MANUAL DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO

(Orientado a cooperación internacional)

El presente Manual de Formulación de Proyectos de Desarrollo tiene como objetivo brindar una guía integral, rigurosa y operativa para la identificación, diseño, formulación, programación, evaluación y seguimiento de proyectos de desarrollo con orientación a la cooperación internacional.

El manual surge de la necesidad de ordenar y sistematizar prácticas que, en muchos casos, se realizan de manera fragmentada, intuitiva o reactiva, lo que reduce significativamente la calidad técnica de los proyectos, su coherencia interna y sus probabilidades de financiamiento y ejecución exitosa. En contraposición, este documento propone una lógica estructurada, alineada con los estándares utilizados por organismos multilaterales, agencias bilaterales de cooperación, fondos temáticos internacionales y programas regionales.

La metodología adoptada integra de manera explícita:

- el Enfoque de Marco Lógico (EML), como herramienta central de planificación y coherencia;
- la Gestión Orientada a Resultados de Desarrollo (GoRD), enfocada en cambios verificables y sostenibles;
- el Enfoque Basado en Derechos Humanos (EBDH), que reconoce a las personas como Titulares de Derechos y a las instituciones como Titulares de Obligaciones y Responsabilidades;
- y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, mediante un análisis consciente y focalizado de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Este manual está concebido como una herramienta de trabajo, incorporando plantillas operativas, matrices de análisis, listas de verificación, criterios de elegibilidad y anexos prácticos que permiten a equipos técnicos, funcionarios, consultores y actores del sector privado formular proyectos reales, viables y financiables.

Asimismo, el manual reconoce que los proyectos de desarrollo pueden ser impulsados tanto por el sector público como por el sector privado, cada uno desde roles, responsabilidades y lógicas diferentes. Por ello, si bien se mantiene una base metodológica común, se contemplan adaptaciones conceptuales y operativas que permiten su aplicación en contextos institucionales diversos, incluyendo proyectos público–privados.

Finalmente, este documento asume que la formulación de proyectos de desarrollo no es un fin en sí mismo, sino un medio para generar transformaciones reales y sostenibles en los territorios, fortalecer capacidades institucionales, promover la articulación entre actores y contribuir de manera concreta al desarrollo económico, social, productivo y ambiental.

Capítulo 1: Formulación de Proyectos

1.1 ¿Qué es la formulación de proyectos?

La formulación de proyectos es el proceso mediante el cual una idea inicial se convierte en una propuesta estructurada, coherente y viable. No consiste simplemente en describir una acción futura, sino en construir un modelo lógico que permita anticipar qué se quiere lograr, por qué es conveniente hacerlo y cómo se utilizarán los recursos para obtener resultados concretos.

Formular implica pensar antes de ejecutar. Es un ejercicio de análisis, planificación y decisión que reduce la incertidumbre y ordena la intervención sobre la realidad. A través de la formulación se identifican problemas u oportunidades, se definen objetivos, se diseñan estrategias, se estiman costos, se evalúan riesgos y se proyectan impactos. De este modo, el proyecto deja de ser una intención para transformarse en una herramienta de gestión.

En el ámbito público, la formulación permite justificar el uso de fondos y maximizar el impacto social. En el sector privado, permite evaluar si una inversión es rentable y sostenible. En ambos casos, su función principal es mejorar la calidad de las decisiones antes de comprometer recursos.

Una buena formulación conecta de manera consistente la situación actual con una situación futura deseada, evitando improvisaciones y facilitando el control y la evaluación posterior del proyecto.

En términos prácticos, la formulación permite responder a cinco preguntas centrales:

1. ¿Qué se quiere hacer?
2. ¿Por qué se quiere hacer?
3. ¿Cómo se va a hacer?
4. ¿Con qué recursos?
5. ¿Qué resultados se esperan obtener?

Una buena formulación reduce la incertidumbre, mejora la asignación de recursos y aumenta la probabilidad de éxito del proyecto.

1.2 ¿Qué es un proyecto?

Un **proyecto** es un instrumento de planificación y gestión que permite organizar recursos, actividades y decisiones para alcanzar un objetivo específico dentro de un plazo determinado. No se trata solo de “hacer algo”, sino de **intervenir sobre una realidad** para transformarla de manera deliberada y medible.

Desde un enfoque técnico, un proyecto puede definirse como:

> Un conjunto ordenado, temporal y único de acciones coordinadas que utilizan recursos limitados para producir bienes, servicios o cambios, orientados a resolver un problema o aprovechar una oportunidad.

Esta definición contiene varios elementos clave:

a) Temporalidad: Todo proyecto tiene un inicio y un fin. No es una actividad permanente, sino un proceso que se ejecuta durante un período definido, con hitos y etapas. Ejemplo: instalar una planta de procesamiento, implementar un programa público, lanzar un nuevo producto.

b) Objetivo claro: Un proyecto existe porque persigue un resultado concreto. No se ejecuta por inercia, sino para lograr un cambio medible: mayor productividad, mejor servicio, reducción de costos, impacto social, rentabilidad, etc. Sin objetivo, no hay proyecto; solo hay actividades.

c) Unicidad: Cada proyecto responde a una situación específica. Aunque pueda replicarse, siempre se adapta a un contexto particular: territorio, mercado, institución, tecnología, actores. Por eso la formulación no se copia: se diseña.

d) Uso eficiente de recursos: La esencia del proyecto está en asignar esos recursos de manera racional para maximizar resultados y minimizar desperdicios. Un proyecto combina distintos tipos de recursos:

- Humanos.
- Financieros.
- Materiales.
- Tecnológicos.
- Organizacionales.

e) Evaluabilidad Un proyecto debe poder evaluarse. Esto implica definir indicadores que permitan medir. Si no se puede medir, no se puede gestionar ni justificar.

f) Proyecto como instrumento de decisión: Un proyecto no es solo un documento técnico. Es una **herramienta para decidir**, si conviene o no invertir, dónde asignar recursos y que riesgos existen. Por eso, la formulación convierte una idea en un modelo lógico, económico y operativo que permite comparar escenarios antes de ejecutar.

Capítulo 2: Diagnóstico

2.1 Problemas y oportunidades

Los proyectos existen porque previamente existen **problemas que requieren solución** u **oportunidades que pueden ser aprovechadas**. Esa es su verdadera razón de ser. No se formula un proyecto por el simple hecho de ejecutar actividades, sino para intervenir sobre una realidad concreta y transformarla.

Un problema aparece cuando hay una distancia entre la situación actual y una situación deseada. Puede expresarse como ineficiencia productiva, falta de infraestructura, baja competitividad, debilidad institucional, costos elevados o carencias sociales. El proyecto, en ese marco, actúa como una respuesta planificada que busca modificar esa condición. No se trata solo de “hacer algo”, sino de comprender qué está ocurriendo, por qué ocurre y a quién afecta. Si el problema está mal definido, el proyecto se orientará a corregir síntomas y no causas, perdiendo eficacia y sustentabilidad.

Por eso, la formulación comienza con el conocimiento profundo de la realidad. Analizar el contexto, las causas estructurales, los actores involucrados y las consecuencias de no intervenir permite que el proyecto tenga coherencia interna. Cuanto más se entiende el problema, más precisos serán los objetivos, más adecuadas las estrategias y más racional la asignación de recursos. La solidez técnica de un proyecto depende directamente de la calidad de su diagnóstico.

En otros casos, el origen no es una carencia sino una oportunidad. Una oportunidad surge cuando el entorno ofrece condiciones favorables que pueden generar valor económico, social o institucional: nuevos mercados, cambios tecnológicos, financiamiento disponible, ventajas territoriales o transformaciones normativas. Aquí el proyecto no corrige una falla, sino que busca capturar un potencial antes de que se pierda o sea aprovechado por otros. También en este enfoque el conocimiento es central: comprender el mercado, la demanda, la competencia y las restricciones convierte una idea en una propuesta viable.

Problemas y oportunidades comparten una lógica común: ambos representan una brecha entre lo que existe y lo que podría existir. El proyecto es el instrumento que permite cerrar esa brecha de manera ordenada y racional. Por eso, la formulación no debe comenzar por actividades o presupuestos, sino por la comprensión de la situación que se quiere transformar o aprovechar.

En síntesis, los proyectos no se justifican por lo que hacen, sino por la realidad que modifican o el valor que generan. Cuanto más profundo sea el conocimiento del problema u oportunidad que los origina, más sólido, coherente y efectivo será el proyecto.

El proyecto frente a un problema

Un **problema** es la diferencia entre una situación actual no deseada y una situación futura deseada. No es simplemente “falta de algo”, sino una condición que genera pérdidas, ineficiencias, costos sociales o económicos.

Ejemplos:

- Bajos rendimientos productivos.
- Débil acceso a mercados.
- Servicios públicos ineficientes.
- Infraestructura insuficiente.
- Altos costos operativos.

Cuando se formula un proyecto a partir de un problema, el objetivo es **modificar esa realidad** mediante una intervención planificada. La calidad del proyecto depende directamente de la calidad del diagnóstico. Si el problema está mal definido, el proyecto atacará síntomas y no causas.

Por eso, formular implica:

- Identificar el problema central.
- Analizar sus causas estructurales.
- Reconocer sus efectos económicos, sociales o productivos.
- Delimitar a quién afecta y cómo.

Cuanto más profundo sea el conocimiento del problema, más sólido, coherente y viable será el proyecto.

El proyecto frente a una oportunidad

No todos los proyectos nacen de una carencia. Muchos surgen del reconocimiento de una **oportunidad**, es decir, una condición favorable que puede ser aprovechada para generar valor.

Una oportunidad aparece cuando se combinan factores como:

- Cambios en la demanda.
- Innovaciones tecnológicas.
- Disponibilidad de financiamiento.
- Nuevos marcos normativos.
- Ventajas territoriales o competitivas.

Ejemplos:

- Apertura de nuevos mercados.
- Incorporación de tecnología que reduce costos.
- Programas públicos de financiamiento.
- Tendencias de consumo.

En este caso, el proyecto no busca corregir una falla, sino **capturar un potencial** antes que otros actores lo hagan. Aquí también el conocimiento es clave: cuanto mejor se entienda el contexto, el mercado, los actores y las restricciones, más consistente será la propuesta.

Problema y oportunidad como fundamento del proyecto

Problema y oportunidad son dos caras de una misma lógica: ambos representan una **brecha entre lo que es y lo que puede ser**.

Un proyecto existe para cerrar esa brecha.

Por eso, la formulación no comienza con actividades, presupuestos o cronogramas, sino con preguntas estratégicas:

- ¿Qué situación queremos cambiar o aprovechar?
- ¿Por qué es relevante hacerlo?
- ¿Qué pasa si no se interviene?
- ¿Quiénes están involucrados?

Formular sin comprender el problema u oportunidad es diseñar a ciegas.

Relación entre diagnóstico y solidez del proyecto

Existe una relación directa entre el nivel de conocimiento del problema y la calidad del proyecto:

> **A mayor comprensión del problema u oportunidad, mayor coherencia, viabilidad y efectividad del proyecto.**

Un buen diagnóstico permite:

- Definir mejor los objetivos.
- Elegir estrategias adecuadas.
- Asignar correctamente los recursos.
- Reducir riesgos.
- Mejorar el impacto esperado.

En síntesis, los proyectos no se justifican por lo que hacen, sino por **la realidad que transforman o el valor que capturan**.
Conocer profundamente esa realidad es la base técnica de toda formulación seria.

Guía práctica: Diagnóstico

Como vimos, todo proyecto financiable comienza con una comprensión rigurosa de la realidad que se desea transformar. Esta comprensión no se limita a describir una situación, sino que permite identificar con precisión tres elementos clave: el diagnóstico, el problema central y la oportunidad de intervención.

Esta guía propone un recorrido práctico apoyado en preguntas orientadoras y metodologías utilizadas habitualmente en la formulación de proyectos de desarrollo.

1. Definición del diagnóstico

El diagnóstico es la descripción analítica de la situación existente. Su función es responder: **qué ocurre, a quién afecta, por qué ocurre y en qué contexto se manifiesta**.

Preguntas clave para el diagnóstico

Sobre la situación actual

- ¿Qué está pasando realmente en el territorio o sector?
- ¿Desde cuándo ocurre?
- ¿Dónde se manifiesta con mayor intensidad?
- ¿Qué evidencias lo muestran?

Sobre los actores

- ¿Quiénes están involucrados?
- ¿Quiénes son los más afectados?
- ¿Quiénes participan actualmente en la dinámica del problema?

Sobre el contexto

- ¿Qué factores económicos, sociales, institucionales o ambientales influyen?
- ¿Qué políticas públicas existen relacionadas con el tema?
- ¿Qué experiencias previas se desarrollaron?

Sobre la información

- ¿Qué datos existen?
- ¿Qué información falta?
- ¿Qué fuentes son confiables?

2. Definición del problema central

El problema es la expresión concreta de la situación negativa que el proyecto busca modificar. No es una acción ni una carencia de recursos, sino una condición que limita el desarrollo.

Preguntas clave para formular el problema

Sobre la naturaleza del problema

- ¿Qué es exactamente lo que no funciona bien?
- ¿Cómo se manifiesta en la práctica?
- ¿A quién perjudica directamente?

Sobre las causas

- ¿Por qué ocurre?
- ¿Qué factores lo generan?
- ¿Qué depende del proyecto y qué no?

Sobre las consecuencias

- ¿Qué efectos produce?
- ¿Qué pasará si no se interviene?
- ¿Qué impactos negativos se profundizarán?

Sobre la formulación

- ¿Está redactado en negativo?
- ¿Describe una situación y no una solución?
- ¿Puede entenderse sin explicar actividades?

Ejemplo

Formulación incorrecta:
“Falta financiamiento para el sector turístico.”

Formulación correcta:
“Los prestadores turísticos de destinos emergentes presentan baja capacidad de gestión y escasa calidad de servicio, lo que limita la competitividad del destino y reduce el impacto económico local.”

3. Definición de la oportunidad de intervención

La oportunidad es el espacio real donde el proyecto puede actuar con viabilidad y sentido estratégico. No todo problema es intervenible de la misma manera ni en el mismo momento.

Preguntas clave para identificar la oportunidad

Sobre el momento

- ¿Por qué es pertinente intervenir ahora?
- ¿Existe una ventana política, económica o institucional?

Sobre la capacidad

- ¿Quién puede ejecutar la intervención?
- ¿Qué capacidades existen?
- ¿Qué alianzas son posibles?

Sobre el valor agregado

- ¿Qué aporta el proyecto que hoy no existe?
- ¿Qué mejora concreta produciría?
- ¿Qué lo diferencia de otras acciones?

Sobre el financiamiento

- ¿Encaja con agendas de cooperación?
- ¿Responde a prioridades internacionales?
- ¿Tiene potencial de escalamiento?

4. Articulación diagnóstico – problema – oportunidad

Un proyecto sólido mantiene coherencia entre estos tres niveles:

- El diagnóstico describe la realidad.
- El problema sintetiza la situación negativa.
- La oportunidad define el espacio de acción.

Si alguno falla, el proyecto pierde lógica. Por ejemplo, un buen diagnóstico sin oportunidad genera proyectos inviables. Una oportunidad sin problema claro genera proyectos superficiales.

5. Metodologías utilizadas en esta etapa

La formulación profesional no se apoya solo en intuición. Existen metodologías ampliamente utilizadas que ayudan a estructurar esta fase inicial.

Metodologías más conocidas

1. **Enfoque de Marco Lógico (EML)**
   Permite estructurar problema, objetivos, resultados e indicadores mediante lógica causal.
2. **Árbol de problemas y árbol de objetivos**
   Herramienta visual para identificar causas, problema central y efectos.
3. **Análisis FODA**
   Evalúa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del contexto.
4. **Análisis de actores (stakeholders)**
   Identifica intereses, poder e influencia de los involucrados.
5. **Diagnóstico participativo**
   Involucra a beneficiarios y actores locales en la identificación del problema.
6. **Teoría del Cambio**
   Describe cómo las intervenciones producen resultados e impactos.
7. **Análisis territorial**
   Observa dinámicas económicas, sociales y ambientales del espacio de intervención.
8. **Línea de base**
   Establece la situación inicial para luego medir cambios.

Integración metodológica

En la práctica, un proyecto no aplica una sola metodología, sino una combinación razonable. Por ejemplo:

- diagnóstico participativo + árbol de problemas,
- análisis territorial + FODA,
- marco lógico + teoría del cambio,
- análisis de actores + línea de base.

La elección depende del tipo de proyecto, el tiempo disponible y el nivel de exigencia del financiador.

6. Ejercicio práctico

Se propone que el equipo de formulación responda:

1. ¿Cómo describimos la situación actual?
2. ¿Cuál es el problema central en una sola frase?
3. ¿Dónde está la oportunidad real de intervención?
4. ¿Qué capacidades tenemos para actuar?
5. ¿Por qué un financiador debería interesarse?

Valor estratégico para el financiador

Desde la perspectiva de la cooperación internacional, esta etapa demuestra:

- comprensión del contexto,
- claridad del problema,
- realismo de la intervención,
- alineación con agendas,
- viabilidad operativa.

Ejercicio Integrador del Diagnóstico.

A. Título del proyecto: _____.
Deber ser Claro, corto "verbo + qué + donde". Ej. Programa de desarrollo agroexportador en chaco.

B. Problema/Oportunidad:_____
_____
_____.
Que esta pasando hoy, a quien afecta, y por qué importa.

C. Evidencia rápida:_____
_____
_____.
Datos, señales o hechos observables. ej. "baja cantidad de empresas certificadas".

D. Población Objetivo: _____
_____
_____.
Quienes ganan con el proyecto (directos e indirectos)

E. Objetivo preliminar (1 fase): _____
_____
_____.
Que se quiere lograr al final del proyecto.

F. Alcance tentativo:_____
_____
_____.

provincia/municipio/sector, duración estimada, componentes generales.

G. **Riesgos y restricciones:**_____
_____
_____.
que podria trabar el proyecto (capacidades, normativa, tiempos, financiamiento)

H. **Actor responsable + aliados**_____
_____
_____.
quien lidera y quien acompaña

DIAGNÓSTICO ESTRUCTURADO DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD

1.1 Análisis de contexto

Objetivo: comprender el entorno donde se manifiesta el problema/oportunidad.

Checklist de análisis. Completar brevemente (1–2 líneas por ítem):

A. Contexto territorial

☐ Ubicación geográfica	
☐ Escala (local / provincial / regional / nacional)	
☐ Infraestructura relevante existente	
☐ Condiciones logísticas y de conectividad	

B. Contexto sectorial

☐ Sector/es involucrado/s	
☐ Grado de desarrollo del sector	
☐ Principales brechas detectadas	
☐ Tendencias del mercado (local / internacional)	

C. Contexto institucional

☐ Organismos públicos vinculados	
☐ Programas existentes relacionados	
☐ Nivel de coordinación actual	
☐ Vacíos o superposiciones institucionales	

1.2 Identificación y análisis de actores (stakeholders)

Objetivo: identificar quiénes influyen y quiénes se ven afectados.

Actor	Rol	Interés	Nivel de influencia
		Alto / Medio / Bajo	Alto / Medio / Bajo

Guía rápida

- Beneficiarios directos
- Beneficiarios indirectos
- Ejecutores
- Aliados estratégicos
- Actores críticos u opositores

1.3 Definición del problema central

Objetivo: formular el problema que el proyecto busca abordar.

Reglas de oro

- Enunciado en negativo
- Describe una situación, no una acción
- Afecta directamente a los beneficiarios

Problema central (1 frase):

1.4 Análisis causal — Árbol de problemas

Objetivo: entender por qué existe el problema y qué genera.

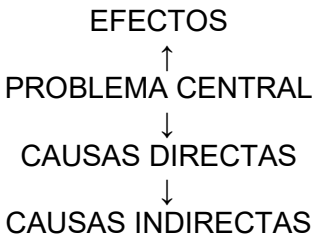
Paso 1 — Identificación de causas

- ☐ Causas directas (2–4)
- ☐ Causas indirectas (subcausas)

Paso 2 — Identificación de efectos

- ☐ Efectos inmediatos
- ☐ Efectos de largo plazo

Esquema orientativo



1.5 Evidencia y sustento técnico

Objetivo: respaldar el diagnóstico con información verificable.

Tipos de evidencia aceptables

- ☐ Estadísticas oficiales
- ☐ Estudios sectoriales
- ☐ Informes de organismos internacionales
- ☐ Encuestas / entrevistas
- ☐ Benchmarks regionales

Fuentes utilizadas:

2.6 Delimitación del problema

Objetivo: evitar proyectos demasiado amplios o difusos.

Alcance

- Territorio cubierto: _____
- Población objetivo: _____
- Horizonte temporal del problema: _____

Fuera de alcance (explícito)

- El proyecto NO abordará:
    - _____
    - _____
    - _____

2.7 Validación del diagnóstico (mini-check)

Antes de avanzar al diseño, confirmar:

- ☐ El problema es claro y consensuado
- ☐ Las causas son abordables por el proyecto
- ☐ Existe evidencia mínima suficiente
- ☐ El alcance es realista
- ☐ El diagnóstico dialoga con agendas de cooperación

Si todos los ítems están OK, se habilita el paso al diseño.

Capítulo 3: Búsqueda de financiamiento.

La búsqueda de financiamiento es una etapa clave dentro del ciclo del proyecto, ya que permite transformar una propuesta técnicamente bien formulada en una intervención posible de ejecutar. Un proyecto puede ser sólido en lo conceptual y en lo técnico, pero si no cuenta con recursos financieros adecuados, difícilmente podrá implementarse con éxito. Financiar un proyecto no significa únicamente “conseguir dinero”, sino identificar fuentes compatibles con los objetivos, el tipo de organización, el impacto esperado y la escala de la intervención. En este sentido, la búsqueda de financiamiento forma parte de la estrategia del proyecto y no debe abordarse como una instancia aislada.

El vínculo entre proyecto y financiamiento

No todos los proyectos son financiables por cualquier fuente. Cada organismo, institución o inversor tiene sus propias prioridades, criterios y requisitos. Por eso, antes de buscar recursos, es necesario comprender qué tipo de proyecto se tiene entre manos: si es productivo, social, institucional, ambiental, tecnológico o mixto; si pertenece al sector público o privado; si genera rentabilidad económica o impacto social. Un error frecuente es adaptar el proyecto a la fuente. En realidad, lo correcto es que el financiamiento acompañe una propuesta bien construida. La coherencia entre objetivos, actividades, presupuesto y resultados es lo que vuelve atractivo a un proyecto ante potenciales financiadores.

Tipos de fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento pueden clasificarse según su origen y su lógica de funcionamiento. En el sector público suelen encontrarse fondos estatales, programas nacionales o provinciales, organismos multilaterales y convenios interinstitucionales. En el sector privado aparecen créditos bancarios, inversores, capital propio, fondos de inversión, alianzas estratégicas o programas de apoyo al emprendedor. También existen esquemas mixtos que combinan recursos públicos y privados, como las asociaciones público-privadas, los fondos de impacto o los programas de innovación con participación empresarial. Comprender estas diferencias permite orientar mejor la estrategia de búsqueda y no perder tiempo presentando proyectos en espacios que no corresponden a su perfil.

Requisitos habituales para acceder a financiamiento

Más allá de la fuente, la mayoría de los financiadores exige cierta información básica que permita evaluar la propuesta. Generalmente se solicita una descripción clara del problema u oportunidad, los objetivos del proyecto, las actividades previstas, el cronograma, el presupuesto detallado, los beneficiarios y los resultados esperados. Además, suele requerir información institucional del ejecutor: experiencia previa, capacidad técnica, situación legal, antecedentes, equipos de trabajo y, en muchos casos, la existencia de una contrapartida.

La búsqueda de financiamiento no empieza con la presentación, sino con la preparación. Tener la documentación ordenada y un proyecto bien formulado mejora notablemente las probabilidades de aprobación.

Estrategia de presentación del proyecto

Buscar financiamiento también implica saber comunicar. Un mismo proyecto puede fracasar o ser aprobado según cómo esté presentado. No basta con que sea bueno; debe ser comprensible, coherente y atractivo para quien lo evalúa.

Guía práctica — Búsqueda estratégica de financiamiento

Objetivo

Identificar programas, fondos o mecanismos de cooperación que:

- ya existan,
- estén alineados con la necesidad detectada,
- condicionen positivamente el diseño del proyecto (alcance, indicadores, formato).

Resultado esperado:
Mapa de Oportunidades de Cooperación (todavía no un proyecto).

Lógica correcta

No se busca primero *quién financia*, sino:

> **¿Qué agenda ya existe y cómo mi necesidad encaja en ella?**

Pregunta guía:

> **¿Qué está intentando resolver hoy la cooperación internacional que se parece mucho a mi problema?**

El proyecto se diseña después, una vez entendida la agenda externa.

Tipologías de cooperación a relevar

A. Multilaterales financieros
Para proyectos grandes o estructurales.
BID / BID Invest – CAF – Banco Mundial – FONPLATA.
Se revisan líneas activas, ventanas temáticas y cooperaciones técnicas.

B. Cooperación no reembolsable / técnica
Para pilotos, estudios y fortalecimiento institucional.
UE (AL-INVEST, Global Gateway, EuropeAid), ONU (PNUD, FAO, OIT, UNIDO, ITC), GIZ, AECID, AFD, JICA.
Se revisan calls, prioridades regionales y programas marco.

C. Cooperación comercial y productiva
Para integración, exportaciones y desarrollo empresarial.
ITC, ConnectAmericas, ALADI, OEA, MERCOSUR, ZICOSUR.

D. Fondos temáticos
Para clima, género, innovación y tecnología.
Green Climate Fund, Climate Investment Funds, fundaciones (Ford, Rockefeller, etc.).

Fuentes concretas recomendadas

Fuentes “hard” (operativas):

- UN Partner Portal (ONU)
- EU Funding & Tenders Portal
- ConnectAmericas (BID)
- BID – Cooperaciones Técnicas
- CAF – Programas y agendas
- AL-INVEST / EuropeAid

Fuentes “soft” (agenda):

- Country Strategy Papers
- Marcos ONU–Argentina
- Programas regionales
- Embajadas (cooperación / comercio)

Metodología práctica de búsqueda

Paso 1 — Traducir la necesidad a “lenguaje cooperación”

La necesidad local se convierte en términos internacionales.

Ejemplo:

“Exportación de servicios desde Chaco” →
SME competitiveness
Knowledge-based services
Digital trade
Employment & skills

Esto permite buscar donde ya existe agenda.

Paso 2 — Cruce en matriz simple

Se arma una **Matriz de Encaje**:

Necesidad	Programa	Tipo	Región	Encaje
Exportación servicios	AL-INVEST	NR	Mercosur	Alto
Exportación servicios	ITC	CT	Global	Medio
Exportación servicios	BID CT	CT	Argentina	Alto

No es aún proyecto: es mapa de opciones.

Paso 3 — Filtro de viabilidad

Se descartan programas que:

- no financian actores subnacionales,
- exigen contrapartes imposibles,
- tienen plazos incompatibles,
- ya cerraron ventanas.

Quedan solo oportunidades reales.

Producto de esta etapa

Ficha de Programa de Cooperación (½ página)

Cada ficha incluye:

- Nombre del programa
- Organismo
- Tipo (NR / CT / crédito)
- Temáticas prioritarias
- Región elegible
- Beneficiarios típicos
- Monto / rango
- Observaciones estratégicas (cómo “entrar”)

Con **3 a 5 fichas** ya se puede pasar a la formulación del proyecto.

Idea central de la guía

Primero se entiende la agenda de cooperación.
Después se diseña el proyecto.

No se adapta el problema al financiamiento,
se adapta el proyecto a una oportunidad real ya existente.

CAPÍTULO 4: PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DEL PROYECTO (Formulación de la lógica de intervención)

Objetivo: Transformar el diagnóstico en una estrategia de intervención clara, coherente y financiable, alineada con ODS, enfoque de derechos y agendas de cooperación.

1.6 Conversión del problema en objetivos (Árbol de objetivos)

Objetivo: pasar del "qué está mal" al "qué queremos lograr".

Cómo hacerlo

- Cada problema se convierte en un objetivo positivo.
- Cada causa se convierte en un medio.
- Cada efecto se convierte en un fin.

Plantilla

Problema central → Objetivo central (Propósito):

Causas → Medios (Resultados):

- Resultado 1: _____
- Resultado 2: _____
- Resultado 3: _____

Efectos → Fines (Impactos esperados):

- Fin 1: _____
- Fin 2: _____

1.7 Definición de Objetivos

1.7.1 Objetivo General (Fin)

Qué es:
El cambio de largo plazo al que el proyecto contribuye.
Debe estar alineado con:

- ODS relevantes
- Derechos humanos involucrados

Plantilla de redacción:

Contribuir a _____
en _____
en línea con los ODS _____

1.7.2 **Objetivo Específico** (Propósito)

Qué es: La razón de ser del proyecto.

Debe ser:

- concreto,
- alcanzable,
- verificable al finalizar el proyecto.

Plantilla:

Mejorar / fortalecer / incrementar: _____
de: _____
en un período de: _____.

1.8 Resultados / Componentes del Proyecto

Objetivo: definir qué debe existir para lograr el objetivo específico.

Reglas clave

- Son productos o cambios, no acciones.
- Son necesarios y suficientes.
- Tienen impacto directo en:
    - Titulares de Derechos (TD)
    - Titulares de Obligaciones (TO)
    - Titulares de Responsabilidades (TR)

Tabla sugerida

Resultado	¿A quién impacta?	Tipo
R1	TD / TO / TR	Desarrollo / Institucional
R2	TD / TO / TR	Capacidades / Servicios
R3	TD / TO / TR	Articulación / Mercado

1.9 **Actividades** (nivel estratégico)

Aún sin costos ni fechas
Objetivo: definir *qué se hará* para lograr cada resultado.

Plantilla

Resultado	Actividad	Responsable principal
R1	A1	TO / TR / Mixto
R1	A2	TO / TR / Mixto
R2	A3	TO / TR / Mixto

Tip para cooperación:
Incluir siempre actividades de:

- fortalecimiento institucional,
- articulación público-privada,
- sostenibilidad post-proyecto.

1.10 **Matriz de Planificación del Proyecto** (MPP – Marco Lógico)

Estructura base

Lógica de intervención	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Resultados			
Actividades			

Nota:
Los indicadores se completan en el Punto 7, pero la lógica se define acá.

¿Qué es el Marco Lógico y por qué es central?

El **Enfoque de Marco Lógico (EML)** es una metodología de planificación, formulación, seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo ampliamente utilizada por organismos multilaterales, agencias bilaterales de cooperación, fondos internacionales y programas regionales.

Su principal función es **ordenar lógicamente** la intervención del proyecto, asegurando coherencia entre:

- el problema identificado,
- los objetivos planteados,
- los resultados esperados,
- las actividades a ejecutar,
- los indicadores de medición,
- y los factores externos que pueden afectar el desempeño.
-

En términos prácticos, el Marco Lógico permite responder de manera estructurada a cuatro preguntas fundamentales:

1. ¿Qué se quiere lograr?
2. ¿Cómo se va a lograr?
3. ¿Cómo se medirá si se logró?
4. ¿Qué factores externos pueden afectar el logro?

Por esta razón, el Marco Lógico **no debe entenderse como un formulario**, sino como una **herramienta de pensamiento y toma de decisiones**.

1.11 **Enfoques transversales** (check obligatorio)

Marcar los que correspondan:

- ☐ ODS
- ☐ Enfoque de derechos humanos
- ☐ Género
- ☐ Sostenibilidad ambiental
- ☐ Inclusión territorial
- ☐ Innovación / digitalización

1.12 **Mini-check de calidad del diseño**

Antes de avanzar, confirmar:

- ☐ El objetivo específico resuelve el problema central
- ☐ Los resultados son claros y medibles
- ☐ No hay actividades sin resultado asociado
- ☐ El proyecto es financiable y ejecutable
- ☐ Dialoga con programas de cooperación identificados

Si está OK, se habilita el siguiente punto.

2. PROGRAMACIÓN OPERATIVA DEL PROYECTO (Cronograma y presupuesto)

Objetivo del punto
Traducir el diseño del proyecto en un **plan ejecutable**, definiendo tiempos, responsabilidades y recursos necesarios para la implementación.

2.1 Programación temporal — Cronograma

2.1.1 Principios básicos

Un buen cronograma:

- deriva directamente de las actividades del Punto 4,
- respeta la secuencia lógica (qué depende de qué),
- es realista en tiempos administrativos y operativos,
- distingue hitos relevantes para seguimiento.

2.1.2 Definición de actividades y duración

Checklist previo

- ☐ Todas las actividades están asociadas a un resultado
- ☐ No hay actividades “sueltas”
- ☐ Se contemplan tiempos administrativos (contrataciones, aprobaciones)

2.1.3 **Plantilla de cronograma** (formato base)

Resultado	Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Responsable
R1	A1	■	■			TO
R1	A2		■	■		TR
R2	A3			■	■	Mixto

Nota: Para proyectos largos, se recomienda agrupar por trimestres.

2.1.4 Hitos del proyecto

Identificar al menos:

- Inicio formal del proyecto
- Entrega de resultados clave
- Evaluaciones intermedias
- Cierre técnico y administrativo

2.2 Programación financiera — Presupuesto

2.2.1 Principios básicos

El presupuesto debe ser:

- coherente con las actividades,
- transparente,
- justificable ante financiadores,
- compatible con las normas del organismo de cooperación.

2.2.2 Estructura recomendada de presupuesto

A. Presupuesto por actividades (recomendado)

Actividad	Rubro	Monto	Fuente
A1	Honorarios		
A1	Materiales		
A2	Servicios		

B. Presupuesto por partidas (complementario)

Partida	Descripción	Monto
RRHH	Personal técnico	
Servicios	Consultorías	
Operativos	Logística	
Equipamiento	Bienes	

2.2.3 Fuentes de financiación

Fuente	Tipo	Monto	%
Cooperación internacional	NR / CT / Crédito		
Gobierno	Aporte local		
Empresa	Cofinanciación		
Otros			

Regla práctica: La cofinanciación suma puntos en evaluación. Puede ser financiera o en especie.

2.3 Relación cronograma – presupuesto

Cada actividad debe tener:

- una duración definida,
- un responsable,
- un costo asociado.

Si una actividad no tiene costo, revisar
Si un costo no tiene actividad, eliminar

2.4 Consideraciones por tipo de ejecutor

Administración Pública (TO)

- respetar normas de contratación,
- prever tiempos administrativos,
- asegurar partidas presupuestarias.

Empresas (TR)

- explicitar aportes propios,
- diferenciar gastos del proyecto vs operación normal,
- mostrar compromiso real (no simbólico).

2.5 Mini-check de consistencia operativa

Antes de avanzar:

- ☐ El cronograma es realista
- ☐ El presupuesto cierra financieramente
- ☐ Las fuentes están claramente identificadas
- ☐ Existe coherencia con el diseño
- ☐ Es compatible con cooperación internacional

3. Análisis de Viabilidad, Riesgos y Sostenibilidad

Objetivo del punto
Evaluar si el proyecto es realista, viable y sostenible en el tiempo, identificando riesgos externos e internos, y definiendo estrategias para garantizar la continuidad de los resultados una vez finalizado el apoyo externo.

3.1 Análisis de viabilidad del proyecto

La viabilidad debe analizarse desde múltiples dimensiones, no solo la financiera.

3.1.1 Viabilidad institucional

Objetivo: determinar si las instituciones involucradas pueden ejecutar el proyecto.

Checklist

- ☐ El ejecutor tiene mandato legal para intervenir
- ☐ Existe capacidad técnica mínima
- ☐ Hay coordinación entre organismos
- ☐ Se identificó un responsable claro del proyecto

Observaciones:

3.1.2 Viabilidad técnica

Objetivo: verificar que la solución propuesta sea técnicamente adecuada.

Checklist

- ☐ La tecnología / metodología es apropiada
- ☐ Existen antecedentes o experiencias similares
- ☐ El cronograma es realista
- ☐ Las actividades son ejecutables con los recursos previstos

3.1.3 Viabilidad económica–financiera

Objetivo: asegurar que el proyecto puede financiarse y sostenerse.

Checklist

- ☐ El presupuesto es consistente
- ☐ Las fuentes están confirmadas o son probables
- ☐ Existe cofinanciación local
- ☐ Los costos futuros están contemplados

3.1.4 Viabilidad política y social

Objetivo: evaluar el entorno político y la aceptación social.

Checklist

- ☐ Alineación con políticas públicas vigentes
- ☐ Apoyo de autoridades clave
- ☐ Aceptación por parte de beneficiarios
- ☐ Bajo nivel de conflicto social

3.2 Identificación y análisis de riesgos

3.2.1 Principios

- Los riesgos no debilitan el proyecto si están bien gestionados.
- Ocultar riesgos es peor que reconocerlos.

3.2.2 Tipología de riesgos

- Institucionales
- Políticos
- Financieros
- Técnicos
- Sociales
- Ambientales

3.2.3 **Matriz de riesgos** (plantilla)

Riesgo	Tipo	Probabilidad	Impacto	Estrategia de mitigación
		Alta / Media / Baja	Alto / Medio / Bajo	

Tip: Priorizar riesgos de alto impacto, aunque tengan baja probabilidad.

3.3 Supuestos y factores externos (Marco Lógico)

Objetivo: identificar condiciones externas necesarias para el éxito.

Ejemplos

- estabilidad macroeconómica mínima,
- continuidad institucional,
- participación activa de actores clave,
- aprobación de normativas necesarias.

Supuestos clave:

3.4 Análisis de sostenibilidad

3.4.1 Sostenibilidad institucional

- ☐ El proyecto fortalece capacidades locales
- ☐ Los resultados pueden ser absorbidos por instituciones existentes
- ☐ Se prevé continuidad sin cooperación externa

3.4.2 Sostenibilidad económica–financiera

- ☐ Existe fuente de financiamiento post-proyecto
- ☐ Se reducen costos operativos futuros
- ☐ Se generan ingresos o ahorros indirectos

3.4.3 Sostenibilidad social

- ☐ Beneficiarios apropiados del proyecto
- ☐ Participación activa durante la ejecución
- ☐ Impacto positivo en equidad / inclusión

3.4.4 Sostenibilidad ambiental

- ☐ No genera impactos ambientales negativos
- ☐ Promueve uso responsable de recursos
- ☐ Alineado con ODS ambientales (si aplica)

3.5 Mini-check de robustez del proyecto

Antes de pasar al seguimiento:

- ☐ Los riesgos están identificados y mitigados
- ☐ El proyecto es viable en todas las dimensiones
- ☐ Existe estrategia de salida clara
- ☐ Los beneficios perduran en el tiempo

4. Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje *(Monitoreo orientado a resultados)*

Objetivo del punto
Asegurar que el proyecto:

- se ejecute según lo planificado,
- logre los resultados previstos,
- genere aprendizaje institucional,
- y rinda cuentas a financiadores y beneficiarios.

7.1 Principios del seguimiento y la evaluación (SyE)

Un buen sistema de SyE debe ser:

- proporcional al tamaño del proyecto,
- útil para la toma de decisiones,
- orientado a resultados, no solo a actividades,
- transparente y verificable.

7.2 Indicadores del proyecto

7.2.1 Tipos de indicadores

- Indicadores de Fin (impacto)
- Indicadores de Propósito (resultado de desarrollo)
- Indicadores de Resultados (productos/cambios intermedios)
- Indicadores de Actividades (ejecución)

7.2.2 Reglas para buenos indicadores (SMART)

Cada indicador debe ser:

- S específico
- M medible
- A alcanzable
- R relevante
- T temporal

7.2.3 Plantilla de indicadores

Nivel	Indicador	Línea base	Meta	Fuente de verificación
Fin				
Propósito				
Resultado				
Actividad				

Tip clave - No más de: 1–2 indicadores por resultado, 1 indicador por actividad

7.3 Fuentes de verificación

Objetivo: demostrar objetivamente el cumplimiento de los indicadores.

Ejemplos

- Informes técnicos

- Registros administrativos
- Encuestas
- Bases de datos oficiales
- Actas / resoluciones
- Auditorías externas

Checklist

- ☐ Accesibles
- ☐ Confiables
- ☐ Producibles durante el proyecto

7.4 Sistema de monitoreo

7.4.1 Frecuencia de seguimiento

- Mensual → actividades
- Trimestral → resultados
- Anual / final → propósito e impacto

7.4.2 Responsables del seguimiento

Rol	Responsable
Coordinación general	
Recolección de datos	
Validación	
Reporte	

7.5 Evaluaciones del proyecto

7.5.1 Tipos de evaluación

- Evaluación de proceso (cómo se ejecuta)
- Evaluación intermedia (ajustes)
- Evaluación final (resultados y aprendizajes)
- Evaluación ex post (impacto, si aplica)

7.5.2 Criterios de evaluación (estándar OCDE)

- Relevancia
- Eficacia
- Eficiencia
- Impacto
- Sostenibilidad

7.6 Gestión del aprendizaje y mejora continua

Objetivo: capitalizar lo aprendido.

Herramientas recomendadas
- reuniones de revisión periódica,
- informes de lecciones aprendidas,
- ajustes al cronograma/presupuesto,
- sistematización de buenas prácticas.

Muy valorado por financiadores: Mostrar cómo el proyecto aprende y se adapta.

7.7 Rendición de cuentas y comunicación

Públicos clave
- financiadores,
- autoridades,
- beneficiarios,
- socios.

Productos típicos
- informes técnicos,
- informes financieros,
- resúmenes ejecutivos,
- presentaciones públicas.

7.8 Mini-check final del proyecto

Antes de presentar o ejecutar:
- ☐ Indicadores claros y medibles
- ☐ Fuentes de verificación disponibles
- ☐ Responsables definidos
- ☐ Evaluaciones previstas
- ☐ Sistema de aprendizaje incorporado

CONCLUSIÓN

Consideraciones finales y uso del manual

Este manual debe ser entendido como una guía viva, no como un formulario rígido ni como un conjunto de recetas universales. Cada proyecto de desarrollo se inscribe en un contexto territorial, institucional, político y social específico, y requiere, por lo tanto, criterios de adaptación, priorización y toma de decisiones informadas.

Sin embargo, la experiencia acumulada en cooperación internacional demuestra que los proyectos exitosos comparten una serie de principios comunes: claridad en la identificación del problema, coherencia entre diagnóstico y diseño, realismo en la programación operativa, gestión explícita de riesgos, y un sistema de seguimiento orientado a resultados y aprendizaje. Este manual busca precisamente ordenar y hacer explícitos esos principios, reduciendo la improvisación y fortaleciendo la calidad técnica de las intervenciones.

Es importante destacar que la correcta aplicación de esta metodología no garantiza automáticamente la obtención de financiamiento, pero sí incrementa de manera significativa:

- la credibilidad del proyecto frente a financiadores,
- la capacidad de ejecución por parte de las instituciones involucradas,
- la transparencia en el uso de los recursos,
- y la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

En el marco de la cooperación internacional, el respeto estricto de los lineamientos, términos de referencia (TDR), formatos y criterios establecidos por cada programa no debe interpretarse como una limitación, sino como parte de las reglas del juego que aseguran comparabilidad, rendición de cuentas y calidad técnica. Formular buenos proyectos implica tanto capacidad técnica como disciplina metodológica.

Finalmente, este manual invita a concebir los proyectos de desarrollo no como ejercicios aislados, sino como instrumentos estratégicos dentro de políticas públicas, estrategias empresariales responsables y procesos de articulación público–privada. Utilizado de manera consistente, el manual permite construir carteras de proyectos coherentes, escalables y alineadas con agendas internacionales, contribuyendo de forma concreta al desarrollo sostenible de los territorios.

ANEXO I - Principales fuentes y portales de cooperación internacional para proyectos de desarrollo

Objetivo del Anexo: Brindar un listado curado de portales oficiales y confiables donde se publican programas, convocatorias y líneas de cooperación internacional relevantes para proyectos de desarrollo económico, productivo, social, institucional y de innovación, con foco en América Latina y gobiernos subnacionales.

Recomendaciones de uso del anexo (muy importante)

- No recorrer todos los portales: filtrar primero por temática.
- Priorizar programas con experiencia en Argentina / región.
- Revisar siempre:
    - elegibilidad del ejecutor,
    - tipo de cooperación,
    - necesidad de contraparte,
    - tiempos de aprobación.
- Complementar con contacto directo vía:
    - embajadas,
    - oficinas país,
    - representantes locales.

GRUPO 1 — Organismos multilaterales financieros
(BID, CAF, Banco Mundial, FONPLATA, EIB, entre otros)

Tipos de proyectos más frecuentes
- Infraestructura económica y social
- Logística y conectividad
- Desarrollo productivo y competitividad
- Fortalecimiento institucional
- Programas sectoriales o territoriales de escala media o grande

Tips para la Administración Pública
- Priorizar proyectos alineados con planes, políticas o estrategias oficiales.
- Demostrar mandato institucional claro y capacidad de ejecución.
- Incluir contrapartida local desde el inicio.
- Considerar tiempos largos de preparación y aprobación.
- Trabajar tempranamente con la oficina país del organismo.

Tips para empresas y sector privado
- Generalmente no financian directamente empresas, salvo ventanas específicas.
- Enfocar el proyecto en impacto de desarrollo, no solo rentabilidad.
- Explorar esquemas de asociación público–privada.
- Presentar modelos escalables y replicables.

Organismos del grupo

- **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**
  https://www.iadb.org
  Tip: prioriza proyectos insertos en **estrategias país o sectoriales**, no iniciativas aisladas.
- **BID Lab**
  https://bidlab.org
  Tip: ideal para pilotos, innovación y pruebas de concepto escalables.
- **BID Invest**
  https://www.idbinvest.org
  Tip: exige demostrar impacto social y ambiental junto con viabilidad financiera.
- **CAF – Banco de Desarrollo de América Latina**
  https://www.caf.com
  Tip: muy receptivo a proyectos subnacionales con contrapartida clara.
- **Banco Mundial**
  https://www.worldbank.org
  Tip: orientado a programas amplios y reformas estructurales, no proyectos pequeños.
- **FONPLATA**
  https://www.fonplata.org
  Tip: adecuado para proyectos territoriales bien delimitados en provincias y municipios.
- **Banco Europeo de Inversiones (EIB)**
  https://www.eib.org
  Tip: alta exigencia técnica, ambiental y financiera.
- **Corporación Financiera Internacional (IFC)**
  https://www.ifc.org
  Tip: orientado al sector privado; exige **modelo de negocio sólido + impacto de desarrollo**.
- **Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)**
  https://www.bcie.org
  Tip: proyectos de infraestructura y desarrollo regional; fuerte peso de **contrapartida estatal**.
- **Banco de Desarrollo de América del Norte (NADB)**
  https://www.nadb.org
  Tip: especializado en ambiente e infraestructura; muy técnico en elegibilidad.

GRUPO 2 — Sistema de Naciones Unidas
(PNUD, FAO, OIT, UNIDO, ITC, entre otros)

Tipos de proyectos más frecuentes

- Fortalecimiento institucional
- Desarrollo territorial
- Empleo, inclusión y capacidades
- Comercio y exportaciones
- Ambiente y sostenibilidad

Tips para la Administración Pública

- Formular proyectos desde un enfoque de derechos humanos y ODS.
- Identificar claramente Titulares de Derechos y de Obligaciones.
- Priorizar componentes de gobernanza, capacidades y articulación.
- Evitar proyectos puramente infraestructurales.

Tips para empresas y sector privado

- El sector privado suele actuar como Titular de Responsabilidades, no ejecutor principal.
- Presentar compromisos claros (recursos, tiempo, capacidades).
- Evitar enfoques exclusivamente comerciales.

Organismos del grupo

- **PNUD**
  https://www.undp.org
  Tip: clave mostrar contribución directa a ODS y fortalecimiento institucional.
- **FAO**
  https://www.fao.org
  Tip: integrar producción con seguridad alimentaria y sostenibilidad.
- **OIT**
  https://www.ilo.org
  Tip: imprescindible impacto directo en empleo y condiciones laborales.
- **UNIDO**
  https://www.unido.org
  Tip: foco en capacidades productivas, no subsidios.
- **ITC – International Trade Centre**
  https://www.intracen.org
  Tip: muy adecuado para exportación de servicios con demanda internacional clara.
- **UNEP**
  https://www.unep.org
  Tip: exige impactos ambientales medibles.
- **UNOPS**
  https://www.unops.org
  Tip: útil cuando el ejecutor carece de capacidad operativa propia.
- **UN Women**
  https://www.unwomen.org
  Tip: imprescindible enfoque de género **real y transversal**, no declarativo.

- **Programa Mundial de Alimentos (WFP)**
  https://www.wfp.org
  Tip: proyectos con fuerte componente territorial y de seguridad alimentaria.
- **ONU Comercio y Desarrollo (UNCTAD)**
  https://unctad.org
  Tip: adecuado para comercio, políticas productivas y desarrollo económico.

GRUPO 3 — Unión Europea y programas regionales
(AL-INVEST, Horizon Europe, Erasmus+, Interreg, entre otros)

Tipos de proyectos más frecuentes
- Internacionalización de pymes
- Innovación y tecnología
- Capacitación y educación
- Cooperación regional
- Sostenibilidad ambiental

Tips para la Administración Pública
- Verificar cuidadosamente elegibilidad territorial y administrativa.
- Priorizar proyectos regionales o transfronterizos.
- Asegurar capacidad de gestión y reporte.

Tips para empresas y sector privado
- Excelente opción para pymes, clusters y cámaras empresarias.
- Armar consorcios sólidos con socios europeos o regionales.
- Respetar estrictamente formatos y estructura del call.

Programas del grupo
- **Portal Funding & Tenders (UE)**
  https://ec.europa.eu/info/funding-tenders
  Tip: la forma pesa tanto como el contenido técnico.
- **AL-INVEST Verde**
  https://alinvest-verde.eu
  Tip: ideal para cámaras empresarias con trabajo real con pymes.
- **Horizon Europe**
  https://research-and-innovation.ec.europa.eu
  Tip: solo para equipos con capacidad técnica comprobada.
- **Erasmus+**
  https://erasmus-plus.ec.europa.eu
  Tip: proyectos institucionales, no becas individuales.
- **Interreg**
  https://interreg.eu
  Tip: exige socios transfronterizos reales.
- **COSME Programme**
  https://single-market-economy.ec.europa.eu
  Tip: pymes y competitividad; foco en **internacionalización concreta**.

- **Digital Europe Programme**
  https://digital-strategy.ec.europa.eu
  Tip: proyectos tecnológicos con madurez y escalabilidad.
- **Connecting Europe Facility**
  https://cinea.ec.europa.eu
  Tip: infraestructura y conectividad; proyectos bien estructurados técnicamente.

GRUPO 4 — Agencias bilaterales de cooperación
(GIZ, AECID, AFD, JICA, USAID, entre otras)

Tipos de proyectos más frecuentes
- Desarrollo productivo
- Innovación aplicada
- Clima y ambiente
- Fortalecimiento institucional
- Desarrollo territorial

Tips para la Administración Pública
- Alinear el proyecto con la agenda país de la agencia.
- Valorar la cooperación técnica como puerta de entrada.
- Promover transferencia de conocimientos.

Tips para empresas y sector privado
- Adecuadas para pilotos e innovación con impacto.
- No presentar proyectos de expansión comercial pura.
- Explorar esquemas de cofinanciación.

Agencias del grupo
- **GIZ (Alemania)**
  https://www.giz.de
  Tip: procesos de mediano plazo y fortalecimiento institucional.
- **AECID (España)**
  https://www.aecid.es
  Tip: fuerte alineación con prioridades de cooperación española.
- **AFD (Francia)**
  https://www.afd.fr
  Tip: alto nivel de exigencia técnica y financiera.
- **JICA (Japón)**
  https://www.jica.go.jp/english
  Tip: valora capacitación y mejora continua.
- **USAID**
  https://www.usaid.gov
  Tip: fuerte foco en monitoreo y evaluación.
- **SECO (Suiza)**
  https://www.seco-cooperation.admin.ch
  Tip: desarrollo económico, clima y sector privado; alta exigencia técnica.

- **DANIDA (Dinamarca)**
  https://um.dk/en/danida-en
  Tip: gobernanza, ambiente y sostenibilidad; fuerte enfoque transversal.
- **Enabel (Bélgica)**
  https://www.enabel.be
  Tip: desarrollo institucional y territorial; valora articulación local.
- **LuxDev**
  https://luxdev.lu
  Tip: proyectos bien focalizados y con impacto medible.

GRUPO 5 — Fondos temáticos y fundaciones
(GCF, GEF, IDRC, Ford, Rockefeller, entre otros)

Tipos de proyectos más frecuentes
- Cambio climático
- Ambiente y biodiversidad
- Innovación social
- Investigación aplicada
- Energía sostenible

Tips para la Administración Pública
- Alinear con agendas globales específicas.
- Preparar bien teoría de cambio y sostenibilidad.
- Contar con datos sólidos.

Tips para empresas y sector privado
- Muy adecuados para innovación y pilotos.
- Evitar discursos genéricos de RSE.
- Mostrar métricas claras de impacto.

Fondos y fundaciones
- **Green Climate Fund (GCF)**
  https://www.greenclimate.fund
  Tip: proyectos grandes con teoría de cambio robusta.
- **Global Environment Facility (GEF)**
  https://www.thegef.org
  Tip: se accede vía agencias acreditadas.
- **Climate Investment Funds (CIF)**
  https://www.climateinvestmentfunds.org
  Tip: exige cofinanciación clara.
- **IDRC (Canadá)**
  https://idrc-crdi.ca
  Tip: fuerte componente de aprendizaje y evidencia.
- **Ford Foundation**
  https://www.fordfoundation.org
  Tip: impacto estructural, no asistencialismo.

- **Rockefeller Foundation**
  https://www.rockefellerfoundation.org
  Tip: enfoque sistémico y escalable.
- **Adaptation Fund**
  https://www.adaptation-fund.org
  Tip: demostrar claramente vulnerabilidad climática y adaptación.
- **Global Innovation Fund**
  https://www.globalinnovation.fund
  Tip: innovación con potencial de escalamiento internacional.
- **Skoll Foundation**
  https://skoll.org
  Tip: impacto sistémico y liderazgo organizacional fuerte.
- **Mastercard Foundation**
  https://mastercardfdn.org
  Tip: empleo, inclusión y juventud; métricas claras de impacto.
- **Bloomberg Philanthropies**
  https://www.bloomberg.org
  Tip: proyectos urbanos, innovación pública y datos.
- **Climate Action Network**
  https://climatenetwork.org
  Tip: adecuado para incidencia, articulación y acción climática.
- **Wellcome Trust**
  https://wellcome.org
  Tip: proyectos con base científica sólida y enfoque en salud/desarrollo.

ANEXO II

Identificación rápida de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) del proyecto

Objetivo del anexo

Facilitar la identificación y selección de los ODS prioritarios a los que contribuye el proyecto, de manera simple, coherente y defendible frente a organismos de cooperación.

Un buen proyecto:

- no aborda los 17 ODS,
- contribuye directamente a 1–2 ODS,
- y secundariamente a 1–2 más.
- Más de 4 ODS = falta de foco.

Regla de selección

- Relación directa → puede ser ODS principal
- Relación indirecta → ODS secundario
- No aplica → no se menciona en el proyecto

TIPS:

1. ¿El proyecto busca mejorar ingresos, empleo, productividad o competitividad?
   → ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico)
2. ¿El proyecto incorpora innovación, tecnología, digitalización o infraestructura?
   → ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura)
3. ¿El proyecto reduce desigualdades territoriales, sociales o de acceso?
   → ODS 10 (Reducción de desigualdades)
4. ¿El proyecto fortalece instituciones, políticas públicas o capacidades estatales?
   → ODS 16 (Instituciones sólidas)
5. ¿El proyecto tiene impacto ambiental, climático o de uso sostenible de recursos?
   → ODS 12 / 13 / 15 (según el caso)
6. ¿El proyecto se basa en articulación público-privada o cooperación internacional?
   → ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos)

Errores comunes a evitar

- Mencionar ODS sin explicar cómo
- Forzar ODS que no tienen relación directa
- Listar demasiados ODS
- Copiar textos genéricos de la ONU

Lista completa de los 17 ODS (para chequeo)

La siguiente lista permite verificar si existe relación directa, indirecta o nula entre el proyecto y cada ODS.

ODS	Tema	Relación con el proyecto
ODS 1	Fin de la pobreza	☐ Directa ☐ Indirecta ☐ No aplica
ODS 2	Hambre cero	☐ Directa ☐ Indirecta ☐ No aplica
ODS 3	Salud y bienestar	☐ Directa ☐ Indirecta ☐ No aplica
ODS 4	Educación de calidad	☐ Directa ☐ Indirecta ☐ No aplica
ODS 5	Igualdad de género	☐ Directa ☐ Indirecta ☐ No aplica
ODS 6	Agua limpia y saneamiento	☐ Directa ☐ Indirecta ☐ No aplica
ODS 7	Energía asequible	☐ Directa ☐ Indirecta ☐ No aplica
ODS 8	Trabajo decente y crecimiento	☐ Directa ☐ Indirecta ☐ No aplica
ODS 9	Industria e innovación	☐ Directa ☐ Indirecta ☐ No aplica
ODS 10	Reducción desigualdades	☐ Directa ☐ Indirecta ☐ No aplica
ODS 11	Ciudades sostenibles	☐ Directa ☐ Indirecta ☐ No aplica
ODS 12	Producción y consumo responsables	☐ Directa ☐ Indirecta ☐ No aplica
ODS 13	Acción por el clima	☐ Directa ☐ Indirecta ☐ No aplica
ODS 14	Vida submarina	☐ Directa ☐ Indirecta ☐ No aplica
ODS 15	Vida de ecosistemas terrestres	☐ Directa ☐ Indirecta ☐ No aplica
ODS 16	Paz e instituciones sólidas	☐ Directa ☐ Indirecta ☐ No aplica
ODS 17	Alianzas para lograr objetivos	☐ Directa ☐ Indirecta ☐ No aplica

Tip para cooperación internacional

Cuando el financiador:

- es UE → priorizar ODS 8, 9, 12, 13, 17
- es BID / CAF → priorizar ODS 8, 9, 10, 16
- es ONU → priorizar ODS 1–5 + 8 + 16 + 17 (según temática)

Determinación de los ODS

ODS principales (máx. 2):

- ODS _____
- ODS _____

ODS secundarios (máx. 2):

- ODS _____
- ODS _____

Redacción modelo (para el documento del proyecto)
El proyecto contribuye principalmente al ODS __ y al ODS __, en tanto busca _____.
Asimismo, aporta de manera complementaria a los ODS __ y __ mediante _____.

ANEXO III – Autoevaluación

Autoevaluación de elegibilidad para cooperación internacional. Es una auto-evaluación preliminar, no una decisión final. Sirve para saber si conviene avanzar o no.

Bloque A — Elegibilidad institucional (0–20 pts)

- ☐ El ejecutor es elegible según el programa (0/5)
- ☐ Tiene personería / mandato claro (0/5)
- ☐ Experiencia previa demostrable (0/5)
- ☐ Capacidad administrativa mínima (0/5)

Bloque B — Encaje temático y territorial (0–20 pts)

- ☐ El proyecto encaja claramente en la agenda del financiador (0/10)
- ☐ El territorio es elegible (0/10)

Bloque C — Diseño preliminar (0–20 pts)

- ☐ Problema claro y bien formulado (0/5)
- ☐ Objetivo coherente (0/5)
- ☐ Resultados razonables (0/5)
- ☐ ODS bien seleccionados (0/5)

Bloque D — Viabilidad financiera y operativa (0–20 pts)

- ☐ Presupuesto razonable (0/5)
- ☐ Cronograma realista (0/5)
- ☐ Cofinanciación posible (0/5)
- ☐ Equipo identificado (0/5)

Bloque E — Riesgos y sostenibilidad (0–20 pts)

- ☐ Riesgos identificados (0/10)
- ☐ Estrategia de continuidad (0/10)

Resultado final

Puntaje	Lectura
80–100	Muy alta probabilidad – avanzar
60–79	Probabilidad media – ajustar
< 60	No recomendable en esta etapa

ANEXO IV – GLOSARIO

Glosario integral de cooperación internacional

- **No Reembolsable (NR) / Grant:** Fondos otorgados por un organismo de cooperación que **no deben devolverse**, siempre que el proyecto cumpla con los objetivos, actividades y condiciones establecidas en el contrato o acuerdo de subvención.
- **Blended Finance:** Esquema de financiamiento que combina recursos **públicos, privados y/o de cooperación internacional** con el objetivo de reducir riesgos, atraer inversión privada y maximizar el impacto de desarrollo.
- **Enfoque de Marco Lógico (EML) / Marco Lógico:** Metodología de planificación y gestión que organiza un proyecto mediante una lógica causa–efecto, vinculando objetivos, resultados, actividades, indicadores y supuestos. Es el **lenguaje estándar** de la cooperación internacional.
- **Matriz de Planificación del Proyecto (MPP):** Herramienta central del Marco Lógico que resume el proyecto en una tabla, mostrando la lógica de intervención, los indicadores, las fuentes de verificación y los supuestos. Es un **producto obligatorio** en la mayoría de las convocatorias.
- **Gestión Orientada a Resultados de Desarrollo (GoRD):** Enfoque de gestión que prioriza los **cambios reales y verificables** en las condiciones de desarrollo, por encima de la simple ejecución de actividades o el gasto de recursos.
- **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):** Conjunto de 17 objetivos adoptados por Naciones Unidas en el marco de la Agenda 2030, que orientan las políticas y proyectos de desarrollo hacia la erradicación de la pobreza, la sostenibilidad ambiental y el desarrollo inclusivo.
- **Enfoque Basado en Derechos Humanos (EBDH):** Enfoque que considera a las personas como **Titulares de Derechos**, al Estado como **Titular de Obligaciones** y a otros actores (empresas, organizaciones) como **Titulares de Responsabilidades**, promoviendo el respeto, protección y garantía de derechos.
- **Titulares de Derechos (TD):** Personas o grupos que poseen derechos reconocidos y cuyo ejercicio se busca fortalecer mediante el proyecto.
- **Titulares de Obligaciones (TO):** Principalmente el Estado y sus instituciones, responsables de garantizar el ejercicio de los derechos humanos.
- **Titulares de Responsabilidades (TR):** Actores no estatales (empresas, organizaciones, cámaras, universidades) que tienen responsabilidades específicas en la promoción y respeto de derechos y en el logro de los ODS.
- **Cofinanciación:** Aporte financiero o en especie realizado por el ejecutor del proyecto o por terceros. En cooperación internacional suele ser **un requisito de elegibilidad**.
- **Contrapartida:** Aporte comprometido por la institución ejecutora (financiero, técnico o en especie) para complementar los fondos de cooperación.
- **Elegibilidad:** Conjunto de condiciones que debe cumplir un proyecto, una entidad o un territorio para poder postularse a una convocatoria específica.
- **Call / Convocatoria:** Llamado público mediante el cual un organismo invita a presentar proyectos bajo condiciones, plazos y formatos determinados.
- **Grant Agreement (Acuerdo de Subvención):** Contrato que regula el otorgamiento de fondos no reembolsables, estableciendo derechos, obligaciones, actividades, presupuesto, cronograma y mecanismos de control.

- **Loan Agreement (Contrato de Préstamo):** Contrato que regula un financiamiento reembolsable, definiendo monto, plazo, tasa, condiciones de desembolso y obligaciones de devolución.
- **Outputs:**Productos directos y tangibles generados por las actividades del proyecto (por ejemplo: capacitaciones realizadas, estudios elaborados, herramientas desarrolladas).
- **Outcomes:** Cambios o efectos que se producen como resultado del uso de los outputs (por ejemplo: mejora de capacidades, adopción de nuevas prácticas).
- **Impact:** Efectos de largo plazo, positivos o negativos, que contribuyen al desarrollo estructural y que exceden el período inmediato del proyecto.
- **Indicadores SMART:** Indicadores que deben ser **Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales**, permitiendo evaluar objetivamente el desempeño del proyecto.
- **Fuentes de Verificación:** Medios objetivos mediante los cuales se comprueba el cumplimiento de los indicadores (informes, registros, encuestas, bases de datos, actas, etc.).
- **Supuestos:** Condiciones externas necesarias para que la lógica del proyecto funcione, pero que están fuera del control directo del ejecutor.
- **Riesgos:** Eventos o condiciones inciertas que, de materializarse, pueden afectar negativamente la ejecución o los resultados del proyecto.
- **Términos de Referencia (TDR – Terms of Reference):** Documento que define el **alcance, objetivos, actividades, productos, plazos y condiciones** de un proyecto o contratación. Su cumplimiento es obligatorio y no negociable.
- **Procurement (Adquisiciones / Compras):** Conjunto de normas y procedimientos para la contratación de bienes, servicios y obras dentro del proyecto, sujetas a reglas específicas del financiador.
- **Compliance:** Cumplimiento de las normas legales, contractuales, éticas, financieras y administrativas exigidas por el organismo financiador.
- **ESG (Environmental, Social and Governance):** Criterios ambientales, sociales y de gobernanza utilizados para evaluar la sostenibilidad y responsabilidad de proyectos y organizaciones.
- **Ex ante:** Evaluación o análisis realizado **antes** del inicio de la ejecución del proyecto.
- **Ex post:** Evaluación realizada **después** de finalizado el proyecto, orientada a medir resultados e impacto.
- **Scaling up (Escalamiento):** Proceso mediante el cual una experiencia o proyecto exitoso se amplía en alcance, cobertura o impacto, manteniendo su efectividad.
- **Teoría de Cambio:** Modelo que explica cómo y por qué las actividades del proyecto generan los cambios esperados, articulando causalidad, supuestos e impacto.
- **Baseline (Línea de base):** Situación inicial medida antes de la intervención, que sirve como referencia para evaluar cambios y resultados.
- **Deliverables:** Productos específicos que deben entregarse en determinados momentos del proyecto, según lo establecido en los TDR o contrato.
- **Milestones (Hitos):** Momentos clave del proyecto que marcan avances significativos y suelen estar asociados a desembolsos.
- **Stakeholders (Partes interesadas):** Personas, grupos o instituciones que influyen o son afectadas por el proyecto.

- **Sustainability / Exit Strategy:** Estrategia que define cómo se mantendrán los beneficios del proyecto una vez finalizado el financiamiento externo.
- **Audit / Auditoría:** Proceso de revisión independiente sobre el uso de los fondos y el cumplimiento de las normas establecidas.
- **Reporting:** Obligación de presentar informes técnicos y financieros periódicos al financiador.
- **Visibility Requirements:** Requisitos de comunicación y visibilidad impuestos por el financiador (logos, menciones, materiales, eventos).
- **No Objection:** Aprobación formal del financiador para realizar determinadas acciones (compras, cambios, contrataciones).

ANEXO IV – PRINCIPALES RECOMENDACIONES

Tips formales e informales para formular proyectos de cooperación *(incluye TDR)*

Parte A — Tips formales (lo que “sí o sí”)

- Leer las bases completas
- Respetar formato, extensión y estructura
- No inventar indicadores
- No forzar ODS
- No cambiar el objeto del proyecto para “entrar”

Parte B — Tips informales (realidad de la cooperación)

- Hablar con la oficina país antes de presentar
- Entender la agenda política del financiador
- Menos promesas, más foco
- Cofinanciación real > discurso
- Mostrar equipo antes que ideas brillantes

Parte C — TDR (Terms of Reference)

Por qué hay que respetarlos a rajatabla

- Los TDR son el contrato conceptual,
- No cumplirlos = descalificación automática,
- No son negociables en la postulación,
- Cambiarlos en ejecución genera sanciones.

ANEXO V – ADAPTACION DE PROYECTOS A LO PUBLICO Y LO PRIVADO

Visión general

Elemento	**Sector Público (TO)**	**Sector Privado (TR)**
Rol central	Garantizar derechos / políticas públicas	Contribuir a ODS y DDHH
Motivación	Impacto público, legitimidad, continuidad	Impacto + valor económico
Lenguaje	Normativo, institucional	Estratégico, de negocio
Énfasis	Sostenibilidad institucional	Retorno, reputación, escalabilidad
Riesgo	Político-institucional	Financiero-mercado

Otras adaptaciones

Identificación de la necesidad

Público (TO)

- Problema formulado como **brecha de derechos / política pública**
- Vinculación explícita con:
    - planes provinciales,
    - políticas nacionales,
    - compromisos internacionales.

Ejemplo:

"Insuficiente acceso de pymes a herramientas de internacionalización…"

Privado (TR)

- Problema formulado como **oportunidad de impacto + negocio**
- Se admite lenguaje de:
    - competitividad,
    - eficiencia,
    - mercado.

Ejemplo:

"Limitada inserción internacional de servicios con alto valor agregado…"

Cooperación internacional

Público

- Priorizar:
    - cooperación técnica,
    - fortalecimiento institucional,
    - préstamos blandos.

Privado

- Priorizar:
    - grants,
    - blended finance,
    - programas de innovación,
    - cofinanciación.

Cambio clave:
En empresas, la cooperación **apalanca**, no reemplaza inversión.

Diagnóstico

Público

- Actores:
    - Titulares de Derechos (TD),
    - Titulares de Obligaciones (TO),
    - Titulares de Responsabilidades (TR).
- Evidencia:
    - estadísticas oficiales,
    - informes institucionales.

Privado

- Actores:
    - comunidades impactadas,
    - clientes,
    - Estado como socio / regulador.
- Evidencia:
    - estudios de mercado,
    - pilotos,
    - métricas internas.

Cambio clave:
En privado, el diagnóstico **puede ser más ágil**, pero no menos riguroso.

Diseño del proyecto

Público

- Resultados enfocados en:
    - mejora de políticas,
    - capacidades estatales,
    - acceso a derechos.

Privado

- Resultados enfocados en:
    - cambio de prácticas empresariales,
    - impacto en cadena de valor,
    - escalabilidad del modelo.

Actividades:

- Público → normativas, programas, servicios.

- Privado → pilotos, innovación, alianzas.

ODS

Público

- ODS como **marco obligatorio**.
- Mayor peso en:
    - ODS 1, 4, 8, 10, 16.

Privado

- ODS como **estrategia de posicionamiento**.
- Mayor peso en:
    - ODS 8, 9, 12, 13, 17.

Cronograma y presupuesto

Público

- Presupuesto:
    - por partidas,
    - respetando normativa.
- Cronograma:
    - más largo,
    - con hitos administrativos.

Privado

- Presupuesto:
    - por actividades,
    - foco en eficiencia.
- Cronograma:
    - más corto,
    - orientado a resultados rápidos.

Viabilidad y riesgos

Público

- Riesgos:
    - cambios políticos,
    - rotación de funcionarios,
    - restricciones normativas.

Privado

- Riesgos:
    - mercado,
    - flujo de caja,
    - reputación,
    - compliance ESG.

Sostenibilidad:

- Público → institucional.
- Privado → modelo económico.

Seguimiento y evaluación

Público

- Indicadores:
  - de política pública,
  - de acceso y cobertura.
- Evaluación:
  - formal,
  - externa si es posible.

Privado

- Indicadores:
  - impacto + desempeño,
  - KPIs ESG.
- Evaluación:
  - orientada a decisiones.