenta una secuencia ordenada de formularios que se integran de manera sistemática para facilitar la toma de decisiones y la gestión de los proyectos de inversión pública.
- Es **general** en el sentido que está concebida para registrar cualquier iniciativa de inversión pública, independientemente de la fase en la que esta se encuentre, del sector al que pertenezca y de las fuentes de financiación públicas.
- Por **ajustada** se entiende que ha venido evolucionando en el tiempo. Aunque se tienen antecedentes desde 1989, es especialmente a partir de 2003 que se desarrolla como aplicación informática experimentando modificaciones tanto en la composición de los formularios como en los sistemas operativos utilizados para su funcionamiento.

3.1 ¿Para qué sirve la MGA?

La MGA juega un papel importante durante el ciclo de vida de los proyectos de inversión pública:

- **Etapas de preinversión:** En esta etapa la MGA facilita el análisis de la problemática a la que responde la iniciativa de inversión, así como de las alternativas para intervenir esta situación particular; refleja los principales resultados de los estudios y análisis realizados para soportar su

factibilidad, y apoya el proceso de toma de decisiones al mostrar los resultados de la evaluación económica. Además, contribuye en la programación de los productos a entregar, las actividades a desarrollar y las fuentes de financiación necesarias para cubrir los costos totales del proyecto.

- **Etapas de inversión y operación:** La MGA se convierte en el punto de referencia para la ejecución del proyecto, brindando la línea de base sobre la cual se deben realizar ajustes cuando las circunstancias lo demanden.
- **Etapas de seguimiento:** La MGA facilita el monitoreo de los indicadores de producto, de gestión y de resultado y constituye el punto de partida de la evaluación de los resultados alcanzados con la ejecución del proyecto.

3.2 Estructura de la MGA

En el **Artículo 49 de la Ley 152 de 1994** se facultó al Departamento Nacional de Planeación para organizar las metodologías, criterios y procedimientos que permitan integrar los sistemas para la planeación y una Red Nacional de Bancos de Programas y Proyectos. Bajo estas disposiciones, la Resolución 1450 de 2013 ha adoptado a la MGA como herramienta metodológica e informática para la presentación de los proyectos de inversión pública.

La MGA se estructura a partir de cuatro módulos:

3.2.1 Módulo 1: Identificación del problema o necesidad.

Este primer módulo está destinado a registrar la información del problema central, los actores involucrados, la población afectada y objetivo, los objetivos del proyecto y las alternativas de solución. El soporte conceptual para este módulo es el enfoque de Marco Lógico, y a partir de las orientaciones definidas en la sección anterior es posible obtener la información del proyecto para el registro en la MGA.

3.2.2 Módulo 2: Preparación de la alternativa de solución.

En la preparación del proyecto se recopilan los estudios que brindan información importante ya sea a nivel de perfil, prefactibilidad o factibilidad que se explicaron anteriormente. Esta información permite tener mayor certeza a la hora de decidir sobre el camino más adecuado para alcanzar el objetivo general del proyecto.

Los estudios mínimos que debe contener un proyecto son los siguientes:

- **Legal:** Pretende determinar la viabilidad de las alternativas de solución propuestas con base en lo que dicta la legislación que aplica. Además, permite definir la estructura jurídica que requiere la ejecución del proyecto, por ejemplo, en los ámbitos laboral, ambiental, tributario, entre otros.
- **De mercado:** Con este estudio se busca establecer, mediante un análisis de oferta y demanda, el déficit o la necesidad existente de la provisión del bien o servicio que busca entregar el proyecto. Cuando se habla de la oferta, se hace referencia a los bienes o servicios que en la actualidad recibe la ciudadanía; por otra parte, la demanda hace referencia a la necesidad real de la comunidad.
- **Técnico:** Supone la determinación del tamaño del proyecto, la identificación de la localización final y la selección del modelo tecnológico y administrativo apropiado que sea consecuente con el comportamiento del mercado y las restricciones financieras.
- **Ambiental:** Busca determinar el impacto que va a tener cada alternativa sobre el medio ambiente, así como corregir, prevenir, mitigar y/o compensar los impactos negativos identificados.

- **De riesgos:** Pretende identificar y analizar de forma integral los riesgos o amenazas que representa el desarrollo del proyecto en sus diferentes etapas, valorar los riesgos según su probabilidad de ocurrencia y sus correspondientes niveles de impacto. Además, se deben definir las medidas de prevención o mitigación requeridas según la valoración de riesgos realizada.
- **De costos:** Busca establecer los costos de los insumos y diversos recursos requeridos para la implementación de las actividades planteadas.

3.2.3 Módulo 3: Evaluación de la alternativa

En este módulo se realiza el estudio financiero del proyecto a partir de la información de ingresos y costos del proyecto recopilado en todos los estudios del módulo anterior. La MGA ordena y sistematiza la información financiera y económica del proyecto previa definición del costo de oportunidad. Es importante considerar que cuando un proyecto no produzca ingresos financieros, deben cuantificarse los beneficios que genera sobre la ciudadanía.

3.2.4 Módulo 4: Programación

Este módulo final permite planificar las fuentes de financiación y los principales indicadores del proyecto. Concluye presentando el Marco Lógico con el resumen de aquella alternativa de inversión seleccionada luego de aplicar los criterios de evaluación respectivos.

3.3 Registro de información en la MGA

Los módulos y capítulos de la MGA están organizados de manera secuencial para que el usuario registre progresivamente la información obtenida y trabajada en el proceso de formulación. Esto implica que el proyecto debe ser formulado previamente considerando la estructura metodológica de la

MGA, siendo el aplicativo para el registro de la información del proyecto.



Fuente: DNP (2015).

Recuerde:

- El proceso de formulación y estructuración de proyectos no se realiza necesariamente desde una estricta secuencia lineal como si lo hace la MGA, por eso es importante tener toda la información del proyecto previo a su registro en la herramienta.
- La herramienta MGA registra un mínimo requerido de información del proyecto. La información adicional debe estar consignada en documentos soporte.
- La herramienta advierte inconsistencias en el registro de la información, lo que resuelve problemas de consistencia en la formulación del proyecto.

El cuadro que se presenta a continuación se construyó con el propósito de orientar el registro de información en la MGA a partir de una descripción de los distintos aspectos que la

estructuran. Constituye un resumen de la guía publicada por el Departamento Nacional de Planeación para tal fin (DNP, 2015).

CONSEJO



Si usted representa una organización que no se encuentra en Colombia, le recomendamos que revise si su gobierno ha establecido una metodología /mecanismo específico para la formulación y presentación de los proyectos. En general, estos instrumentos están bajo la responsabilidad de los entes que se ocupan de la planeación. Este es un paso determinante, porque es el que posibilitará la presentación de su proyecto.

4. Formulando un proyecto en 8 pasos.

La formulación del proyecto es el primer paso en la etapa de preinversión e incluye la identificación y la preparación del proyecto. En Colombia, el Departamento Nacional de Planeación ha adoptado el enfoque de **Marco Lógico** para la formulación de proyectos de inversión pública, incorporándola en la herramienta conocida como MGA ⁴.

El enfoque de Marco Lógico constituye una de las principales herramientas empleadas por las instituciones públicas, agencias de desarrollo y organizaciones internacionales para el diseño, planificación y seguimiento de los proyectos. Esta metodología facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos; su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas (Cepal, 2015). Por lo tanto, esta metodología es útil para cualquier organización, independientemente del país en el que se encuentre.

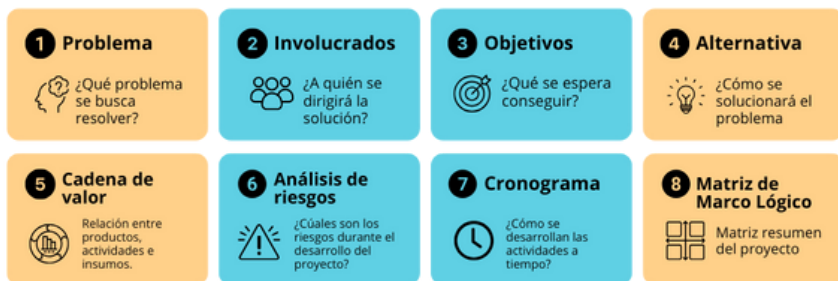
⁴ La Metodología General Ajustada (MGA) es una aplicación informática que sigue un orden lógico para el registro de la información más relevante resultado del proceso de formulación y estructuración de los proyectos de inversión pública.

El enfoque de Marco Lógico puede utilizarse en todas las etapas del proyecto (Cepal, 2015):

- En la identificación y valoración de actividades que encajen en el marco de los programas país.
- En la preparación del diseño de los proyectos de manera sistemática y lógica.
- En la valoración del diseño de los proyectos.
- En la implementación de los proyectos aprobados.
- En el Monitoreo, Revisión y Evaluación del progreso y desempeño de los proyectos.

Esta guía propone ocho (8) pasos para formular un proyecto (fase de perfil) desde la metodología de Marco Lógico. A continuación, se detallan cada uno de los pasos a seguir:

Gráfico 2. Pasos para la formulación de un proyecto (fase perfil)



Fuente: Elaboración equipo consultor

Vale señalar, que esta metodología se enriquece cuando se incorpora la perspectiva de cambio, es decir cuando el análisis, la reflexión y la formulación se concentra en las transformaciones sociales que se quieren generar. El salto cualitativo se genera cuando concentramos nuestra reflexión en el para qué y no en el qué. Sugerimos que cada uno de estos pasos, tenga como referencia esta reflexión.⁵

⁵ Para ampliar información sobre esta perspectiva y enfoque se puede ver: <https://www.odaaid.org/wp-content/uploads/2021/02/TeoriadelCambio.pdf>.

4.1. Paso 1 - Identificación del problema.

¿Qué problema se busca resolver?

El primer paso corresponde a la identificación y análisis del problema o necesidad que se pretende solucionar con el proyecto, estableciendo las causas de su origen y los efectos en la comunidad objetivo del proyecto.

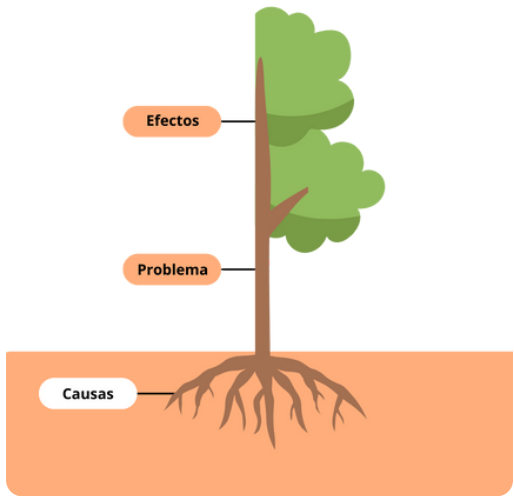
Para identificar el problema el enfoque de Marco lógico utiliza el **Árbol de Problemas**, una herramienta de diagnóstico que permite identificar problemas, causas y efectos de manera organizada, a partir de un modelo de relaciones causales que generan el problema, definiendo así las bases generales para la posible intervención.

El árbol de problemas ayuda a ver de manera clara y directa, la situación actual, proyectando posibles soluciones, específicamente permite:

1. Obtener y graficar información detallada sobre el problema mismo.
2. Identificar cuáles son las causas y efectos del problema.
3. Reconocer las relaciones causales del problema.

El árbol de problema se construye definiendo el problema central en la parte central o tronco del árbol (situación negativa vigente). Las causas se definen en la parte inferior o raíces del árbol (situaciones puntuales que explican por qué se está presentando la problemática), mientras los efectos constituyen las ramas del árbol y se localizan en la parte superior del árbol, expresan las consecuencias que traen las situaciones descritas en el problema central y sus respectivas causas.

Gráfico 3. Árbol de problema



Fuente: UARIV-OIM (2019).

Considerando el enfoque étnico que orienta las acciones desarrolladas en el marco del proyecto de fortalecimiento institucional, a continuación se presenta un ejemplo de árbol de problema relacionado con impactos del conflicto armado en comunidades étnicas.

Gráfico 4. Ejemplo Árbol de problema

Efectos indirectos	Baja calidad de vida		Pérdida de la autonomía del colectivo	
Efectos directos	Inseguridad alimentaria de las comunidades	Aumento de las enfermedades	Baja legitimidad de las autoridades étnicas	Pérdida de conocimientos y experiencias colectivas
Problema central	Afectaciones a la comunidad étnica en el marco del conflicto armado			
Causas directas	Afectaciones al territorio		Afectaciones a la organización y formas de relacionamiento	
Causas indirectas	Alternativas productivas deterioradas	Medio ambiente afectado por actividades ilegales	Debilitamiento de autoridades étnicas	Transformación de formas de relacionamiento

Fuente: Construcción del equipo consultor a partir de UARIV-OIM (2019).

Construyendo el árbol de problema:

1. Identifique el problema central. El problema central se plantea como una situación negativa que afecta a la comunidad y no debe describirse como ausencia de determinadas soluciones, ya que de esa manera se está describiendo lo que quiere hacerse y no el problema central que se quiere solucionar.
2. Posteriormente defina los efectos directos e indirectos del problema. De esta forma se analiza y verifica la importancia del problema central.
3. Defina las causas directas e indirectas del problema central.
4. Revise el esquema y su lógica interna. (Tenga en cuenta que cada causa directa debe relacionarse con un efecto directo y cada causa indirecta genera un efecto indirecto).

4.2. Paso 2 - Análisis de involucrados

¿A quién se dirigirá el proyecto? ¿Qué actores participan en la solución?

(i) Población afectada y objetivo

- La población afectada corresponde al conjunto de individuos que padecen la situación negativa identificada en el problema central y se encuentran en el área de estudio donde esta se presenta.
- Partiendo de la identificación de la población afectada por el problema y las restricciones de tipo presupuestal, técnico e institucional que hayan sido analizadas, se debe determinar si la intervención se dirigirá a dicho conjunto o se focalizarán los esfuerzos y recursos disponibles en un grupo concreto de **población beneficiaria** (DNP, 2015).

Para cada tipo de población se debe identificar el número de personas, sus características demográficas y localización geográfica.

Cuadro 1. Población afectada y objetivo

Tipo	Número	Descripción ¿Quiénes son ellos?	Localización
Población afectada			
Población objetivo			

(ii) Actores involucrados

Corresponde al proceso mediante el cual se identifican los actores desde el punto de vista social, institucional, comunitario, entre otros, que tienen o tendrán alguna relación con la formulación y la implementación del proyecto, ya sea como cooperantes, oponentes, beneficiarios o perjudicados.

Se deben identificar los actores involucrados, señalando el tipo de actor (público, privado, internacional), el nombre, la posición frente al proyecto y el tipo de contribución durante la implementación del proyecto.

Cuadro 2. Matriz de involucrados

Actor	Nombre	Posición	Tipo de contribución
		Beneficiario	
		Cooperante	
		Oponente	
		Perjudicado	

- **Actor:** Nacional, Departamental, Municipal, Agencia Internacional, Privado, otro.
- **Nombre:** Nombre oficial de la institución /organización.
- **Posición:** Beneficiario, Cooperante, Oponente, Perjudicado.
- **Tipo de contribución:** Describa exactamente la contribución de la entidad al proyecto. Indique interés y expectativas.

Posición de los actores:

- **Beneficiarios:** Son aquellos individuos u organizaciones que recibirán directa o indirectamente los beneficios de la intervención que se proponga realizar a través del proyecto.
- **Cooperantes:** Todas aquellas personas o entidades que pueden vincularse aportando recursos de diferente tipo, ya sea en dinero o en especie para el desarrollo de dichas intervenciones.
- **Oponentes:** Aquellas personas, grupos de individuos u organizaciones que dado el inconformismo frente a las posibles intervenciones del proyecto, pueden llegar a obstaculizar el logro de los objetivos previstos.
- **Perjudicados:** Personas, grupos de individuos u organizaciones que podrían llegar a disminuir su calidad de vida o bienestar como consecuencia del proyecto.

****Para los actores con roles de oponentes y perjudicado, es necesario describir o argumentar las razones por las cuales manifiestan su desacuerdo frente a la ejecución del proyecto.***

4.3 Paso 3 - Objetivos

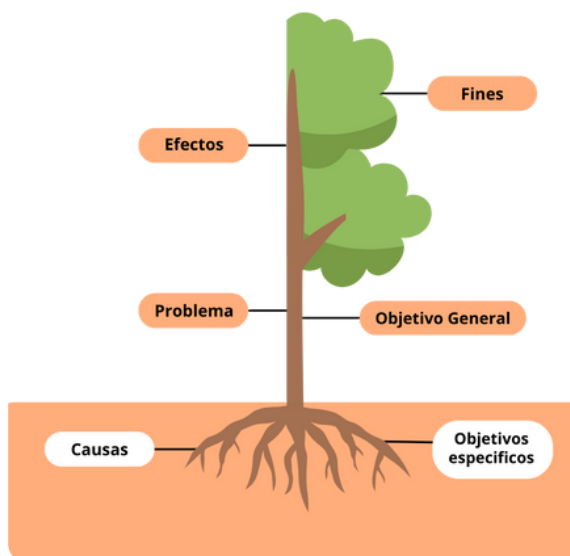
¿Qué se espera conseguir?

Una vez diagnosticada la problemática, el Enfoque de Marco Lógico establece como siguiente paso la definición de los objetivos del proyecto, y para ello establece el **árbol de objetivos** como el método a seguir. Consiste en convertir las situaciones negativas del árbol de problema, en soluciones expresadas en forma de estados positivos, es decir, un diagrama que represente una visión general y clara de la situación que se desea una vez se ha implementado el proyecto. Los objetivos se construyen como una solución a los problemas identificados en el paso anterior.

Este árbol de objetivos identifica y organiza los fines y medios del objetivo central, presentando una solución integral y organizada que atienda la situación actual del problema central. En el árbol de objetivos se desagregan las acciones puntuales y las formas que se llevarán a cabo para cumplirlos, todos los componentes del árbol de objetivos hacen parte del plan de acción para cambiar la situación actual (identificada en el árbol de problemas) por la situación esperada (se construirá a través de la herramienta árbol de objetivos).

Un objetivo es el fin último al que se dirige una acción u operación, es el resultado o sumatoria de una serie de acciones y procesos. Todo objetivo debe ser realista y eficaz a la hora de proponerse y ejecutarse, asimismo, debe ser coherente con relación al problema central y cuantificable para saber cantidades de acciones a realizar.

Gráfico 5. Árbol de objetivos



Fuente: UARIV-OIM (2019).

- El problema central definido el árbol de problemas se corresponde con el **objetivo general** del proyecto y es el propósito por el cual se realizarán intervenciones para contribuir a la solución del problema.
- Las causas específicas se corresponden con los **objetivos específicos**, constituyéndose en los medios para lograr el objetivo general del proyecto. Los objetivos específicos responden al ¿cómo? se alcanzará el propósito; estos se materializan mediante productos a los cuales se les asocia las acciones que deben llevar a cabo para generar el beneficio esperado.
- Los efectos se corresponden con los **finés** que se esperan alcanzar una vez se haya implementado el proyecto.

Gráfico 6. Ejemplo de Árbol de objetivos

	Aumento de la calidad de vida en las comunidades étnicas		Recuperación de la autonomía de las comunidades étnicas	
Fines	Recuperación de la seguridad alimentaria de las comunidades	Disminución de enfermedades	Aumentar legitimidad de autoridades	Recuperar conocimientos y experiencias colectivas
Objetivo General	Contribuir con la reparación de los daños causados a la comunidad étnica en el marco del conflicto armado			
Objetivos Específicos	Aportar al restablecimiento del territorio		Fortalecer las formas de organización y relacionamiento	
	Generar alternativas productivas viables y sostenibles	Promover acciones de protección del medio ambiente	Fortalecer a las autoridades étnicas	Recuperar formas tradicionales de relacionamiento

Fuente: Construcción del equipo consultor a partir de UARIV-OIM (2019)

Construyendo el árbol de objetivos:

1. Formule el objetivo general del proyecto a partir del análisis del problema central.
2. Defina los medios (objetivos específicos) directos e indirectos a partir del análisis de las causas del problema central.
3. Establezca los fines directos e indirectos a partir del análisis de los efectos del problema central.
4. Revise el esquema y su lógica interna (relación medios-fines).

Tenga en cuenta que los objetivos son los logros que se quieren alcanzar con la ejecución de las actividades que integran el proyecto.

Los objetivos deben ser:

- **Claros:** descrito con lenguaje comprensible y preciso, de manera que sean claramente identificables.
- **Precisos:** factibles de alcanzar con los recursos disponibles, la estrategia adoptada y los plazos previstos.
- **Pertinentes:** Relación lógica con la situación que se pretende resolver.

4.4 Paso 4 - Alternativa de solución

¿Cómo se solucionará el problema?

La elaboración de estudios técnicos es el primer paso para el desarrollo de este momento en un proyecto fase perfil. Realizar estudios permitirá tener información de primera mano que ayuda a conocer con mayor o menor detalle las implicaciones que conlleva implementar las actividades y productos del proyecto de inversión.

Los estudios realizados previamente o durante el desarrollo del proyecto, reducirán y ahorrarán sobre esfuerzos y recursos; adicionalmente, todos los proyectos son distintos, no hay generalidades y por ello, se debe conocer qué tan pertinente o no, es llevar a cabo una actividad o producto.

Los estudios pueden ser de diferentes categorías y áreas por lo que conocer los requerimientos y los periodos o cómo se realizan, es fundamental para desarrollar con éxito y calidad un proyecto de inversión.

Para elaborar los estudios necesitamos:

- Listado de productos identificados para la materialización del proyecto.
- Requerimientos técnicos, legales, ambientales, entre otros, para la generación de los productos.
- Fuentes de información confiables (estadísticas oficiales, referentes técnicos y contractuales).

El Acuerdo 045 de 2017 de la Comisión Rectora del Sistema General de Regalías (SGR) relaciona una serie de requisitos para cada tipo de proyecto en cada uno de los sectores económicos; esta fuente de información ayuda a darse una idea para delimitar el alcance y los requisitos mínimos que se deben contemplar para el desarrollo de cada una de las iniciativas plasmadas en el proyecto.

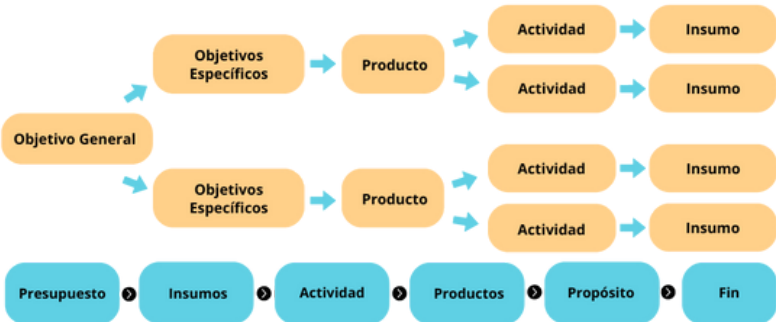
Los estudios aplican solamente en productos relacionados con temas de infraestructura y proyectos productivos. En los demás casos, no es necesario realizar estudios.

4.5 Paso 5 - Cadena de Valor

Relación entre resultados, productos, actividades e insumos

La cadena de valor establece una relación secuencial y lógica entre los objetivos específicos y los productos necesarios para materializarlos a través del desarrollo de un conjunto de actividades, que transforman los insumos para añadir valor al proceso.

Gráfico 7. Cadena de valor



Fuente: Construcción del equipo consultor a partir de UARIV-OIM (2019).

Para construir la cadena de valor necesitaremos:

1. Árbol de objetivos.
2. Actividades.
3. Clasificación de actividades.
4. Listado de productos identificados para la materialización del proyecto, de acuerdo con cada objetivo específico directo.
5. Resultados de los estudios que permitan establecer el alcance de cada uno de los productos, es decir, la cantidad máxima de producción y tener una aproximación del costo de estos.

Producto

Es el bien o servicio que se genera en un proceso productivo y contribuye a la materialización de los objetivos específicos de un proyecto. Es un conjunto de actividades que permiten el cumplimiento de los objetivos específicos. Cada producto está compuesto por una serie de actividades que se desarrollan de manera secuencial (paso a paso). Se recomienda que cada objetivo específico contenga máximo cuatro productos y por producto debe existir mínimo una actividad de “ruta crítica.”⁶

Es fundamental conocer y revisar el catálogo de productos MGA antes de elegirlos para el proyecto. Conocerlos, relacionarlos y seleccionarlos a partir de los diagnósticos y análisis del contexto, esto dará claridad y seguridad a la hora de orientar el ejercicio de definición de actividades del proyecto.

Actividades

Es la acción que aporta a la transformación de insumos en productos. Estas se deben clasificar de acuerdo con su tipología y se debe desagregar en tareas.

Pasos para identificar las actividades:

⁶ De inmediata ejecución.

1. Retome la descripción del producto para conocer qué se desea obtener.
2. Revise las acciones ¿Qué debemos hacer para lograr el objetivo específico?
3. Asocie las acciones a los productos previamente identificados.
4. Organice las acciones como actividades de tal manera que describan el proceso para la construcción del producto (paso a paso para la obtención del producto).

Para construir la descripción de una actividad y la identificación de los insumos, pueden guiarse con las siguientes preguntas:

1. ¿Qué debemos hacer para lograr el objetivo específico?
2. ¿Por qué es importante realizar esta acción o actividad?
3. ¿Con qué frecuencia y en qué cantidad debe realizarse?
4. ¿Cuáles son los pasos a seguir? (Desarrollo del paso a paso de la actividad).

Insumos

Son los factores productivos, materiales, recursos financieros, humanos y materiales con los que se cuenta para llevar a cabo el proceso productivo. El costo de los insumos son los que determinan el valor de las actividades, y así el valor de todo el proyecto.

4.6 Paso 6. Análisis de riesgos

¿Cuáles son los riesgos durante el desarrollo del proyecto?

El análisis de riesgos es un estudio que tiene como objeto identificar y analizar las situaciones no controlables que pueden afectar el diseño y el desarrollo de un proyecto y/o las perturbaciones que éste puede generar en su entorno. Lo anterior como base para formular las acciones de prevención y mitigación conducentes a reducir su vulnerabilidad y/o las consecuencias pueda generar desde el punto de vista ambiental, económico, social y cultural, entre otros.

Cuadro 3. Matriz de riesgos

Nivel de clasificación	Actividad /producto/ objetivo	Descripción del riesgo	Tipo de riesgo	Probabilidad	Impactos	Efectos	Medidas de mitigación
Objetivo general							
Productos							
Actividades							

Probabilidad: probable, poco probable, ocasional.

Impacto: alto, moderado, bajo.

Efectos: describir los posibles efectos de cada riesgo identificado.

¿Qué es un riesgo?

Los riesgos son eventos inciertos no controlables que pueden llegar a suceder en el futuro, dentro del horizonte de ejecución de un proyecto y representarán efectos de diferente magnitud. Estos riesgos deben no solo identificarse, clasificarse y valorarse, además es importante analizar si las medidas de mitigación identificadas requieren de la programación de recursos que deben ser contemplados dentro del presupuesto del proyecto.

Recordemos que:

- Se tienen que relacionar riesgos para todos los productos y para las actividades marcadas como ruta crítica.
- Puede existir más de un riesgo por cada actividad, producto u objetivo.
- Puede existir más de un efecto por riesgo
- Puede existir más de una medida de mitigación por riesgo - efecto.

4.7 Paso 7 - Cronograma

¿Cuáles son los riesgos durante el desarrollo del proyecto?

El cronograma constituye la representación gráfica de las actividades del proyecto en función del horizonte de tiempo.

Cuadro 4. Cronograma

Actividades	Meses									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4.8 Paso 8 - Matriz de Marco Lógico

La Matriz de Marco Lógico muestra de manera lógica y concreta el desarrollo de actividades para la obtención de los resultados esperados. La matriz está conformada por cuatro filas y cuatro columnas que permite presentar un esquema secuencial y jerarquizado de los elementos mínimos que hacen parte de la formulación de una iniciativa de inversión (DNP-OIM, 2014).

Cuadro 5. Matriz de marco lógico

Descripción	Indicador	Medidas de verificación	Supuestos
FIN Expresa la solución del problema de desarrollo que ha sido diagnosticado. Responde la pregunta ¿para qué?	Indicadores de Impacto	Encuestas nacionales Encuestas regionales	
PROPÓSITO Es el efecto directo que se espera. Corresponde al cambio que fomentará el proyecto. Responde la pregunta ¿por qué?	Indicadores de Resultado	Encuestas	Supuestos que afectan el enlace entre propósito y fin

COMPONENTES Son los resultados específicos del proyecto (productos). Responde a la pregunta ¿qué?	Indicadores de Producto	Informes de inventoria	Supuestos que afectan el enlace entre componentes y propósito
ACTIVIDADES Son aquellas acciones necesarias para realizar los componentes. Responde a la pregunta: ¿cómo?	Indicadores de Gestión	Cronograma, presupuesto	Supuestos que afectan el enlace entre actividades y componentes

En la matriz de marco lógico hay diferentes tipos de indicadores, que corresponden a cada componente, así:

- Indicadores de Impacto - Fin
- Indicadores de Resultado – Propósito
- Indicadores de Productos – Componentes
- Indicadores de Gestión – Actividades

La lectura coherente de la matriz se realiza en zigzag de manera ascendente y descendente. Con esta lectura, cobran sentido los componentes.

Construyendo la matriz de Marco Lógico

1. **Diligenciar la columna de componentes:** escribe el objetivo general, cada uno de los productos (componentes) y las actividades correspondientes.
2. **Diligenciar la columna de indicadores:** en la segunda columna, incluye los indicadores identificados, junto con su unidad de medida y la meta total. Para los indicadores de gestión, indica sus metas vigentes.
3. **Identificar los medios de verificación:** añade las fuentes de información utilizadas, tales como encuestas, entrevistas, estadísticas, evaluaciones, inspecciones, informes, publicaciones o registros contables.
4. **Verificar la estructura y coherencia de la matriz:** asegúrate de que exista consistencia lógica entre los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos.
5. **Indicar los supuestos:** señala las condiciones externas que podrían influir en el cumplimiento de los objetivos y que escapan al control directo del proyecto.

Conclusiones

La recaudación de fondos locales a través del acceso a recursos públicos en Colombia se ha convertido en una alternativa estratégica para las organizaciones sociales que buscan sostenibilidad y mayor impacto territorial. Comprender los marcos normativos de la inversión pública, utilizar herramientas como la Metodología General Ajustada (MGA), y articularse con la planeación estatal y territorial, son elementos clave en este proceso. A continuación, se presentan algunas conclusiones que muestran la importancia de esta estrategia de recaudación para fortalecer las organizaciones sociales en el país.

- En contextos donde la cooperación internacional se ha reducido y los recursos privados son limitados, la gestión de recursos públicos se convierte en una estrategia de recaudación necesaria y estratégica para mantener la acción social, especialmente en territorios con alta vulnerabilidad y necesidades estructurales.
- Acceder a recursos públicos no solo es una fuente de financiamiento, sino también una oportunidad de incidencia y participación ciudadana. Las organizaciones fortalecen su rol como actores del desarrollo al contribuir con soluciones desde la sociedad civil a problemas locales.
- La recaudación de fondos locales a través del Estado colombiano es una estrategia clave para la sostenibilidad y proyección de las organizaciones sociales, ya que permite acceder a recursos públicos destinados al desarrollo social, la equidad y la participación ciudadana.
- Herramientas como la Metodología General Ajustada (MGA) permiten estructurar proyectos viables, con enfoque técnico y financiero, lo cual facilita su aprobación en los planes de inversión del nivel municipal, departamental o nacional. Su uso adecuado mejora la posibilidad de acceder a financiamiento público.

- La articulación con los planes de desarrollo municipales y departamentales es fundamental. Las organizaciones sociales deben alinear sus propuestas con las metas y prioridades de los planes territoriales para ser incluidas en la programación presupuestal y lograr impacto sostenible.
- Conocer y aplicar la normativa de la inversión pública es esencial para que las organizaciones sociales puedan participar legal y efectivamente en los procesos de asignación de recursos estatales.
- Por último, fortalecer capacidades técnicas en formulación, normatividad y diálogo con el Estado es importante para las organizaciones, ya que les permite no solo captar recursos, sino también consolidarse como aliadas confiables y efectivas en la implementación de políticas públicas.

Anexos

Módulo 1. Identificación

ID-01 Contribución del proyecto a la Política Pública	
1.1 Contribución al Plan Nacional de Desarrollo	La información para este capítulo se diligencia a partir de un listado configurado en el aplicativo MGA. Se debe seleccionar: Pilar, Objetivo, Estrategia, Programa e Indicador definido en el PND.
1.2 Contribución a Plan de Desarrollo Departamental o Municipal	Si el proyecto busca recursos del departamento o municipio, se debe identificar en los Planes de Desarrollo departamental y municipales los programas que se relacionen con el proyecto: nombre del Plan, estrategia y programa.
ID-02 Identificación y descripción del problema	
2.1 Problema central	Escriba el problema que el proyecto pretende resolver, expresado en necesidades insatisfechas y/o oportunidades no aprovechadas. El problema no debe expresarse como la falta de una solución, ya que no se contaría con otras alternativas para su análisis. <i>*El problema debe ser el mismo al descrito en el árbol de problema.</i>
2.2 Descripción de la situación existente con relación al problema	Describa la situación actual que se está presentando en la población o en el entorno a causa de la existencia del problema identificado.
2.3 Magnitud actual del problema- indicadores de línea base	Dimensión que tiene el problema actualmente, expresando de manera cualitativa o cuantitativa las características, comportamientos o fenómenos identificados de modo que se pueda evaluar su desempeño y evolución en el tiempo. El indicador de línea base es el porcentaje de la población que se está viendo afectada por el problema.
2.4 Causas que genera el problema	Describa las causas directas e indirectas que dan origen al problema central del proyecto. Es importante tener en cuenta que las causas del problema (directas e indirectas) deben ser mitigadas a través de programas y actividades que serán definidos en los objetivos específicos del proyecto. <i>*Las causas del problema debe ser las mismas descritas en el árbol de problema.</i>

2.5 Efectos que generan el problema	Describa los efectos directos e indirectos originados por el problema central. *Los efectos del problema debe ser los mismos descritos en el árbol de problema.
ID-03 Análisis de participantes	
3.1 Actores participantes en el proyecto	Relacione todas las personas, grupos y organizaciones que están relacionados con el proyecto y especifique el tipo de contribución y la posición respecto al proyecto (beneficiario, cooperante, oponente, afectado). *La información diligenciada debe ser acorde con el análisis de involucrados realizado.
3.2 Experiencia previa de los participantes	Relacione la experiencia de los proponentes y demás actores identificados en proyectos similares al formulado.
3.3. Análisis de participantes	Señale acuerdos, alianzas o compromisos que se realizarán para el desarrollo del proyecto. Explique cómo será la coordinación entre estos durante la ejecución del proyecto, así como las estrategias de mitigación con actores que eventualmente se opongan o se perjudiquen con el desarrollo del proyecto.
ID-04 Población afectada y objetivo	
4.1 Población afectada	Escriba el número total de personas que están directamente afectadas por el problema, especificando el departamento, municipio y la fuente donde se obtuvo esa información. *La información diligenciada debe ser acorde con el análisis de involucrados realizado.
4.2 Población objetivo de la intervención	Escriba exactamente el número de personas que beneficiará el proyecto y especifique la fuente donde se obtuvo esa información.
4.3. Características demográficas de la población objetivo	Desagregue el total de población objetivo de acuerdo con su género, edad, pertenencia étnica y especifique la fuente de donde se obtuvo la información.
ID-05 Objetivos	

5.1. Objetivo general e indicadores de seguimiento	Escriba el propósito o lo que se espera conseguir con la ejecución del proyecto. El objetivo general debe ser medible, alcanzable y con un marco temporal claramente definido. <i>*El objetivo general debe ser el mismo descrito en el árbol de objetivos.</i>
5.2. Objetivos específicos	Se definen con relación con las causas del problema y se entienden como los medios (programas, planes, etc.) para alcanzar el objetivo general y solucionar el problema identificado. Cada objetivo debe combatir una o varias de las causas del problema. <i>*Los objetivos específicos debe ser los mismos descrito en los medios del árbol de objetivos.</i>
ID-06 Alternativas de solución	
Registre las diferentes alternativas que tiene para poder solucionar el problema y cumplir así con el objetivo general del proyecto, estas alternativas deben ser viables, alcanzables y coherentes con el problema.	

Módulo 2. Preparación

PE-02 Estudio de necesidades	
El estudio de mercado busca determinar el déficit observado en el mercado, como diferencia entre la oferta y la demanda del bien o servicio. El proyecto debe cubrir parte o la totalidad del déficit del producto ($\text{Demanda} - \text{Oferta} = \text{Déficit}$). <i>*Recuerde que la Oferta se relaciona con la cantidad del bien o servicio que se ofrece actualmente en el mercado. La Demanda con la cantidad del bien o servicio que se requiere producir para cubrir el mercado.</i>	
2.1. Bien o servicio	Describa el bien o servicio haciendo explícita la unidad de medida que se empleará en el proyecto.
2.2. Historia y proyección del bien o servicio	Escriba el año inicial y el año final de la información base para realizar el estudio de mercado. El último año de la serie histórica será el anterior al año vigente. Posteriormente escriba la oferta y la demanda que se estima tendrá el mercado sin la ejecución del proyecto.
PE-02 Análisis técnico de la alternativa	

1.1. Estudio técnico	El estudio técnico supone la determinación de: la ingeniería, el tamaño del proyecto, la identificación de la localización final del proyecto y la selección del modelo tecnológico y administrativo idóneo que sea consecuente con el comportamiento del mercado y las restricciones de índole financiero. Escriba las características técnicas del bien o servicio que va a entregar con esta alternativa de solución, esto con el fin de optimizar el manejo de los recursos disponibles en su producción; además explique el resultado positivo o la contribución que se dará en la población objetivo a causa de los productos que entrega la alternativa, por lo general contribuye al bienestar, la satisfacción de necesidades, la seguridad, entre otras, de la población.
PE-03 Localización de la alternativa	
4.1 Localización geográfica	Seleccione la región, el departamento, el municipio y/o centro poblado donde se ejecutará la alternativa de solución.
4.2 Factores de decisión	Seleccione de la lista los factores que incidieron o que tuvieron algún grado de decisión para seleccionar la localización donde se ejecutara la alternativa de solución del problema.
PE-04 Cadena de Valor	
7.1 Productos	Definición de productos por componente, estableciendo cantidad y unidad de medida. Uso del Catálogo de productos MGA.
7.2 Actividades	Definición de las actividades, etapa de ejecución durante el proyecto y ruta crítica.
7.3 Insumos	Definición del tipo de insumo, año de compra (vigencia) y valor en pesos colombianos.
PE-05 Análisis de Riesgos	
Identificar los riesgos que pueden poner en peligro el logro de los objetivos o la misma ejecución del proyecto. El análisis de riesgos implica: la descripción del riesgo, la identificación del grado de probabilidad de ocurrencia (probable, poco probable u ocasional), el nivel de impacto (alto, moderado, bajo), los posibles efectos y las medidas de mitigación.	

PE-06 Beneficios e Ingresos

Se estiman los ingresos que el proyecto está en condiciones de generar.

PE-07 Depreciación de activos (opcional)

Este capítulo debe diligenciarse cuando se requieren comprar activos como: maquinaria, edificaciones, equipo de comedor, equipo de computación, equipo médico, muebles y enseres en las actividades del proyecto.

PE-10 Crédito, Amortización y Pagos a capital (opcional)

Este capítulo se debe diligenciar únicamente cuando se pretenda solicitar créditos o préstamos a entidades bancarias del nivel nacional o internacional, para obtener recursos que financien en alguna parte el proyecto.

Módulo 3. Evaluación

EV-01 Costo de oportunidad

1.1 Tasa de interés de oportunidad

Representa el rendimiento esperado de los recursos disponibles o tasa de mercado.

1.2 Justificación tasa de oportunidad

Si la evaluación es de tipo social se debe utilizar la Tasa Social de Descuento equivalente al 12%.

EV-02 Evaluación Financiera y Evaluación Económica

El aplicativo MGA consolida la información de los capítulos ingresos y costos, generando de manera automática el flujo de caja, flujo económico, con los que realiza automáticamente el cálculo de la tasa interna de retorno y el valor presente neto.

Módulo 4. Programación

PR-01 Indicadores de producto

* Cuantifica los bienes y servicios producidos a partir de una determinada intervención, así como los cambios generados por esta que son pertinentes para el logro de los efectos directos (DNP, 2015).

* "Están dirigidos a ofrecer una idea clara sobre la medición para cada bien o servicio según las condiciones requeridas para el cumplimiento de los objetivos propuestos, estos se definen de manera más o menos automática a partir de los productos definidos en la cadena de valor al momento de registrar los costos de la alternativa de solución" (DNP, 2015, p.84).

PR-02 Indicadores de gestión

*Tienen como propósito medir los dos primeros eslabones de la cadena de valor, es decir, los insumos y las actividades (DNP, s.f.); se estructuran para facilitar el control de las acciones más importantes en la ejecución del proyecto (DNP, 2015).

PR-03 Fuentes de Financiación del proyecto

Entidad: Entidades que financiarán el proyecto. Etapa: Pre-inversión, Inversión, Operación.

Tipo de entidad. Para proyectos financiados por SGR seleccionar la entidad territorial que aportará el recurso (departamento, municipio o corporación autónoma regional).

Tipo de recurso. Proyectos SGR: Asignaciones directas, fondo específico Año: Año en que se prevé el ingreso del recurso de financiación.

Monto de la financiación: Monto que cada entidad aportará al proyecto.

PR-04 Resumen del Proyecto

Es una adaptación que hace la herramienta MGA, de la Matriz de Marco Lógico; se constituye en la síntesis de la concatenación de las acciones anteriores, descritas en esta guía; así como en un instrumento que orienta la gestión del proyecto hacia la consecución de los objetivos, brindando un marco de referencia para hacer operativo el plan de ejecución del proyecto (DNP, 2015).

Bibliografía

CIDEAL (2001). *El Enfoque del Marco Lógico: 10 casos prácticos*. Fundación CIDEAL: Madrid.

Departamento Nacional de Planeación (2015). *Manual Conceptual de la Metodología General Ajustada (MGA)*. DNP: Bogotá.

Departamento Nacional de Planeación, OIM (2014). *Presentación de Proyectos al Sistema General de Regalías (SGR)*. Cartilla Práctica. DNP, OIM: Bogotá.

Unidad para las Víctimas – OIM (2019). *Guía para la incorporación del enfoque de marco lógico en el modelo operativo de reparación colectiva*. UARIV, OIM: Bogotá.

Departamento Nacional de Planeación (2014). *Guía Metodológica para la formulación de indicadores*. DNP: Bogotá.

Departamento Nacional de Planeación (2015). *Documento Guía del módulo de capacitación virtual en Teoría de Proyectos*. DNP: Bogotá.

Departamento Nacional de Planeación (2015). *Glosario*. DNP: Bogotá.

Departamento Nacional de Planeación (s.f). *Guía para la Construcción y Análisis de Indicadores*. DNP: Bogotá.

Departamento Nacional de Planeación (2015). *Manual Conceptual de la Metodología General Ajustada*. (MGA). DNP: Bogotá.

DNP-OIM (2014). *Presentación de Proyectos al Sistema General de Regalías (SGR)*. Cartilla Práctica. Departamento Nacional de Planeación, Ministerio del Interior, OIM: Bogotá.



Módulo 2

La Cooperación con Personal

Un mecanismo alternativo de cooperación en el marco internacional.
El caso de **AGIAMONDO**

Por Eliana Margarita Lombo Caicedo



AUTORA

SOBRE LA AUTORA



Eliana Margarita Lombo Caicedo

Socióloga

Magister en Antropología Social

Con experiencia de 15 años en el ámbito de la cooperación internacional, la implementación de proyectos y procesos de APME (análisis, planeación, monitoreo y evaluación) de proyectos enfocados en la defensa de derechos humanos, el acompañamiento a víctimas del conflicto armado en Colombia y la construcción de paz. Actualmente responsable de APME para el programa Servicio Civil para la Paz de AGIAMONDO (Alemania) en Colombia.



Bogotá, 2024
Foto: Bianca Bauer

LA COOPERACIÓN CON PERSONAL: UN MECANISMO ALTERNATIVO DE COOPERACIÓN EN EL MARCO INTERNACIONAL. EL CASO DE AGIAMONDO¹

Marco general:

En el contexto de la cooperación internacional los tipos de cooperación más reconocidas son: la financiera entre estados o estados-sociedad civil, humanitaria, o solidaria (intercambio entre sociedad civil, casos como filantropía, usualmente por emisores de países del norte y receptores de países del sur global). En este marco, la organización o institución que solicita la cooperación aplica a convocatorias y los recursos se destinan generalmente a desarrollar un proyecto concreto con metas claramente delimitadas. Otra forma de cooperación internacional ha sido la cooperación con personal, en esta sección explicaremos cómo funciona este tipo de cooperación a través de un caso concreto: el Programa del Servicio Civil para la Paz implementado actualmente en Colombia por AGIAMONDO ².

Antecedentes:

Aunque en esta sección no vamos a profundizar en los orígenes de la cooperación con personal, podemos mencionar que esta cooperación, como muchas otras, está atravesada por procesos de cambios globales fundamentales para la configuración de las sociedades contemporáneas. La cooperación con personal inicia en los años 50/60 del siglo pasado, en buena parte originada por la preocupación de actores como la iglesia católica a contribuir con un mundo más equitativo. Así, por ejemplo, surgió la antecesora de AGIAMONDO en 1954, el “Cuerpo de Paz” de los EEUU en 1961, y otros actores de los que en ese momento se

¹ Eliana Margarita Lombo Caicedo – Responsable de procesos de Análisis, planeación, monitoreo y evaluación del programa SCP/AGIAMONDO y sus proyectos en Colombia.

² Este programa también es implementado por Brigadas Internacionales de Paz, como se explicará más adelante, organización de tiene un modelo de cooperación diferente.

consideraban “países del primer mundo”. La idea principal de estos esfuerzos era contribuir al desarrollo económico y social con personal experto (desde fortalecer capacidades en trabajos manuales, hasta académicos o asesorías a entidades gubernamentales). En 1961 se fundó también la “Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)”³, que se puede considerar un punto clave en lo que se conoce como la cooperación para el desarrollo en esta constelación que diferenció, desde los ojos de occidente geopolítico, norte-sur / “primer mundo” – “tercer mundo”, incluyendo los recién independizados países de África y Asia.

Además, después de la caída del muro de Berlín y la Unión Soviética, y las guerras en Ruanda y Europa oriental en los años 90, surgió desde la sociedad civil la idea de trabajar para la resolución no violenta de los conflictos y la paz. Desde entonces se fueron desarrollando intercambios que llegaron a dar forma a la cooperación con personal caracterizada por el “envío” de personal con experticias y conocimientos concretos para colaborar en procesos para el desarrollo y la transformación de conflictos de países en continentes como África, Asia y América Latina.

Algunas instituciones eclesiales (de origen católico por ejemplo) se han apoyado en la cooperación con personal para intercambios norte sur y también sur norte, en este contexto, podría pensarse que esta modalidad de cooperación puede tener también una conexión con la práctica de envío de misioneros y misioneras religiosas para el desarrollo de trabajo social y comunitario, y no solo para procesos de evangelización (hablando del siglo XX, pues aún antes de eso fueron las prácticas misionales de procesos de colonización). Esta posible conexión no está establecida oficialmente, puede tener sentido, aunque no se ha profundizado al respecto.

³ Ver: <https://web-archive.oecd.org/espanol/index.htm>

En todo caso, como parte de la constante dinámica de cambio económico, político, social y cultural, así como las diversas reflexiones y miradas acerca de la cooperación, se desarrolló desde 1993 un proceso de diálogo entre miembros de la sociedad civil alemana que dio origen y forma al programa Servicio Civil para la Paz:

“A partir de 1993, el foro de debate «Servicio Civil para la Paz», formado por personas y grupos interesados, desarrolló el concepto del trabajo profesional por la paz, similar al de los servicios de desarrollo, y en 1995 comenzó la publicidad política del mismo [...] En 1996 empezaron a ofrecerse cursos regulares de cualificación para mujeres y hombres con la experiencia profesional y personal apropiada, en los que han participado cientos de expertos hasta la fecha. Ese mismo año, y bajo el nombre de «Consortio del Servicio Civil para la Paz», también se inició un intercambio continuo de experiencias e ideas entre los grupos de paz involucrados y los servicios de desarrollo reconocidos [...] En 1997, numerosas personalidades de la política y la cultura firmaron la «Declaración de Berlín para un Servicio Civil para la Paz en Alemania» [...] Tras el cambio de gobierno en 1998, lo que hasta entonces había sido una mera idea empezó a materializarse y tomó la forma real de un esfuerzo conjunto entre las organizaciones alemanas para la paz y el desarrollo y el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ). El número de países colaboradores, proyectos aprobados y expertos destacados aumentó rápidamente con la financiación pública”⁴

De esta manera, una iniciativa de la sociedad civil alemana, se convirtió en un programa de cooperación con financiación de recursos públicos de este país. Hasta la actualidad, el consorcio de 9 organizaciones de sociedad civil y su intercambio sigue siendo la base para el desarrollo del Programa del Servicio Civil para la Paz –SCP. La variedad de organizaciones y el hecho de que algunas son gubernamentales, otras son civiles y otras relacionadas con iglesias católicas y evangélicas, es una fortaleza para llegar a una gran diversidad de grupos sociales. El programa, tiene como pilares la transformación y resolución no violenta de conflictos y la construcción de paz, y se implementa en países de África, Asia y América Latina. El BMZ “fija las

⁴ Fuente: <https://www.ziviler-friedensdienst.org/es/sobre-nosotros/historia>

condiciones marco de contenido y organización del Servicio Civil para la Paz y pone a su disposición los fondos correspondientes [...] En común acuerdo con el para proyectos presentados por las organizaciones” ⁵. Las organizaciones que conforman el consorcio SCP son: Comité de Acción para la Paz (AGDF); AGIAMONDO; Brigadas Internacionales de Paz (PBI); Pan para el Mundo; Internationaler Christlicher Friedensdienst (EIRENE); FórumZFD; GIZ; KURVE Wustrow (Centro de Educación y Encuentro para una actuación pacífica); Weltfriedensdienst e.V. (WFD -Servicio para la Paz Mundial) (ver cuadro anexo con más información de las agencias al final de la sección). En Colombia, las organizaciones que implementan el SCP son AGIAMONDO y PBI.

AGIAMONDO y el programa SCP- Colombia:

Hasta el año 2019 AGIAMONDO se llamó AGEH, fue creada en Alemania desde 1959 como una agencia de cooperación de la sociedad civil católica, fundamentada en los valores cristianos y enfocada en la cooperación para el desarrollo. Vincula profesionales para el trabajo de cooperación internacional entre organizaciones eclesiales y de la sociedad civil, teniendo como base la ley alemana de cooperación al desarrollo (EhFG). Su oferta de servicio incluye asesoría sobre la cooperación con personal y brinda capacitación y entrenamiento para estos profesionales (muchos de ellos financiados por otras organizaciones o agencias como Misereor, Pan para el Mundo, Comundo, Adveniat, entre otras). Cada año, AGIAMONDO vincula un promedio de 280 profesionales para organizaciones en cerca de 60 países. Hasta el año 2019 AGIAMONDO se llamó AGEH, fue creada en Alemania desde 1959 como una agencia de cooperación de la sociedad civil católica, fundamentada en los valores cristianos y enfocada en la cooperación para el desarrollo. Vincula profesionales para el trabajo de cooperación internacional entre organizaciones eclesiales y de la sociedad civil, teniendo como base la ley alemanade cooperación al desarrollo (EhfG). Su oferta de servicio incluye asesoría sobre la cooperación con personal y brinda

⁵ Ibíd.

capacitación y entrenamiento para estos profesionales (muchos de ellos financiados por otras organizaciones o agencias como Misereor, Pan para el Mundo, Comundo, Adveniat, entre otras). Cada año, AGIAMONDO vincula un promedio de 280 profesionales para organizaciones en cerca de 60 países. A partir de esta oferta de servicios AGIAMONDO contribuye a la promoción de redes e intercambios de conocimientos, y a la construcción de redes de cooperación internacional con personal. Algunas de las áreas de trabajo en torno a las cuales los profesionales reciben capacitación y entrenamiento son: promoción y construcción de paz y reconciliación; apoyo psicosocial; educación y estrategias pedagógicas; ayuda humanitaria; protección del medio ambiente y cambio climático; democratización; comunicación y relaciones públicas; gestión de proyectos; apoyo psicosocial; entre otras.⁶ La vocación y misionalidad orientada por los valores cristianos también hacen parte importante de los procesos de capacitación del personal, especialmente si se orienta al trabajo con organizaciones eclesiales.

Actualmente AGIAMONDO implementa el programa SCP en las siguientes regiones y países: programa Centro América (Sede en Guatemala y proyectos en Guatemala, Honduras, El Salvador y Sur de México); programa regional Israel-Palestina; programa regional Burundi-Ruanda-Congo; Programas país como Colombia; Kenya; Sri Lanka; Uganda; Sierra Leona; Sudán del Sur; Timor Oriental; Camerún; Liberia; y el programa recientemente abierto en Bosnia-Herzegovina.

Con la prestación de estos servicios, apoyando el envío de personal, esta organización ha tenido presencia en Colombia desde hace más de 30 años, y desde el año 2001 empezó la implementación del programa SCP. Debido a que AGIAMONDO no establece representaciones jurídicas ni oficinas propias en los países donde desarrolla la cooperación, opera vinculándose

⁶ Para más información vea: <https://www.agiamondo.de/en/about-us/this-is-agiamondo/>

a una organización coparte católica o de sociedad civil en el país donde va a implementar el programa. En el caso colombiano, AGIAMONDO está vinculada a la Corporación PODION, a partir de un convenio y una relación no solo operativa sino también una alianza estratégica. La Corporación PODION acoge a dos cooperantes internacionales que tienen el rol de coordinadores del programa y supervisan toda su implementación. Estos coordinadores trabajan con un pequeño equipo de personal local contratado a través de la Corporación PODION (también son parte de la organización). Además de los coordinadores, el programa es impulsado por: una persona encargada de la supervisión financiera y la rendición de cuentas del programa país y los proyectos; una encargada de los procesos de Análisis, Planeación, Monitoreo y Evaluación de los proyectos (APME); y una asistente administrativa.

Cada programa país del SCP de AGIAMONDO cuenta con sus propios objetivos e indicadores, definidos por la coordinación a partir de un análisis del contexto y de los conflictos del país, desde este análisis, se definen también oportunidades y necesidades para la construcción de paz, y con estos elementos se configura una solicitud de cooperación que debe ser aprobada por el BMZ. De acuerdo a este proceso los coordinadores identifican prioridades y deciden qué organizaciones puedan ser idóneas para vincularse al programa como copartes. En la actualidad, el programa de Colombia tiene la aprobación para contar con 20 cooperantes internacionales y 18 proyectos de cooperación. El programa Colombia tiene actualmente 4 objetivos enfocados en: **1)** transformación de conflictos socio-ambientales y territoriales **2)** fortalecimiento del tejido social a través de acompañamiento psicosocial, estrategias de fomento de cultura de paz, memoria histórica y diálogos multi-actor **3)** acompañamiento de víctimas del conflicto armado ante el Sistema Integral para la Paz e incidencia en la implementación de recomendaciones del informe final de la

CEV y 4) juventudes y participación democrática. A nivel de copartes, se busca que haya un balance entre instituciones de iglesia católica y organizaciones de sociedad civil. Las copartes con las cuales estamos trabajando en estos objetivos actualmente son: Pastoral Social de Ipiales, Pastoral Social de Apartadó, la Comisión de Conciliación Nacional de la Conferencia Episcopal, Pastoral Social de Popayán, La Coordinación Regional del Pacífico Colombiano, Corporación Vínculos, CAJAR, Corporación PODION, Consejo de Redacción, Ruta Pacífica de las Mujeres, Corporación Otra Escuela, Educapaz.



Fusagasugá, Cundinamarca, 2023

Foto: Bianca Bauer

Pasos y elementos clave para hacer la solicitud de un proyecto

Las organizaciones solicitantes deben contar mínimamente con:

- Una personería jurídica y una estructura básica con representación legal, que le permita la firma de un convenio de cooperación. Si se trata, por ejemplo, de una articulación de varias organizaciones, una de ellas debe responsabilizarse por la firma del convenio de cooperación y la administración financiera del proyecto.

- Un área básica administrativa/ financiera para la ejecución adecuada de presupuestos y la rendición de cuentas a nivel país y al área de finanzas de AGIAMONDO.
- Su misionalidad claramente debe estar orientada a procesos de cambio social para la construcción de paz, priorizando el trabajo en ámbitos como: la reconstrucción del tejido social, la transformación o prevención de conflictos, la defensa de los derechos humanos, acompañamiento de víctimas del conflicto armado y la violencia sociopolítica, transformación de conflictos socio ambientales y/o territoriales, otras expresiones de violencias asociadas al conflicto armado.
- No es indispensable que sea una organización católica, sin embargo, se reconoce el rol importante de la iglesia católica en acompañar comunidades en contextos conflictivos y busca fortalecer y apoyar su labor.
- Es deseable que la organización tenga algún sistema de monitoreo y evaluación de proyectos y procesos institucionales, así como sensibilidad y prácticas para la implementación de enfoques diferenciales (género, étnico, ciclo de vida).

Para la presentación de solicitudes de proyectos es necesario que la organización interesada tome contacto directamente con los coordinadores del programa. Ellos son los responsables de entablar diálogos con potenciales copartes para establecer la coincidencia de necesidades e intereses de la organización con las prioridades del programa, identificar si la organización cuenta con los criterios mínimos, y precisar si es pertinente avanzar hacia la presentación de una solicitud de cooperación escrita, para lo cual existe un formato narrativo establecido. Es muy importante aclarar que el aporte central de esta cooperación es la persona del/la cooperante, por lo tanto, en el formato de solicitud no existe una sección de presupuesto. La solicitud está enfocada en elementos relacionados con: **a)** análisis del contexto del proyecto e identificación de los conflictos o

conflicto alrededor de los cuales la organización busca generar cambios; **b)** cuáles son sus fortalezas y debilidades y cómo una persona como un/a cooperante internacional puede aportar a su fortalecimiento para trabajar en torno al conflicto(s) priorizado; **c)** en relación con lo anterior cuál es el rol y cuáles serían las tareas de un o una cooperante internacional trabajando integrado/a a la organización **d)** precisar los resultados esperados del proyecto.

Este último punto se hace en el formato siguiendo el enfoque de “Gestión de Alcances”, que básicamente es un enfoque en cambios que se quieren lograr a través del trabajo con actores clave ⁷. Es importante aclarar que la organización solicitante puede pedir asesoría en el proceso e incluso se puede hacer un taller para la solicitud o asesorías puntuales facilitadas por la persona encargada de gestión de proyectos del programa SCP de AGIAMONDO del país. El formato incluye los ítems clave para la formulación desde la Gestión de alcances que son:

- **Visión del proyecto:** no necesariamente igual a la de la organización, y está en el ámbito del impacto.
- **Misión del proyecto:** similar al objetivo general del proyecto, que debe expresar qué se espera lograr en 3 años, en clave de cambios concretos y estrategias para lograrlo.
- **Alcances del proyecto:** similares a objetivos, que deben indicar cambios concretos que se espera lograr con actores clave con quienes se va a trabajar directamente.
- **Identificación /mapeo de socio/as:** nos referimos a 3 tipos de socio/as: indirectos, directos y estratégicos (respectivamente: “beneficiarios” indirectos, “grupos meta” o beneficiarios directos, y aliados o aliadas).

⁷ La Gestión de Avances es una adaptación que AGIAMONDO realizó de la metodología canadiense de “Mapeo de alcances” para la cooperación para el desarrollo. AGIAMONDO la adaptó para incluir elementos de la cooperación con personal en los ciclos de proyectos y además profundizó y desarrolló más la metodología en los procesos de monitoreo y sobretodo de autoevaluación de los proyectos.

- **Estrategias de trabajo y acciones clave:** las estrategias de trabajo desde las cuales se puede desarrollar la implementación de un proyecto pueden ser muy diversas. Algunas pueden ser acompañamiento jurídico, psicosocial, fortalecimiento organizativo, incidencia política, comunicación estratégica, investigaciones participativas para la acción y el cambio social, etc.

Los aspectos relacionados con los aportes financieros para la ejecución del proyecto, se definen una vez haya iniciado el mismo, y es posible asignar cada año un monto para actividades concretas que sean indispensables para lograr los resultados (alcances) aspirados del proyecto, en general son montos modestos. Por lo tanto, se aconseja siempre que el proyecto y sus acciones puedan estar articuladas a otros proyectos clave de la organización con los cuales se pueda complementar tanto el trabajo de el o la cooperante como la financiación. Esto reafirma que la cooperación con personal se dirige a fortalecer procesos que la organización ha priorizado en su planeación estratégica.

Una vez consolidado el documento de solicitud, y sea aprobado por la coordinación en Colombia, se remite: **1)** a una persona que es el referente para el país en las oficinas de AGIAMONDO en Colonia, quien también puede hacer retroalimentaciones si lo ve necesario y **2)** Se envía al BMZ para que apruebe la inclusión de la coparte y el proyecto al programa país (si no estaba incluido previamente). Todas estas aprobaciones se relacionan con la pertinencia y coherencia entre la solicitud del proyecto y la coherencia con los objetivos del programa SCP del país. Posteriormente, se procede a realizar la convocatoria laboral para la búsqueda del cooperante que pudiera vincularse a la organización solicitante. Esto se hace a través de una convocatoria pública emitida por AGIAMONDO, con un perfil profesional y términos de referencia que se construyen con base en información que también está en la solicitud que la organización solicitante ha elaborado. La apertura de

convocatoria laboral, búsqueda, preselección y selección de cooperante puede tardar varios meses, incluso más de un año, dependiendo de las particularidades del perfil que se busque.

Estos proyectos de cooperación con personal tienen una duración de 3 años y pueden ser prorrogables a otros 3 años dependiendo de varios factores ⁸. También es necesario tener en cuenta que esta cooperación tiene una importante premisa: Se trabaja con cooperantes integrado/as a la organización. Es decir, que una vez se inicia la implementación del proyecto esa persona hace parte de la organización y debe estar claramente integrada a su estructura y a un equipo de trabajo. El/la cooperante tiene un contrato tripartito (firman el representante legal de AGIAMONDO, el/la representante legal de la organización coparte y el/la cooperante), pero se reporta principalmente a la coparte y quien la coparte delegue para coordinar y supervisar su trabajo. Es bajo la estructura y prioridades de la organización que se definen sus funciones, tareas, responsabilidades.

Algunos aprendizajes a partir de retos y desafíos de la cooperación con personal en el marco del programa SCP - AGIAMONDO

Es importante reiterar la particularidad de la cooperación con personal, pues la experiencia nos ha demostrado que cuando una organización asimila esta cooperación a la financiera, y da más relevancia al recurso financiero que a la persona que les acompañará (aún si no se cuenta con altos montos), el proceso puede ser mucho menos exitoso. Por lo tanto, en este aparte es necesario resaltar varios aspectos institucionales que contribuyen al buen funcionamiento de la cooperación con personal, y que en realidad hacen parte de buenas prácticas que las organizaciones deberían incorporar

⁸ Por ejemplo: los resultados del proyecto en la primera fase de cooperación, confirmar que este modelo de cooperación realmente es útil y adecuado para la organización y que ha aportado en temas centrales, con un/a cooperante integrado/a.

este tipo de cooperación.

Un aspecto paradójico de esta cooperación es que, si bien se busca el fortalecimiento de la coparte, hemos identificado que tener fortalezas previo a la cooperación son factores que hacen la diferencia para que haya una cooperación exitosa. Sin embargo, estas fortalezas no requieren grandes inversiones en infraestructura o equipos de trabajo, sino que las directivas prioricen y dispongan de tiempo y asesoramiento para implementar procesos internos de reflexión y mejoría en prácticas operativas y procedimentales, clarificación del direccionamiento estratégico y político, así como en el fortalecimiento del trabajo de equipo, sensibilidad de género, buenas prácticas para la comunicación interna y la resolución adecuada de conflictos. También es excepcional pero muy importante que una organización cuente con buenas prácticas vinculadas a aspectos de bienestar, como espacios de autocuidado y convivencia. Estos, son los aspectos que muchas veces las organizaciones dejan a un lado por sobrecargas laborales y porque no hay en la cultura organizacional de muchas ONG y estructuras de sociedad civil una valoración y conocimiento acerca de cómo desarrollar estos aspectos. La buena noticia es que, si la organización tiene el reconocimiento de estas necesidades, y la voluntad de fortalecer estos aspectos podría negociarse en el marco de la cooperación un apoyo puntual que no solo se enfoca en el proyecto, sino a nivel organizacional.

Profundizando un poco acerca de estos elementos, entre retos y aprendizajes destacamos:

a. Un cooperante integrado/a requiere una etapa inicial de acompañamiento cercano, especialmente si es un extranjero que no ha vivido en el país. Puede ser que haya tenido experiencia en América Latina en temas similares al priorizado por la organización, pero es indispensable brindarle un marco claro acerca de la organización y su trabajo. Esto, a través de

charlas, pero también de incluirle en actividades concretas y espacios de diálogo con el/los equipos de trabajo y designar una persona que coordine este acompañamiento inicial. Si esto se hace adecuadamente, el/la cooperante podrá identificar con mucha más claridad cómo aportar y, desde su experiencia y experticia, hacer propuestas relevantes para la organización. Además, una consecuencia no deseada de esta falta de acompañamiento inicial, puede ser que el/la cooperante termina desarrollando el proyecto sin adecuada articulación a las prioridades institucionales, en algunos casos como si fuera un “satélite”, y se tiene la percepción equivocada de que es “el proyecto del/a cooperante”, faltando apropiación institucional y priorización del proceso.

b. Algunas organizaciones tienen un marco o plan estratégico y un desarrollo de políticas institucionales más o menos claro que otras. Sin embargo, observamos que aquellas que si lo tienen y trabajan en coherencia con estos elementos, pueden proveer a un/a cooperante información e insumos con más claridad, y así mismo transmitir de forma más directa y concreta sus necesidades y expectativas en relación con el trabajo y aporte que esta persona puede hacer.

c. Después de la reciente pandemia por COVID-19 muchas organizaciones migraron al trabajo mixto (virtual - presencial), y en algunos casos mayormente virtual. Esto ha traído cambios en la dinámica de los equipos y en muchos casos las organizaciones no han hecho un abordaje intencionado y/o una gestión de los aspectos negativos que puedan surgir (principalmente problemas para la comunicación interna, la articulación adecuada de los equipos y la apropiación de ciertos procesos institucionales). Hemos identificado que esto también puede afectar o, al menos, ralentizar el proceso de integración de un cooperante y su comprensión acerca de qué hace y cómo funciona la coparte.

d. Cuando ingresa a un equipo una persona que viene de otro contexto sociocultural y que tiene otros marcos de

referencia, puede haber más espacio para desencuentros, especialmente al inicio de la cooperación. Si la organización avanza desde la inercia, sin reflexionar sobre aspectos orgánicos y vinculados a la comunicación interna, el trabajo en equipo y su fortalecimiento, puede tomar más tiempo construir confianza y resolver diferencias. Por su parte, para lo/as cooperantes internacionales hay retos iniciales para lograr sintonizar ritmos y formas de trabajo, manejo de tiempos y flexibilidad.

e. Este aspecto relacionado con diferencias interculturales son una realidad, y es uno de los retos que eventualmente puede presentarse. Aunque los/as cooperantes han tenido un entrenamiento previo en el que estos asuntos son abordados, en la práctica lo más recomendable del lado de la coparte y también lo/as cooperantes, es manejar diálogo franco y respetuoso. Usualmente esto funciona mejor en organizaciones donde, si bien hay una estructura, también se realizan conversaciones en un marco de colegaje y horizontalidad. Si las diferencias interculturales no se abordan de forma oportuna, respetuosa y transparente, porque no hay prácticas de la cultura organizacional que permitan estos diálogos, puede tomar más tiempo de lo esperado llegar a acuerdos de trabajo.

f. En el marco de otros programas de cooperación, es posible que las organizaciones tengan un/a cooperante internacional para apoyar la gestión de recursos financieros, sin embargo, en esta cooperación, por tratarse de un programa de construcción de paz no es posible que los proyectos tengan este foco. Cuando las organizaciones tienen la expectativa de que un cooperante que viene a través del SCP va a aportar significativamente a este aspecto tiene un entendimiento erróneo de esta cooperación. Si bien la presencia de esta persona puede aportar contactos y relaciones estratégicas, o aportar a ciertas acciones muy concretas de interlocución con actores internacionales clave, la gestión de fondos

generalmente no es parte del perfil priorizado para cooperantes internacionales SCP.

g. Un aspecto final que no podemos dejar de mencionar, es la necesidad e importancia de desarrollar reflexiones acerca de la colonialidad o decolonialidad de las relaciones en este tipo de cooperación. Lo/as cooperantes internacionales son en su mayoría personas de origen y nacionalidad de países europeos, aunque no siempre. En Colombia han estado cooperantes de origen colombiano, argentino, venezolano, chileno, peruano, que han adquirido la nacionalidad europea y tienen una trayectoria y experiencia con perfiles que cumplen los requisitos. Sin embargo, para unos y otros es importante desarrollar reflexiones acerca de las particularidades de su posición en la organización a la que se vinculan, así como la sensibilidad para hacer análisis y aportes respetuosos de las dinámicas de la organización, su personal y su trayectoria. La influencia de este tipo de cooperación en las organizaciones y las personas que se integran, tiene una perspectiva basada en el intercambio y compartir de experiencias y saberes, cuando la organización percibe que la cooperación no se da en esta perspectiva es indispensable abordar lo que sea que esté causando disonancias en este sentido.



Bogotá, 2024
Foto: Bianca Bauer

Aportes de esta cooperación:

Un elemento que es bueno resaltar y que las organizaciones interesadas pueden aprovechar, es que se trabaja con un principio de “orientación a la coparte”, es decir que, si bien el proyecto se debe enmarcar en las prioridades tanto de la organización como del programa SCP (debe haber coincidencia), si el proyecto es aprobado, una vez se inicie su implementación se trabaja con base en el diálogo y acompañamiento directo a la coparte. Este acompañamiento puede incluir aspectos administrativos, financieros, así como apoyo y asesoría en los procesos de planeación, monitoreo y autoevaluación del proyecto.

Esto, también puede abrir la puerta para dialogar acerca de necesidades de fortalecimiento que pueda requerir la organización para tener mejores resultados en el proyecto y en su labor. En cuyo caso, hay posibilidad de incluir acciones puntuales para el fortalecimiento institucional. De hecho, es posible que uno de los alcances (objetivos) del proyecto tenga este énfasis.

Por otra parte, se busca hacer sinergias entre las copartes del SCP. A través de encuentros anuales se generan espacios para el intercambio y la creación de sinergias. En múltiples ocasiones copartes y cooperantes han realizado acciones conjuntas de incidencia política nacional o internacional, y participan de espacios de intercambio sobre estrategias de trabajo como la comunicación estratégica o la comunicación para la construcción de paz. Sobre este último aspecto, la coordinación del programa organiza cada año la “Minga de comunicaciones” donde participan miembros de las organizaciones, cooperantes internacionales y comunicadores locales o de organizaciones de base con los cuales la organización trabaja en los territorios.

En términos generales, en las evaluaciones de los proyectos, la mayoría de las copartes resaltan como aportes de los/as cooperantes internacionales elementos como: lecturas y

perspectivas diferentes de la realidad, nuevas estrategias, metodologías y rutas de trabajo, estructura y sistematicidad a la hora de implementar procesos, aportes para el fortalecimiento de ciertos aspectos organizativos.



Samaniego, Nariño, 2024

Foto: Bianca Bauer

Conclusiones

La cooperación con personal que brinda el programa del Servicio Civil para la Paz es una modalidad de cooperación que cuenta con aspectos muy positivos, puede aportar a las organizaciones nuevos elementos y metodologías para trabajar en temas priorizados, pero también implica retos muy diferentes de la cooperación financiera. Las organizaciones que decidan apostarle a esta cooperación deben estar abiertas al dialogo con otros actores, a recibir retroalimentación y a incorporar nuevas personas, perspectivas y prácticas o estrategias de trabajo. Aunque es ideal que las organizaciones tengan ciertas fortalezas, también es posible que a través de esta cooperación piensen, al menos de forma concreta o puntual, en fortalecer aspectos del trabajo en equipo y el funcionamiento de la organización que, más allá de la cooperación con personal, puede mejorar sus procesos internos y potenciar su trabajo. Esta cooperación también incluye de forma particular la posibilidad de diálogo fluido y acompañamiento de los coordinadores del programa, así como en aspectos financieros y de la gestión del proyecto (APME).



Anexos

Datos de organizaciones parte del consorcio SCP en Alemania.

	Comite de Acción para la Paz (AGDF) / Aktionsgemeinschaft Dienst für den Frieden, AGDF: es una asociación de los servicios para la paz de la Iglesia evangélica. Tel: +49 228 - 24 999 – 0
	AGIAMONDO: hasta 2019 fue AGEH. Proporciona personal especializado cualificado sobre la base de la Ley de Ayuda al Desarrollo (EhFG) para la cooperación internacional de organizaciones eclesíásticas y de la sociedad civil y, desde 1959, ofrece servicios de consultoría sobre todas las cuestiones relativas a la cooperación en materia de personal. Tel: +49 221 - 88 96 – 0
	Pan para el Mundo: (Brot für die Welt) es la obra de ayuda de las Iglesias Evangélicas Regionales y Libres de Alemania que actúa a nivel mundial. Junto con la Diaconía, Pan para el Mundo aboga por una justicia global. Tel: +49 30 - 65 211 - 0
	EIRENE: Internationaler Christlicher Friedensdienst: Es el Servicio Ecuménico para la Paz. Los expertos de EIRENE colaboran con las organizaciones colaboradoras de África y América Latina que interceden por una solución pacífica de conflictos, la defensa y la protección de los derechos humanos y el desarrollo sostenible. Tel: +49 2631 - 83 79 - 0
	fórumSCP: Es una agrupación de más de 40 organizaciones provenientes del movimiento por la paz y del trabajo para el desarrollo que quieren fomentar conjuntamente en todo el mundo la idea de tratar los conflictos por medios pacíficos. Es el responsable de la Academia para la Transformación de Conflictos (Akademie für Konflikttransformation), un centro de formación para los expertos en la paz. Tel: +49 221 - 91 27 32 - 0
	Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH: apoya al gobierno alemán como empresa federal sin fines de lucro en el logro de sus objetivos en la cooperación internacional para la paz y el desarrollo sostenible. Tel: +49 228 - 4460 – 0



KURVE Wustrow –Centro de Educación y Encuentro para una actuación pacífica: se fundó en 1980. Su objetivo es transformar la consternación causada por los conflictos bélicos, la destrucción ecológica y la injusticia social través de actuaciones reflexionadas y pacíficas.

Tel: +49 5843 - 9871 - 0



Brigadas Internacionales de Paz (peace brigades international): interceden por la protección de los derechos humanos y apoyan a los hombres y mujeres defensores de los derechos humanos que están amenazados en zonas de conflicto.

Tel: +49 40 - 38 90 437 - 0



El Weltfriedensdienst e.V. Servicio para la Paz Mundial (WFD): fundado en 1959, es una organización comprometida con las personas en sus intentos de mejorar sus condiciones de vida. Sus áreas de compromiso son la resolución no violenta de conflictos, el desarrollo rural, la conservación de recursos, los derechos humanos y la educación.

Tel: +49 30 - 253 99 - 00



Módulo 3

La Corporación

Proyectarte:

Reflexiones y experiencias de
movilización de recursos
alternativos

Por Marie Letor



Proyectarte

AUTORA

SOBRE LA AUTORA



Marie Letor

Comunicadora

Magister en Relaciones Internacionales con énfasis en acción humanitaria.

Me llamo Marie Letor, soy belga-portuguesa y he vivido la mayor parte de mi vida en Bélgica, donde trabajé durante ocho años en el sector asociativo, en proyectos relacionados con la comunicación y el fundraising. Estudié en la Universidad Católica de Lovaina-la-Nueva, donde obtuve un bachillerato en Comunicación y una maestría en Relaciones Internacionales con énfasis en acción humanitaria.

Mi primera conexión con Colombia surgió a través de mi trabajo de tesis, en el que quise comprender el proceso de reintegración de niños, niñas y adolescentes que habían sido víctimas del reclutamiento armado. Desde entonces, Colombia me marcó profundamente por su historia, sus contrastes y su



Medellín, 2024
Foto: *Proyectarte*

Introducción

Este artículo tiene como objetivo motivar a organizaciones sociales y culturales a creer en sus posibilidades y explorar caminos alternativos para movilizar recursos de manera transformadora y sostenible. No se trata de una ciencia exacta ni de una ruta a seguir, sino de una serie de reflexiones y pistas basadas en la experiencia de la Corporación Proyectarte, que busca contribuir a la sostenibilidad institucional desde un enfoque creativo y adaptado a las realidades locales e internacionales.

Como cooperante de la organización alemana Bread for the World, he acompañado los procesos de fortalecimiento de capacidades para la movilización de recursos de la Corporación Proyectarte durante 3 años. A través de este texto, quiero compartir algunos aprendizajes y buenas prácticas que puedan inspirar a otros equipos a innovar en sus estrategias de financiación, siempre desde la conexión con su misión y el poder de la juntanza para generar procesos duraderos.

¿Qué es la movilización de recursos para la Corporación Proyectarte?

La movilización de recursos es el conjunto de estrategias que una organización desarrolla para garantizar su financiamiento y sostenibilidad institucional. Por ello, resulta fundamental que estas estrategias estén alineadas con la visión y los objetivos estratégicos de la organización. Se trata de una actividad estratégica continua que demanda la participación de un equipo dedicado, la asignación de un presupuesto adecuado y la implementación de procesos de planeación, sistematización, evaluación y aprendizaje.

Existen diversos mecanismos de movilización de recursos, cada uno con fuentes y técnicas específicas. Las organizaciones pueden acceder a fondos respondiendo a convocatorias del Estado, de la cooperación internacional o de fundaciones

privadas. También es posible captar recursos mediante campañas de donaciones en línea o actividades de recaudación cara a cara en espacios públicos. Además, se pueden recibir donaciones en especie, como equipos tecnológicos, materiales educativos o bienes necesarios para las operaciones. Otro mecanismo es generar ingresos propios a través de la venta de productos y servicios, trabajar en redes colaborativas, establecer alianzas con patrocinadores para reducir costos operativos, o colaborar con voluntarios que aporten su tiempo y habilidades, etc.

Las fuentes de financiación abarcan distintos sectores: el público (instituciones gubernamentales, agencias de cooperación), el privado (empresas, ONGs, fundaciones), los individuos (donantes puntuales o permanentes). Cada una de estas fuentes puede operar en niveles local, nacional, regional o internacional. Además, las estrategias de movilización pueden ser presenciales o virtuales, ajustándose a las necesidades y características de cada contexto y público objetivo.

La selección de los mecanismos más adecuados dependerá de la estructura organizativa y las capacidades instaladas de cada organización. Sin embargo, hay dos elementos indispensables en cualquier estrategia de movilización de recursos: **la comunicación y el relacionamiento estratégico.**

Una comunicación efectiva no solo permite sensibilizar a los donantes y aliados, sino también construir confianza, transmitir el impacto del trabajo realizado y generar vínculos duraderos que fortalezcan la sostenibilidad de la organización.

De igual manera, el relacionamiento estratégico juega un papel fundamental. Las oportunidades surgen de las relaciones, y es crucial mantener un enfoque proactivo para acercarse a nuevos actores y desarrollar alianzas con agencias de cooperación, empresas, donantes y otros socios clave. Este relacionamiento no solo fortalece la red de contactos de la

organización, sino que también abre puertas para iniciativas conjuntas, intercambio de recursos y colaboración a largo plazo.

La diversificación de los recursos, un objetivo estratégico

La Corporación Proyectarte nació en 2010 con el propósito de transformar vidas desde el arte, atendiendo en prioridad a adolescentes en situación de alta vulnerabilidad y afectados por la violencia. Hasta 2021, el 98% de sus ingresos provenían del apoyo de la cooperación internacional, desarrollando alianzas con agencias y organizaciones luxemburguesas, alemanes, belgas, estadounidenses, etc.

Sin embargo, el contexto cambiante de las relaciones internacionales nos desafía a transformar nuestro modelo hacia la diversificación de las fuentes de financiación como una vía esencial para garantizar la sostenibilidad de nuestras organizaciones. Las dinámicas de la cooperación internacional están en constante evolución: la aparición de nuevos conflictos armados, incluso en las fronteras de Europa, altera las relaciones de poder global; mientras tanto, se incrementan las exigencias de cofinanciación para las organizaciones contrapartes, complicando el acceso a recursos.

En este panorama, el sector privado emerge cada vez más como un actor clave del desarrollo, ofreciendo nuevas oportunidades para las organizaciones sociales. Esto nos invita a repensar nuestro modelo de sostenibilidad inspirándonos en las empresas sociales, que combinan estrategias de ventas con una propuesta de valor alineada a las necesidades del mercado, invirtiendo sus ganancias en su propósito social. Este nuevo enfoque comercial permite generar recursos propios mientras se promueve un impacto social positivo.

Además, cada vez más empresas buscan alternativas para fortalecer sus políticas de responsabilidad social, especialmente en el marco de tendencias globales como los criterios ESG

(ambientales, sociales y de gobernanza, por sus siglas en inglés), que ya están marcando estándares en Europa a través de auditorías más exigentes. Este interés del sector privado por integrar el desarrollo sostenible en sus operaciones abre la puerta a alianzas estratégicas con organizaciones sociales que compartan valores y objetivos comunes.

En *Proyectarte*, tuvimos la oportunidad de participar en el segundo encuentro mundial del movimiento **#SHIFTTHEPOWER**, un espacio que invita a rediseñar los modelos tradicionales de financiación en favor de una filantropía comunitaria que transfiere el poder a las comunidades. Este evento fue profundamente inspirador, ya que nos impulsó a repensar nuestras mentalidades, crear narrativas desde el territorio y visibilizar los recursos y capacidades existentes en las comunidades a través de procesos más participativos.

La diversificación de fuentes de financiación no solo responde a los desafíos del contexto actual, sino que también permite a las organizaciones construir mayor autonomía, resiliencia y capacidad de adaptación frente a los cambios globales.

¿Por dónde empezar?

Recomendaciones basadas en la experiencia de la Corporación Proyectarte

1. Realizar un diagnóstico organizacional previo

Antes de lanzar cualquier actividad de recaudación de fondos, es importante realizar un diagnóstico interno para comprender la situación actual de la organización y evaluar su grado de vulnerabilidad. La sostenibilidad institucional no depende únicamente de la salud financiera, sino también de otras dimensiones clave como:

- **Legitimidad social:** la confianza y respaldo de la comunidad.

- **Reconocimiento político:** la relación con actores gubernamentales y políticos.
- **Desarrollo organizativo:** la capacidad interna para ejecutar proyectos.
- **Medición y divulgación del impacto:** la capacidad a medir el impacto y la transparencia en mostrar resultados.
- **Diversificación de fuentes de financiación:** operar con autonomía al depender de múltiples fuentes.

No existe una fórmula única para alcanzar la sostenibilidad institucional; cada organización debe definir su camino en función de su realidad y las metas que desea alcanzar. Para la Corporación Proyectarte, hicimos el autodiagnóstico de la sostenibilidad institucional apropiándonos la herramienta presentada en el manual “Buscando Rutas para la sostenibilidad institucional”, escrito por Edgar Arturo Sánchez Mendoza (2016, Pan Para el Mundo). El diagnóstico se realizó con todo el equipo de la corporación Proyectarte y nos permitió: conocer las percepciones del equipo frente a las distintas dimensiones de la sostenibilidad; identificar los desafíos corporativos; elaborar conjuntamente unas estrategias para responder a estos desafíos. De este diagnóstico salieron unas primeras reflexiones que vinieron nutrir la creación del nuevo plan estratégico de la corporación a 2028.

2. Realizar un diagnóstico organizacional previo

La primera pregunta que toda organización debe plantearse a la hora de buscar recursos es:

¿Qué es lo que quiero financiar? Esto implica definir con precisión el propósito y el monto de la recaudación, respondiendo a tres preguntas fundamentales:

- **¿Para qué?** *Identificar la necesidad específica.*
- **¿Para quién?** *Determinar a quién beneficiará la recaudación.*

- **¿Por qué?** *Explicar la relevancia y urgencia de movilizar recursos.*

Es importante partir de las necesidades concretas de la organización, tanto a corto como a largo plazo, considerando los proyectos y la estructura institucional. Esto permitirá diseñar estrategias pertinentes y eficaces, seleccionando las técnicas adecuadas. Por ejemplo, si la organización enfrenta una urgencia específica, la técnica del crowdfunding puede ser una herramienta ideal para responder rápidamente.

3. Diseñar un plan de comunicación estratégico

Cualquier técnica de movilización de recursos requiere un plan de comunicación sólido, permanente y personalizado para los públicos meta. Este plan debe enfocarse en:

- Conectar emocionalmente con las causas, proyectos y labor de la organización.
- Crear contenido de valor que sensibilice, inspire y movilice.
- Generar confianza y fidelización mediante la transparencia y la autenticidad.

Para lograrlo, es crucial tener clara la propuesta de valor de la organización y destacar aquello que la hace única frente a otras iniciativas. Identificar los factores diferenciadores permitirá transmitir un mensaje poderoso y relevante para los donantes y aliados potenciales.

Los eventos como herramienta estratégica

Los eventos representan una oportunidad para la movilización de recursos alternativos de una organización. Los eventos pueden contribuir a ampliar su base de datos, establecer nuevas conexiones estratégicas, consolidar relaciones con socios actuales o prospectos, e invitar a actuar con donaciones. Cuando se les añade el apellido “solidario”, los eventos pueden convertirse en una herramienta clave para la captación de fondos, alineada con los objetivos misionales de

la organización.

Prácticamente cualquier tipo de evento puede transformarse en un evento solidario, siempre que esté diseñado para apoyar la misión de su organización. Existen dos enfoques principales:

1. Articularse a eventos estratégicos o espacios ya existentes en la ciudad.
2. Diseñar y organizar un evento propio, sumando aliados, voluntarios y patrocinadores para maximizar el impacto y reducir costos.

1. Articulación a eventos estratégicos: **Proyectarte en la Maratón de Medellín (Colombia)**

Los eventos deportivos, como la Maratón de Medellín, se alinean de manera natural con propósitos sociales, ya que comparten valores como respeto, tolerancia, confianza, cooperación y solidaridad. Este evento histórico e icónico no solo es un símbolo de alegría y unión, sino también una plataforma ideal para impulsar causas sociales. En este contexto, la Corporación Proyectarte desarrolló una alianza estratégica con los organizadores de la maratón, quienes, gracias a su sensibilidad social, vieron una oportunidad de fortalecer el impacto social del evento. Esta colaboración se estructuró en tres dimensiones clave:

a. Equipo Proyectarte: Se consolidó un grupo de corredores que quisieron sumar una dimensión social a su reto deportivo. A través de un incremento en el costo de inscripción, los corredores generaron una ganancia directa destinada a Proyectarte.

b. Colaboración en comunicaciones: La visibilidad de Proyectarte se amplió gracias a la difusión en las redes sociales de la maratón, permitiendo llegar a nuevos públicos y reforzando la imagen positiva del evento. También llegaron muchas personas a visitar nuestra página web.

c. Presencia en la feria de la maratón: Se tuvo un stand Projectarte donde pasaron centenas de personas. Es una oportunidad para sensibilizar al propósito de la organización, generar nuevas conexiones y promover el llamado a las donaciones o la compra de los productos didácticos de la organización.

Esta articulación permitió no solo recaudar fondos a través de las inscripciones y las micro donaciones, sino también involucrar a los corredores Projectarte, quienes pudieron buscar patrocinio entre sus conocidos, fortaleciendo la conexión emocional con la causa. Pero lo más ganador de esta alianza reside en el aumento de la visibilidad de la organización a otros públicos, posicionando la marca.

Condiciones para el éxito:

- Definir un propósito concreto y comunicarlo de manera clara y emotiva.
- Diseñar campañas de comunicación creativas que resalten el impacto directo en participar con Projectarte.
- Fomentar la participación de aliados, corredores y otros actores clave.



Medellín, 2023
Foto: Projectarte

2. Creación de eventos propios: Noche solidaria Proyectarte en Bruselas (Bélgica)

Otro enfoque consiste en diseñar y organizar eventos propios de recaudación de fondos. Proyectarte lo hizo con éxito a través de una **noche solidaria en Bélgica**, en la que logró unir a diversos actores en un evento que combinó cultura, arte y solidaridad.

Para maximizar el impacto, se contó con el apoyo de patrocinadores y aliados estratégicos, lo que permitió reducir costos operativos y destinar una mayor proporción de los ingresos a la organización. Estos eventos propios no solo generan recursos, sino que también fortalecen el sentido de comunidad en torno a la causa y posicionan la misión de la organización ante nuevos públicos.

La Corporación Proyectarte mantiene un vínculo especial con Bélgica debido a que su fundadora es belga. Desde sus inicios, la organización ha contado con el apoyo de ONGs, fundaciones, empresas, donantes y voluntarios belgas. Sin embargo, tras la pandemia, se hizo evidente la necesidad de reactivar esta comunidad de apoyo, reforzando el vínculo y fidelizando a los donantes. Este esfuerzo era crucial, especialmente porque estos donantes residen fuera de Colombia y requieren una conexión cercana y constante para sentirse parte activa de la causa.

Adicionalmente, la llegada de tres aliados belgas a Proyectarte marcó un punto de inflexión. Entre ellos, una cooperante del Programa de Personal de Pan para el Mundo y una pareja de voluntarios que se integraron durante seis meses a los proyectos de la organización. Esta coyuntura, con cuatro personas belgas comprometidas, aumentó significativamente la capacidad de Proyectarte para organizar un evento de recaudación de fondos en Bélgica. Cada una de estas personas movilizó su red de contactos y su entorno cercano, lo que permitió generar una mayor participación y apoyo. Sin olvidar el hecho de que había un presupuesto

reservado para organizar este evento en el extranjero.

Para optimizar la recepción de donaciones internacionales, Projectarte amplió su alianza con la Fundación Rey Balduino (en Bélgica) mediante la apertura de un nuevo fondo denominado “European Friends Fund”. Este fondo, gestionado directamente por la Fundación Rey Balduino, ofrece a las organizaciones basadas fuera de Europa la posibilidad de recaudar fondos en el continente para apoyar proyectos específicos. Gracias a la participación de la Fundación Rey Balduino en la red Transnational Giving Europe, este fondo no solo garantiza una base jurídica sólida en Europa, sino que también proporciona una estructura fiscal eficiente que permite a los donantes europeos beneficiarse de descuentos tributarios. El fondo tiene una duración inicial de tres años y, en este marco, Projectarte presentó un proyecto de cofinanciación enfocado en la prolongación y fortalecimiento de procesos actuales con adolescentes, jóvenes y familias.

En dos años, se logró organizar dos ediciones del evento Projectarte en Bruselas, de las cuales consolidamos una base de personas donantes, ampliándola al 70% con nuevos contactos. Este esfuerzo permitió recaudar un total de 88.000 euros, marcando un hito importante en nuestra estrategia de movilización de recursos internacionales.

El modelo evento fue diseñado como la primera etapa de una campaña de donación, enfocada en generar conexión desde la emoción, compartir la misión de Projectarte, mostrar el impacto de los proyectos y establecer un vínculo antes de invitar a la acción. Optamos por un evento gratuito, ofreciendo a los asistentes bebidas y comida de calidad, junto con un programa enriquecedor que incluyó charlas inspiradoras lideradas por expertos, con un llamado a la transformación personal y colectiva. Siempre poniendo en su centro las voces de los actores de cambio, los participantes de los procesos de Projectarte.

Condiciones para el éxito:

- **Rodearse de voluntarios y patrocinadores:** Esto permite reducir costos operativos. En nuestro caso, el fotógrafo, la presentadora y las bebidas fueron aportados de manera gratuita. El apoyo de voluntarios en la organización del evento fue fundamental para lograr los objetivos, un aporte muy valioso para convocar a nuevas personas y así garantizar que se llegaran a los cupos esperados.
- **Diseñar una estrategia de comunicación integral:** Involucrar acciones previas, durante y después del evento para maximizar el impacto. Las donaciones se lograron principalmente gracias a una estrategia de comunicación posterior al evento. Esto incluyó: Correos personalizados de agradecimiento para reforzar la conexión emocional; Mensajes por WhatsApp personalizados; Citas presenciales, destacando la importancia del contacto cara a cara para generar confianza y convencer de manera efectiva.
- **Agradecer y fidelizar:** Reconocer a cada persona que aporta, fortaleciendo la relación a largo plazo.
- **Definir un presupuesto y una planeación clara:** Los eventos internacionales pueden ser costosos, por lo que es clave planear cada detalle para optimizar tiempos y recursos.
- **Ofrecer una experiencia de alta calidad:** Tanto en el contenido como en los servicios ofrecidos durante el evento, para garantizar una impresión positiva y memorable.

Este evento demuestra que, con planificación estratégica, alianzas sólidas y una comunicación efectiva, es posible lograr un impacto significativo en la movilización de recursos internacionales.



Bélgica, 2023
Foto: *Proyectarte*

La responsabilidad social empresarial como nueva oportunidad: El diseño de un plan de mercadeo estratégico corporativo

En un mundo en constante transformación, las dinámicas de la cooperación internacional están cambiando. Los fondos destinados a América Latina han disminuido debido a las crecientes demandas en otras regiones y los requisitos de contrapartida para acceder a estos recursos se ven aumentar. Este panorama obliga a las organizaciones sociales a replantear sus estrategias de sostenibilidad financiera, explorando nuevas oportunidades, como la integración de estrategias comerciales vinculadas al sector privado.

Frente a desafíos globales como la pobreza, el cambio climático y la violencia, la **responsabilidad social empresarial (RSE)** ha ganado importancia. Los consumidores y grupos de interés actuales valoran cada vez más las prácticas empresariales responsables y buscan empresas que, además de ofrecer productos o servicios de calidad, tengan un impacto social y ambiental positivo. Además, las empresas internacionales también buscan mejorar su desempeño en ámbitos ambientales, sociales y de gobernanza, lo que abre nuevas oportunidades de colaboración.

La RSE representa una gran oportunidad para que las organizaciones sociales generen alianzas estratégicas con el sector privado. Estas alianzas pueden materializarse en donaciones en especie, programas de voluntariado corporativo, patrocinio de proyectos o la co-creación de iniciativas que reflejen valores y objetivos compartidos. No obstante, para que estas colaboraciones sean efectivas, es necesario cambiar la mentalidad tradicional: no se trata de "pedir" recursos, sino de **crear relaciones de beneficio mutuo**, alianzas "gana-gana" que generen valor tangible para ambas partes. Las organizaciones deben diseñar propuestas claras, medibles y alineadas con los intereses del sector empresarial sin perder su esencia, demostrando cómo las contribuciones pueden generar un impacto positivo y sostenible.

Más allá de la financiación, la RSE permite construir relaciones basadas en la confianza, el propósito compartido y el compromiso de trabajar juntos y juntas por un futuro más equitativo y sostenible. Por ello, estamos en un momento crucial para acercarnos al sector privado, presentándoles portafolios de servicios que respondan a sus intereses y, al mismo tiempo, impulsen la transformación social y ambiental. En este marco, también es crucial invertir en estrategias de comunicación efectivas que resalten el impacto positivo de estas alianzas, utilizando tanto canales digitales como presenciales para generar compromiso y fidelidad.

La experiencia de Projectarte: diseño de un plan de mercadeo estratégico

La Corporación Projectarte, comprometida con la búsqueda de alternativas a la cooperación internacional tradicional, ha iniciado un proceso de transformación estratégica con un enfoque comercial que busca no solo diversificar sus fuentes de financiación, sino también fortalecer su capacidad institucional para generar recursos propios.

- **Construcción de un portafolio de servicios diversos respetando la esencia misional de la organización:** Este portafolio busca conectar las necesidades del mercado con las capacidades y objetivos de la organización, asegurando que las ofertas de servicios sean relevantes y sostenibles.
- **Construcción de una marca integrada a la cultura organizativa:** La identidad de Proyectarte se está posicionando como una organización innovadora y comprometida con el cambio social, fortaleciendo su presencia en el sector.
- **Desarrollo de un plan de relacionamiento comercial efectivo:** Este plan se enfoca en establecer rutas para crear y mantener relaciones estratégicas con empresas, fundaciones y otros actores clave, destacando la importancia de un enfoque personalizado y la construcción de confianza mutua.
- **Consolidación de un ecosistema de mercadeo digital:** Incluye estrategias para ampliar la visibilidad de la organización en plataformas digitales y captar potenciales aliados y donantes mediante herramientas tecnológicas.

Este proceso marca un paso significativo en la evolución de la Corporación Proyectarte hacia una estrategia más autosuficiente y sostenible. A medida que se avanza en este camino, resulta fundamental combinar innovación, confianza y comunicación efectiva para fortalecer los vínculos con el sector privado y convertir la RSE en uno de los pilares claves de la sostenibilidad organizacional.

Conclusión

La movilización de recursos es mucho más que una simple búsqueda de fondos: es un proceso estratégico que combina planificación, comunicación, creatividad y relacionamiento. Es un proceso accesible para cualquier organización, siempre que se invierta tiempo, recursos y un enfoque estratégico.

Para alcanzar la sostenibilidad, es crucial diversificar las fuentes de financiación y adaptarse a los retos actuales. Esto requiere la capacidad de transformar nuestro modelo de negocio, abriendo las puertas a nuevos actores como el sector privado, a través de estrategias de responsabilidad social empresarial (RSE) o la creación de eventos que generan conexión y amplían su comunidad de apoyo con donantes individuales.

La comunicación continua juega un papel fundamental. Diseñar estrategias integrales que conecten con las emociones y los valores del público objetivo y que transmiten el impacto de su organización es clave para construir confianza, visibilidad y fidelización. Las relaciones humanas, por su parte, son el tejido sobre el cual se sustentan las oportunidades: establecer vínculos sólidos y mantener un diálogo continuo con donantes y aliados estratégicos asegura no solo recursos económicos, sino también el compromiso necesario para generar un cambio duradero.

Finalmente, cada organización tiene la capacidad de implementar nuevas dinámicas de movilización de recursos. No hay un único camino: desde alianzas de responsabilidad social empresarial, a campañas digitales, eventos solidarios, ventas de servicios y productos o recurrir a redes internacionales, el éxito radica en atreverse a innovar, construir una propuesta de valor auténtica, dedicar recursos y persistir en el propósito. **Cada organización debe partir de su realidad** y diseñar estrategias de movilización que resuenen con su misionalidad y capacidades. Porque sí, es posible movilizar recursos de manera sostenible y transformadora,

siempre que trabajemos desde la esencia, la conexión y la unión de esfuerzos.

Como dice el proverbio “Solo, se va más rápido... Si vamos juntos, se llega más lejos”.



Medellín, 2024
Foto: Proyectarte



Módulo 4

Experiencia en Recaudación Local de Fondos del CEDEP en Perú en el contexto rural.

¡Hazlo ya!

Por

Leonardo Walter Valer Chacón

Tania Nataly Caro Marcelo

Teodosio Torres Quispe



AUTORES

SOBRE LOS AUTORES



Leonardo Walter Valer Chacón

Natural de San Pedro de Cachora, en Apurímac (sierra sur del Perú), es Ingeniero Agrícola por la Universidad Nacional Agraria “La Molina” y especialista en saneamiento rural.

Cuenta con amplia experiencia en desarrollo rural, habiendo trabajado en entidades públicas y privadas en la formulación, ejecución y evaluación de proyectos. Ha ocupado cargos como director, coordinador, jefe de proyectos, capacitador y alcalde distrital.

Es autor de publicaciones sobre temas productivos, manejo de cuencas y cuentos andinos. Como director ejecutivo del CEDEP, participó en la elaboración del presente manual de recaudación local de fondos.



Tania Nataly Caro Marcelo

Ingeniera Agrónoma con 30 años de experiencia en desarrollo rural, actualmente coordinadora regional de CEDEP - Ancash y coordinadora de proyectos relacionados con infraestructura natural, especialmente en

siembra y cosecha de agua de lluvia. Ha trabajado en capacitación, fortalecimiento organizativo y acompañamiento a organizaciones comunales y de usuarias de agua de riego.

Miembro activa de Copartes de MISEREOR – Zona Centro y del comité multisectorial del Día Mundial del Agua. Ha participado en la formulación y gestión de proyectos para CEDEP, así como en la elaboración de materiales educativos sobre vivienda saludable, cultivos andinos y nutrición.

AUTORES



Teodosio Torres Quispe

Profesional en Comunicación para el Desarrollo con 25 años de experiencia en desarrollo rural, especializado en la ejecución de proyectos sociales y productivos. Actualmente se desempeña como coordinador de proyectos en Ayacucho y Huancavelica con CEDEP.

Cuenta con amplia trayectoria en capacitación, formación de líderes, fortalecimiento organizativo y trabajo con equipos multidisciplinarios y organizaciones diversas para promover el desarrollo sostenible.

Experiencia en formulación de proyectos, facilitación de talleres, elaboración de presupuestos participativos a nivel provincial y regional, y en comunicación comunitaria como corresponsal de la Agencia de Noticias de la Coordinadora Nacional de Radio (CNR).

EXPERIENCIA RECAUDACIÓN LOCAL DE FONDOS DEL CEDEP EN CONTEXTO RURAL

¡HAZLO YA!

1. Presentación

El presente documento es un recuento de nuestra trayectoria institucional (ONG) en recaudación local de fondos para cumplir con nuestros compromisos institucionales en aportar las contrapartidas que nuestras cooperantes nos exigen cada que les presentamos un proyecto nuevo para su financiamiento.

En nuestra larga vida institucional (47 años) fuimos testigos de los cambios en las políticas de financiamiento internacional, nacional y de sus prioridades.

En nuestros inicios (1977) recibimos financiamiento para el total requerido por los proyectos y, pocos años después, adicionalmente subsidio institucional con la que se podía mantener sostenidamente programas, proyectos y personal de gestión institucional. Esta situación de bonanza fue cambiando con los años hasta que nuestra cooperante (NOVIB de Bélgica) nos fue disminuyendo paulatinamente el subsidio institucional hasta retirarlo por completo, quedándonos sólo con la posibilidad de ejecutar proyectos y originando un reacomodo institucional.

Esta situación nos condujo a reflexiones internas para afrontar la difícil situación a afrontar en el futuro por lo que decidimos ingresar a la recaudación local de fondos que nos sirva de contrapartida ante nuestras cooperantes.

En el presente documento, al hacer referencia a “Nuestro largo camino en recaudación de fondos”, les contamos los diferentes hitos de nuestra experiencia en recaudación local de fondos que nos ha permitido continuar en el mundo de las ONG promotoras del desarrollo rural.

En el tema ¿Dónde recaudamos fondos? Aludimos las localidades rurales del Perú (regiones Ayacucho, Huancavelica y Ancash) cuyas poblaciones que estando en situación de pobreza aportan para el financiamiento en paralelo por su necesidad de superar el déficit hídrico para sus labores agropecuarias, la inseguridad alimentaria o iniciar un emprendimiento familiar.

Al abordar ¿Ante quienes recaudamos fondos? Aludimos las instituciones rurales aportantes para el financiamiento en paralelo con el detalle del tipo de aporte: monetario y no monetario.

Al desarrollar ¿cómo lo logramos? Relatamos las diferentes estrategias a la que recurrimos con la finalidad de involucrar a dirigentes y autoridades para sensibilizar a la población y a funcionarios que puedan comprometerse con los aportes ante una solución propuesta.

Al relatarles “el largo camino que seguimos” les indicamos el procedimiento que hemos seguido para la recaudación local de fondos: identificación de la zona a intervenir, contacto con dirigentes y autoridades, elaboración participativa de la proyectos y conformación del equipo mínimo multi actor para la recaudación de fondos.

Al contarle ¿Qué logramos? Aludimos las obras construidas con financiamiento en paralelo, los montos recaudados, los aportantes organizados y el tipo de aporte.

Cuando hablamos de ¿Qué aprendimos? Les contamos las lecciones aprendidas de manera que quienes deseen iniciar experiencias similares a la nuestra tengan en consideración nuestra experiencia positiva.

También nos respondemos ¿Qué estamos haciendo? Puesto que el logro del total de la contrapartida para los proyectos no es suficiente para la gestión de la institución por lo que seguimos buscando la diversificación financiera.

Para cerrar el relato de nuestra experiencia les dejamos recomendaciones a tener en consideración para una intervención exitosa con recaudación de fondos en un contexto rural pobre.

2. Nuestro largo camino en recaudación de fondos

El CEDEP se fundó en 1977 luego que un grupo de intelectuales peruanos hiciera una lectura de la realidad nacional y se propusiera sumarse al proyecto nacional velasquista.

Había transcurrido cerca de cuatro años desde su fundación y se había logrado su diversificación financiera para ejecución de proyectos en 3, 6, 9 y 12 años; incluso para entonces ya contaba con subsidio institucional que le daba tranquilidad y sostenibilidad, y le permitía mantener un equipo técnico permanente, diversificar sus actividades y hacer proyectos más sostenidos por la prolongada intervención.

La aparición del grupo terrorista sendero luminoso condujo a una primera reflexión, viéndose el CEDEP obligada a reorientar sus trabajos a las regiones de Ica y Ancash, y abandonar su intervención en las provincias de Cajatambo (zona roja) y Barranca, pero, siempre en medio de una tranquilidad económica por su diversificación financiera.

Cuando la cooperante holandesa NOVID retira gradualmente el subsidio institucional -con la que se mantenía el equipo programático o de gestión institucional- se produce el quiebre institucional y esta situación se agrava cuando otras cooperantes le anuncian a CEDEP el aporte obligatorio de contrapartidas en futuros proyectos. Sólo así surgieron cambios profundos de reflexión interna y toma de decisiones ante la cercanía de su vulnerabilidad económica y la insostenibilidad del equipo de gestión institucional que ponían en riesgo la vigencia institucional hasta entonces ininterrumpida.

Durante las reflexiones internas surgieron resistencias y hasta

dudas respecto a la efectividad de la recaudación de fondos locales que frenaban iniciar el cambio, exteriorizando algunos miembros de la institución sus pareceres con expresiones como: la recaudación de fondos es una tarea muy difícil; será difícil conseguir contrapartidas; los beneficiarios quieren todo regalado; no habrá participación en los proyectos; no alcanzaremos metas, productos ni resultados; a la que se añadió: mejor que CEDEP asuma toda la contrapartida.

Las posteriores reflexiones concluyeron que, si se quiere la sostenibilidad económica de la institución, de nuestras intervenciones, y del equipo técnico de gestión institucional, tiene que superarse los prejuicios iniciales e ingresar en la recaudación local de fondos porque acceder a la cooperación internacional será cada vez más difícil.

Fue así que en el 2011-2013 se realiza el ensayo prueba error, es decir, hacer una prueba para ver si funciona y se escoge para la primera experiencia la región Ica. Y, luego, la región Ancash, periodo 2016-2020, con el proyecto “ejercicio de derechos al agua, alimentación y vivienda saludable con participación ciudadana en la gestión local de las provincias de Recuay y Carhuaz, Región Ancash; financiado por Misereor. En ambas regiones el ensayo de recaudación de fondos fue parte de la ejecución de proyectos productivos teniendo de cooperantes a Intervida y Misereor, respectivamente. Para entonces ninguna de éstas nuestras cooperantes habían tenido experiencia en ejecutar proyectos que consideren recaudación de fondos en Perú.

Ante esta nueva mirada a nuestra realidad interna optamos por iniciar nuestras primeras experiencias en recaudación de fondos identificando el problema principal o la necesidad más sentida de cada localidad a intervenir de manera que nuestra propuesta de financiamiento en paralelo (50% el proyecto y 50% los participantes) y nuestros mensajes sean elementos movilizadores e impacten positivamente en la sensibilidad y el corazón de los actores identificados.

Fue así que a nuestra cooperante Intervida le propusimos incluir, en la propuesta de proyecto que se formulaba con ellos, que la adquisición de plántones de vid sea con financiamiento en paralelo (50%-50%). Igualmente, en el proyecto con financiamiento de MISEREOR, aun cuando no era una exigencia la contrapartida para con ellos, propusimos el financiamiento en paralelo de semilla de papa al identificar que este tubérculo era una necesidad sentida ante la inseguridad alimentaria en nuestras zonas de intervención.

Finalmente, nuestra experiencia en las dos regiones resultó exitosa por lo que en posteriores proyectos optamos por la recaudación local de fondos, cada vez en montos económicos mayores, recurriendo para ello a estrategias y metodologías de intervención, según los aportantes identificados y acciones a realizar.

3. ¿Dónde recaudamos?

Nuestros ámbitos de recaudación de fondos locales fueron, y aún lo son, las regiones de Huancavelica, Ayacucho, Ancash. Los detalles:

En Ancash las zonas intervenidas se encuentran dentro del Mapa de la Pobreza. Para sus actividades agropecuarias y consumo población dependen de la estacionalidad de agua de lluvia. Su producción es un contexto de escasez hídrica con producción agropecuaria en su mayoría para consumo familiar y los pocos excedentes para el mercado.

a. Región Huancavelica, Ayacucho y Ancash

Cuadro 1: Localidades de recaudación, según región.

Región	Provincia	Distritos
Huancavelica	Huaytará	Santiago Quirahuará, Ocollo, Laramarca, Querco

Ayacucho	Lucanas	Huac Huas, LLauta, Ocaña
Ancash	Carhuaz Recuay	Yungar, Anta, Marcará Llacllin, Tapacocha

Igualmente, en Ayacucho y Huancavelica las recaudaciones de fondos se desarrollaron con poblaciones de zonas rurales con escasos recursos económicos, necesidades de mejora de ingresos y búsqueda de seguridad alimentaria.

4. ¿Ante quienes recaudamos fondos?

La recaudación de fondos para el financiamiento en paralelo (50%-50%), válido para el aporte de contrapartidas, se realizaron con municipalidades, comités de usuarios, comunidades campesinas y productores agropecuarios. Los aportes fueron, según compromisos, monetarios (bancarizados) y no monetarios. Los detalles:

Cuadro 2: Detalle de aportes, según institución.

INSTITUCIONES	DETALLE DEL APORTE
Municipalidades distritales	Aporte Monetario: compra alambres de púa, aporte con gasolina, pago de operador de maquinaria pesada Aporte no monetario: maquinaria pesada, volquetes.
Comunidades campesinas	Aporte monetario: dinero, movilidad y alimentación Aporte no monetario: madera rolliza, mano de obra para construcción de cochas y prácticas de siembra y cosecha de agua
Comités de usuarios de agua de riego	Aporte monetario: Dinero Aporte no monetario: mano de obra, madera rolliza
Productores agropecuarios	Aporte monetario: Dinero Aporte no monetario: Mano de obra para instalación de sistemas de riego, construcción reservorios o manejo cultivos comerciales

5. ¿Cómo lo logramos?

La recaudación local de fondos lo logramos recurriendo a diferentes estrategias. Los detalles:

- Sensibilizando e involucrándolos a los principales actores en la identificación y solución del problema, y en incidencia política.
- Respetando las costumbres y decisiones de los involucrados.
- Recogiendo sus saberes previos en prácticas de siembra y cosecha de agua y, en mujeres, sus emprendimientos.
- Acondicionando cochas y uso preferente de materiales de la zona en procesos constructivos que abaratan costos sin perjudicar su eficiencia.
- Abordando a autoridades, dirigentes y productores acompañado de líderes comunales o locales para explicarles claramente el objetivo de la recaudación, sensibilizarlos e involucrarlos en la recaudación.
- Explicando a pobladores, autoridades y dirigentes el procedimiento de manejo transparente de los recursos recaudados.
- Generando confianza y corresponsabilidad en siembra y cosecha de agua.
- Promoviendo el trato horizontal con los actores involucrados.
- Involucrando a autoridades municipales para emisión de normas municipales que promuevan: inversión en siembra y cosecha de agua, mantenimiento de la infraestructura construida y el uso racional del agua.
- Involucrando actores de la sociedad civil para crear un comité multisectorial que vele por la gestión del recurso hídrico y promueva la recaudación local de fondos.
- Sensibilizando a los involucrados mostrando experiencias exitosas o visitas guiadas a cabeceras de cuenca para identificación de fuentes de agua.

6. El camino que seguimos

El procedimiento que seguimos para la recaudación local de fondos, fue el siguiente:

- Identificación y diagnóstico de zonas de intervención: disponibilidad hídrica, situación económica, presencia de estado o de ONG, potencialidades, etc.
- Contacto con dirigentes y/o autoridades locales.
- Elaboración participativa del proyecto: Identificación de la necesidad más sentida y elemento que sensibilicen a los actores a involucrarse.
- Devolución del proyecto a los dirigentes: presentación del proyecto.
- Inicio de sensibilización: abordamientos personales, reuniones, asambleas, firma de acuerdos.
- Exposición del objetivo, impactos a lograr y manejo transparente de fondos.
- Conformación del equipo mínimo multiactor para la recaudación de fondos locales (RLF).
- Diseño y aplicación de campaña sensibilización y uso de herramientas de comunicación: Banner, videos, emisoras radiales.
- Recepción y gestión de la recaudación.
- Acuerdos para ejecución de obra con financiamiento en paralelo (50%-50%).

7. ¿Qué logramos?

La recaudación local de fondos permite asegurar la culminación de obra (cochas para infiltrar agua de lluvia en el suelo o almacenarla), optimiza el presupuesto del proyecto, incrementa la disponibilidad hídrica, potencia actividades agropecuarias, hace partícipe de su desarrollo al aportante; con efectos en la mejora de ingresos.

Cuadro 3: Recaudación, aportantes y tipo de aporte, según tipo de obra



CONSTRUCCIÓN QOCHA	RECAUDACIÓN	APORTANTES	TIPO APORTE
CONSTRUCCIÓN QOCHA CCATCCAMANCA. 20, 000 M3, LLAUTA.	50,000.00 soles	Municipalidad distrital de Llauta	Monetario: alquiler excavadora, combustible y operador de máquina.
		Productores/as de Palto	Monetario. No monetario: mano de obra
		Comité de usuarios de agua	Monetario. No monetario: mano de obra
		Comunidad campesina Llauta	Monetario. No monetario: mano de obra y raciones comida
CONSTRUCCIÓN QOCHA CCOTAYLLA (HUAC-HUAS) 30,000 M3	45,000.00 soles	Municipalidad distrital de Huac Huas	Monetario.
		Comunidad campesina Huac Huas	Monetario: alquiler excavadora y raciones de comida
CONSTRUCCIÓN QOCHA ATOCHUACHANA (LLAUTA) 30,000 M3	110,000.00 soles	Municipalidad distrital de Llauta	Monetario: Excavadora, combustible y operador de máquina.
		Comunidad campesina Huac Huas	Monetario. No monetario: mano de obra
CONSTRUCCIÓN QOCHA EDGAR ALBERTO MALDONADO TAQUIRI (QUIRAHUARÁ)	30,000.00 soles	Municipalidad distrital Santiago de Quirahurá	Monetario.
		Comité de usuarios de agua	Monetario. No monetario: mano de obra
		Comunidad campesina Quirahuará	Monetario. No monetario: mano de obra y raciones de comida

CONSTRUCCIÓN QOCHA MASCAPAMPA	53,097.50 soles	Municipalidad distrital de Yúngar Usuarios/as de agua de riego Huarmey, Shiqui y Uran. Comisión del Subsector Hidráulico Póyor	Monetario: Pagos fletes volquete, alquiler de excavadora. Compra geomembrana. No monetario: Mano de obra Monetario: Raciones comida, compra geotextil.
		Comunidad campesina Tres de Octubre -Zanja	Monetario: Raciones comida (trabajo comunal). No monetario: Cesión en uso de terreno.
CONSTRUCCIÓN QOCHA HUANCACANCHA , 14,000 m3, ALMIZCLE.	11,250.00 soles	Municipalidad distrital de Coris	Monetario: Alquiler excavadora
		Usuarios/as de agua de riego de Marqui	Monetario: Ración alimentaria No monetario: Mano de obra
		Comunidad campesina San Agustín de Almizcle	No monetario: Cesión en uso de terreno.
CONSTRUCCIÓN QOCHA TSAQUI QOCHA, 11,000 m3, HUANCHAY	9,000.00 soles	Municipalidad distrital de Huanchay	Monetario: Alquiler excavadora
		Comunidad campesina Liberación campesina de Coltus.	Monetario: Ración alimentaria No monetario: Mano de obra
CERCADO DE BOFEDAL YANACOA. CORIS	1,317.50 soles	Municipalidad distrital de Coris	Monetario: Adquisición alambre de púas.
		Usuarios/as de agua de riego	No monetario: Aporte de postes de madera y mano de obra.

CERCADO DE BOFEDAL YANACOA. CORIS	1,317.50 soles	Comunidad campesina San Agustín de Almizcle	No monetario: Cesión en uso de terreno.
--	-------------------	---	---

8. ¿Qué aprendimos?

El análisis y reflexión respecto al proceso vivido en recaudación local de fondos nos dejó los siguientes conocimientos:

- La vulnerabilidad económica institucional conlleva a la reflexión interna y la búsqueda de diversificación financiera.
- La recaudación local de fondos es una labor multi actoral.
- La participación de actores permite identificar las necesidades más sentidas para su uso como mensaje potente o motivador.
- La identificación del verdadero interés de los actores involucrados en la solución del problema es una fuerza motivadora para el aporte a una causa.
- La sensibilización de dirigentes comunales para aportar económicamente conlleva a la facilitación de la recaudación.
- La corresponsabilidad en la ejecución de actividades permite la optimización de recursos.

9. ¿Qué estamos haciendo?

En busca de superar nuestra vulnerabilidad económica:

- Damos preferencia a mantener nuestra fidelidad con nuestras cooperantes recurrentes.
- Buscamos fidelizar con cooperantes.
- Formulamos proyectos vinculantes o complementarios para contrapartidas.
- Prestamos servicios administrativo-contable financiero a proyectos e instituciones.
- Buscamos nuevas fuentes de financiamiento.

- Presentamos proyectos a convocatorias.
- Buscamos relacionamiento con nuevas fuentes cooperantes.
- Preparamos un equipo en recaudación de fondos para que elabore un plan de acción en recaudación de fondos.

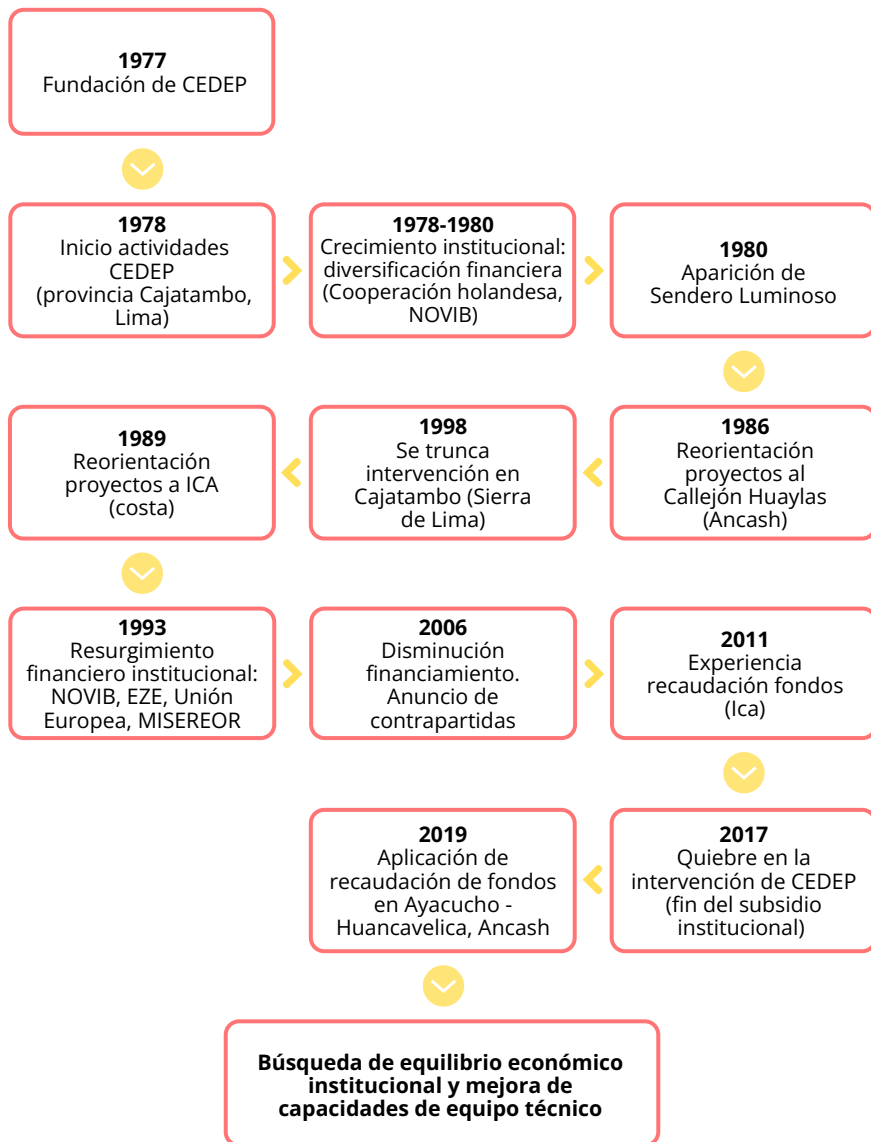
10. ¿Qué les recomendamos?

Algunos aspectos que recomendamos tener en consideración para una mejor intervención en recaudación local de fondos:

- Aliarse con autoridades locales.
- Actuar con transparencia, puntualidad y perseverancia.
- Intervenir previa licencia comunal.
- Escuchar y recoger sus necesidades prioritarias de los participantes en el proyecto.
- Cumplir con lo que se ofrece.
- Mantener personal con residencia en la zona de intervención.
- Ser flexibles en los horarios.
- Programar actividades conjuntamente que las autoridades.

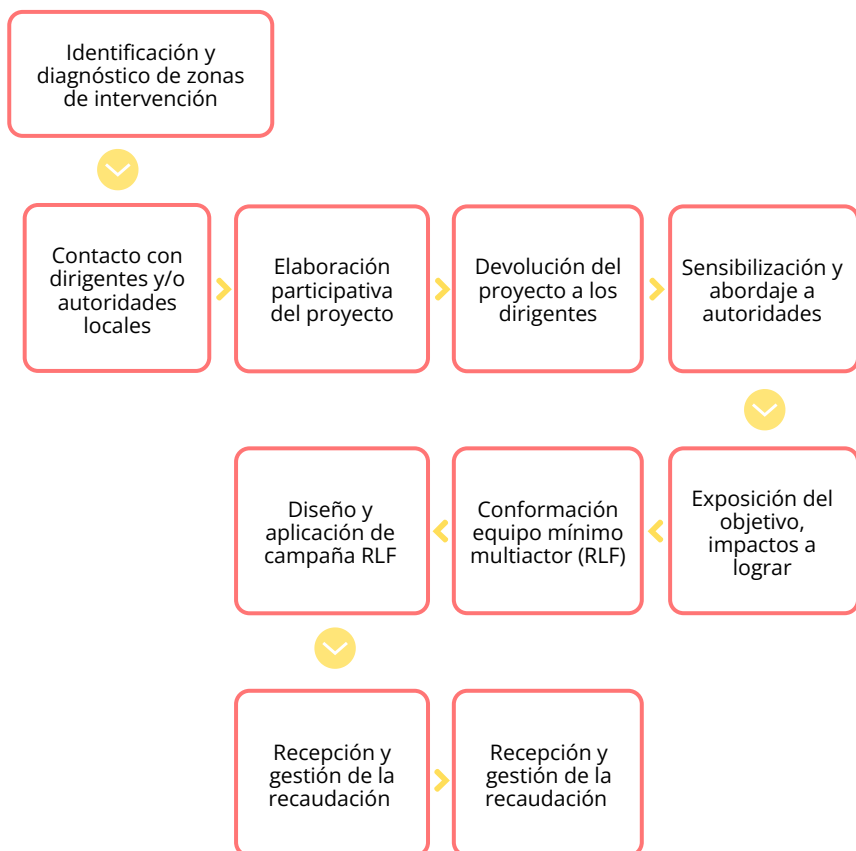
ANEXOS

TRAYECTORIA DE CEDEP EN RECAUDACIÓN DE FONDOS



ANEXOS

EL CAMINO QUE SEGUIMOS



En un contexto de transformación global y reconfiguración de la cooperación internacional, la Corporación PODION presenta una compilación que surge de una amplia trayectoria en el fortalecimiento de organizaciones y procesos sociales en América Latina. Teniendo en cuenta los desafíos impuestos por crisis recientes —como la pandemia, los conflictos armados y el colapso climático—, este documento propone una mirada renovada sobre la recaudación de fondos, entendida no solo como una estrategia financiera, sino como una apuesta política y relacional basada en la solidaridad y la justicia.

La publicación recoge experiencias, reflexiones y herramientas compartidas por actores diversos que han explorado formas alternativas y locales de sostenibilidad. Lo que comenzó como un manual, se transformó en una obra colectiva y diversa que resignifica la recaudación desde una perspectiva territorial, ética y transformadora. Este trabajo es también una invitación a repensar las alianzas internacionales y a fortalecer la autonomía de las organizaciones sociales a través de modelos de financiamiento más propios, sostenibles y enraizados en sus realidades.



Financiado por:



Publicación 40

ISBN: 978-628-97025-0-7