

MATERIAL PEDAGÓGICO

# LA GESTIÓN DE PROYECTOS COMO HERRAMIENTA DE ACCESO A INSTRUMENTOS FINANCIEROS

Guía de referencia para asociaciones agropecuarias en Colombia



Implementado por  
**giz**  
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



# LA GESTIÓN DE PROYECTOS COMO HERRAMIENTA DE ACCESO A INSTRUMENTOS FINANCIEROS

Wildlife Conservation Society - WCS

Junio 2024

**Autores:**

Catalina Sosa Botero  
Consultora instrumentos financieros  
(abril 2021 a marzo 2023)

Lucas Buitrago Garzón  
Coordinador Sostenibilidad y Finanzas

**Equipo técnico WCS:**

Catalina Gutiérrez  
Directora

Germán Forero  
Director científico

Silvia Álvarez  
Subdirectora de Sostenibilidad

Felipe Salazar  
Especialista Paisajes Sostenibles

Johanna Gutiérrez  
Especialista en gestión de proyectos

Elizabeth García  
Articulación territorial

José Luis Dorado Acosta  
Consultor instrumentos financieros

Natalia Melo  
Consultora instrumentos financieros

**Agradecimientos**

A las asociaciones de cacaoteros que nos  
brindaron su tiempo y conocimiento para  
desarrollar este producto:

Aprocapa  
Mocoa, Putumayo

Asoacasan  
San José del Fragua, Caquetá

Asopa  
Valle del Guamuez, Putumayo

Asoprocacao  
San José del Guaviare, El Retorno y Calamar, Guaviare

Asoprocao  
Orito, Putumayo

Asoprocavip  
Villagarzón, Putumayo

Asproabelen  
Belén de los Andaquíes, Caquetá

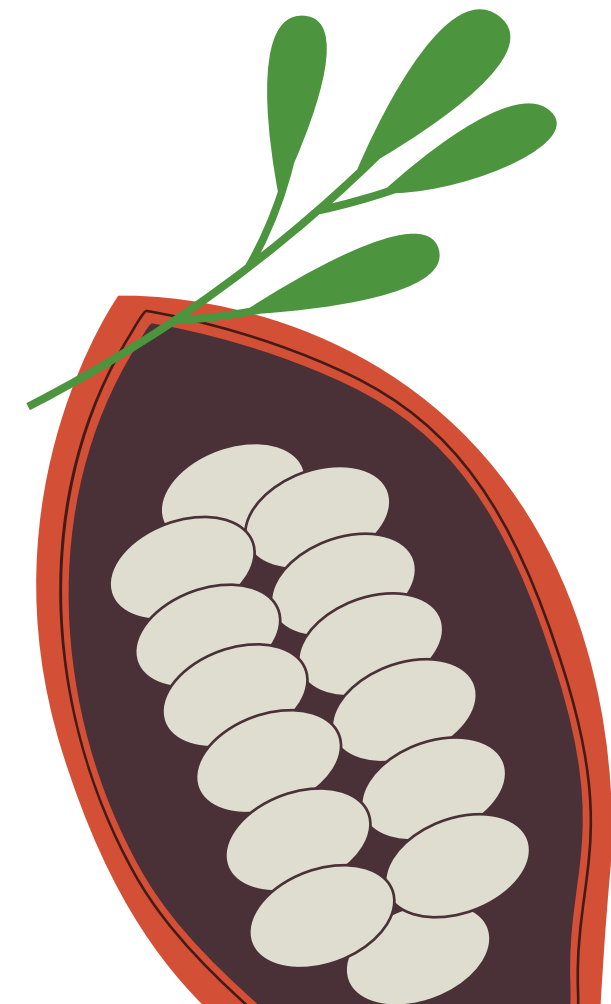
Comcap  
El Doncello, Caquetá

Comicacao  
San Vicente del Caguán, Caquetá

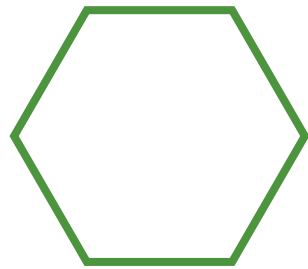
Coprocaguamuez  
Valle del Guamuez, Putumayo

Nukanchipa Musu Muskuikuna  
Mocoa, Putumayo

Guía de referencia para  
asociaciones agropecuarias  
en Colombia

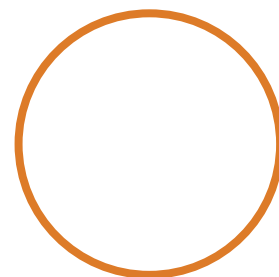
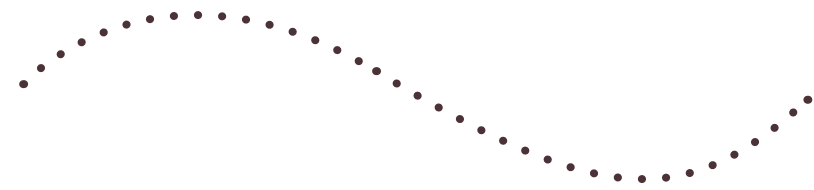


# Introducción



WCS Colombia, en el marco del programa Cacao para la Vida (CpV): más bosques para la Amazonía ha buscado promover modelos agroforestales de cacao que preserven y restauren paisajes, mientras garantizan medios de vida sostenibles a los agricultores en los departamentos del Caquetá, Guaviare y Putumayo. Como parte de este trabajo, ha identificado fuentes potenciales de recursos para financiar las acciones necesarias para la consolidación de estos modelos de negocio basados en la propuesta de valor de CpV.

Las asociaciones de productores de cacao han sido los actores clave en este proceso de fortalecimiento de la producción y comercialización de cacao. Así, después de un trabajo conjunto de dos años, con aprendizajes construidos con las diversas asociaciones de los municipios de Orito, Valle del Guamuez, Villagarzón, Mocoa, Puerto Guzmán, San José del Fragua, Belén de los Andaquíes, El Doncello, San Vicente del Caguán, San José del Guaviare, El Retorno y Calamar se elabora la siguiente guía que busca ser una herramienta para asociaciones agropecuarias, cacaoteras y de todo tipo, en la formulación de proyectos y planes de inversión, como paso clave para gestionar recursos hacia la financiación de sus necesidades e intereses prioritarios.



# Definiciones

**Actividades:** es una acción que desarrolla un individuo o una institución de manera cotidiana, como parte de sus obligaciones, tareas o funciones (Pérez, Gudiña, Nehuén, Gardey, & Merino, 2023).

**Efectividad:** es la capacidad de conseguir el resultado que se busca (Pérez, Gudiña, Nehuén, Gardey, & Merino, 2023).

**Eficiencia:** consiste en utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta, es decir, se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos (Pérez, Gudiña, Nehuén, Gardey, & Merino, 2023).

**Eficacia:** es la capacidad de alcanzar el efecto esperado tras la realización de una acción (Pérez, Gudiña, Nehuén, Gardey, & Merino, 2023).

**Gestión de proyectos:** es un proceso que se lleva a cabo aplicando diversas metodologías, y coordinando acciones para alcanzar ciertos objetivos (Pérez, Gudiña, Nehuén, Gardey, & Merino, 2023).

**Indicador:** en el caso de los proyectos, permite evaluar de manera cuantitativa o cualitativa cómo van los logros del proyecto, medir su cumplimiento y evaluar los resultados (DNP, 2023).

**Instrumentos financieros:** buscan direccionar, recaudar y ejecutar recursos para el financiamiento de la política, programas o planes o para el cubrimiento de riesgos de las actividades con impacto positivo que se esperan promover. En este grupo se destacan los productos y servicios financieros de las principales entidades financieras privadas y públicas, las líneas de crédito y fondos de financiación (DNP, Fondo Acción, AFC y Econometría, 2017).

**Meta:** es el fin u objetivo de una acción o plan, en el caso de los proyectos son los resultados que se esperan lograr al realizar todas las acciones propuestas.

**Proyecto:** es el conjunto de las actividades que desarrolla una persona o una entidad con el fin de alcanzar un determinado objetivo. Estas actividades se encuentran interrelacionadas y se desarrollan de manera coordinada (Pérez, Gudiña, Nehuén, Gardey, & Merino, 2023).

# Capítulo

# 1

¿Cuáles son los escenarios más comunes de una Asociación para acceder a financiación?



# Escenario 1: ser receptores de proyectos



En este escenario los agricultores y sus asociaciones reciben apoyos de proyectos de cooperación nacional o internacional. Dichos proyectos buscan consolidar cultivos como alternativa productiva legal y sostenible ambientalmente, frente a economías no sostenibles o de uso ilegal, relacionadas con la deforestación y degradación de ecosistemas. Como resultado, los agricultores y sus asociaciones suelen ser beneficiarios y solo a veces logran ser socios de estos proyectos.

Esto tiene algunas ventajas y desventajas que pueden verse en la Tabla 1:

TABLA 1

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA RECEPCIÓN DE PROYECTOS DESDE DIFERENTES ASPECTOS

Aspectos	Ventajas	Desventajas
<b>Equipo humano</b>	Para recibir recursos no se exigen grandes capacidades de equipo en la Asociación, dado que el financiador por lo general trae un equipo profesional.	Puede hacer más difícil la creación y consolidación de un equipo autónomo y formado dentro de la Asociación, contando solo con un acompañamiento de un equipo externo temporal.
<b>Prioridades para financiar</b>	Los proyectos suelen definir las prioridades para financiar, lo que facilita el inicio de la implementación en la Asociación.	Las prioridades definidas externamente pueden no siempre reflejar la situación concreta de la Asociación, sus necesidades actuales e intereses futuros.
<b>Esfuerzos en la financiación</b>	Los proyectos suelen seleccionar a los beneficiarios de la financiación, buscando directamente beneficiarios representados mediante asociaciones. La evaluación determinará la orientación de los recursos a lo establecido en el proyecto.	Puede presentarse una escasa transferencia de información sobre las condiciones requeridas para ser beneficiarios de financiación y su acondicionamiento para futuros procesos.
<b>Manejo financiero</b>	Usualmente el financiador asume la responsabilidad del manejo financiero de las actividades y mecanismos trabajados con las asociaciones (cotizaciones, compras, giras productivas, intercambios, ruedas de negocios, etc.).	Existe una mínima formación y apropiación del manejo financiero por parte de las asociaciones, como por ejemplo, la estimación de los costos de las actividades realizadas, lo que dificulta crear capacidades para que puedan planear actividades de forma autónoma una vez finalice el proyecto.

Para potenciar las ventajas y reducir las desventajas de la financiación a través de la recepción de proyectos externos, se sugieren algunos pasos que pueden ayudar a dirigir los recursos de manera efectiva. Estos pasos se detallan en la siguiente figura.



De esta forma, sería posible canalizar los recursos de los aliados o donantes hacia las actividades y temas de interés de los proyectos de cada Asociación, con el objetivo de fortalecer su equipo para que, a mediano plazo, puedan ser propo- nentes y ejecutores de proyectos.

**Para recordar**

Direccionar la inversión realizada por proyectos hacia las prioridades de la Asociación, permitirá obtener mayores beneficios del apoyo y financiamiento de los aliados presentes en los territorios.

## Escenario 2: ser gestores de proyectos para solicitar fuentes de financiación

Este escenario plantea un enfoque diferente, donde la Asociación utiliza sus capacidades de gestión para obtener financiamiento directo para sus proyectos prioritarios, aplicando a convocatorias abiertas de organizaciones públicas o privadas.

**Las ventajas y desventajas de este escenario se muestran en la Tabla 2.**



TABLA 2

**VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE GESTIONAR RECURSOS DIRECTAMENTE DESDE DIFERENTES ASPECTOS**

Categoría	Ventajas	Desventajas
<b>Equipo humano</b>	El proceso de construcción y gestión de proyectos lleva implícito el fortalecimiento del equipo humano de la Asociación.	Requiere experticias en formulación de proyectos y costeo de actividades operativas, técnicas y administrativas para hacer robustas las propuestas.
<b>Prioridades para financiar</b>	Son definidas por la Asociación, reflejando sus intereses y necesidades.	Algunas de las prioridades de la Asociación pueden no tener afinidad con las prioridades de donantes y entidades administradoras de recursos, lo cual requerirá ajustar propuestas o a seguir en la búsqueda en la búsqueda de financiadores afines.
<b>Esfuerzo en la financiación</b>	Se logra consolidar capacidades locales para aplicar a convocatorias precisas, formular proyectos puntuales y administrar recursos a través de mecanismos financieros que capitalicen a la Asociación.	El esfuerzo es alto, ya que la Asociación requerirá tener un conocimiento previo de los financiadores para saber si comparten los mismos intereses, así como tener habilidades para enfrentar una competencia con otros proponentes de mayor experiencia.
<b>Manejo financiero</b>	Se fortalecen los conocimientos y la capacidad financiera de la Asociación a través del lenguaje de proyectos, para estimar los costos de las actividades, definir los indicadores de seguimiento y resultado, y seleccionar los mecanismos más costo-efectivos para ejecutar los proyectos.	Requiere de una curva de aprendizaje por un equipo de trabajo de la Asociación comprometido con la formulación y gestión de proyectos. También es importante realizar una consulta permanente a las entidades financiadoras sobre las condiciones exigidas a la Asociación para solicitar recursos.

Uno de los puntos más importantes de este escenario es la generación de capacidades a largo plazo, que ayudan a que los procesos de búsqueda de recursos financieros y el funcionamiento de las asociaciones sean cada vez más fáciles. La siguiente figura muestra cuáles serían los procesos a tener en cuenta para fortalecer las ventajas y reducir las desventajas de este escenario para acceder a financiación.



En este escenario es importante integrar un equipo de trabajo que pueda realizar cada uno de los procesos. Para ello, se necesita un equipo con dedicación y capacidades específicas para aplicar a convocatorias que requieren precisión técnica, dominio de otros idiomas y experiencia previa.

**Para recordar**

Para la formulación y gestión de proyectos la Asociación puede apoyarse en aliados cercanos, como ONG, entidades públicas, instituciones educativas, entre otros.

# Capítulo

# 2

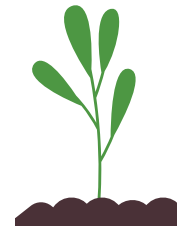
## LOS PROYECTOS. Un lenguaje común para el acceso a financiación

**Un PROYECTO es un conjunto ordenado de actividades llevadas a cabo en un tiempo y espacio determinado, con determinados recursos materiales, humanos y financieros, para satisfacer necesidades particulares o resolver problemas específicos.**

Para desarrollar un proyecto, inicialmente se genera un espacio de ideación donde se recopilan todas las ideas sobre el problema a resolver o la necesidad a atender, esperando que sea un espacio colectivo y de construcción social. Cumplido este espacio de ideas colectivas se procede a una ruta de 4 etapas para consolidar un proyecto y desarrollarlo con éxito:



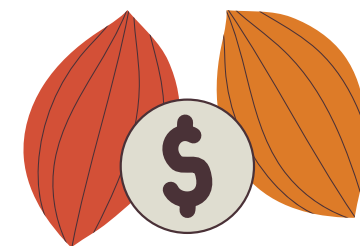
**1 Diseño del proyecto:**  
en esta etapa se definen los objetivos, la información y los recursos disponibles, y las actividades a realizar.



**2 Planificación:**  
consiste en analizar los riesgos que puede tener el proyecto con las actividades y tareas a realizar, en determinar los recursos necesarios para la realización de las actividades y en establecer un plan de seguimiento.



**3 Ejecución y seguimiento:**  
consiste en la puesta en marcha de lo planeado en la etapa anterior, combinando la gestión con actores aliados y el trabajo técnico a cargo del equipo vinculado al proyecto. Durante esta fase, se hace seguimiento continuo para verificar el nivel de cumplimiento de las actividades propuestas, el uso de los recursos y del presupuesto, lo cual permitirá atender de forma oportuna cualquier situación que esté dificultando la ejecución del proyecto.

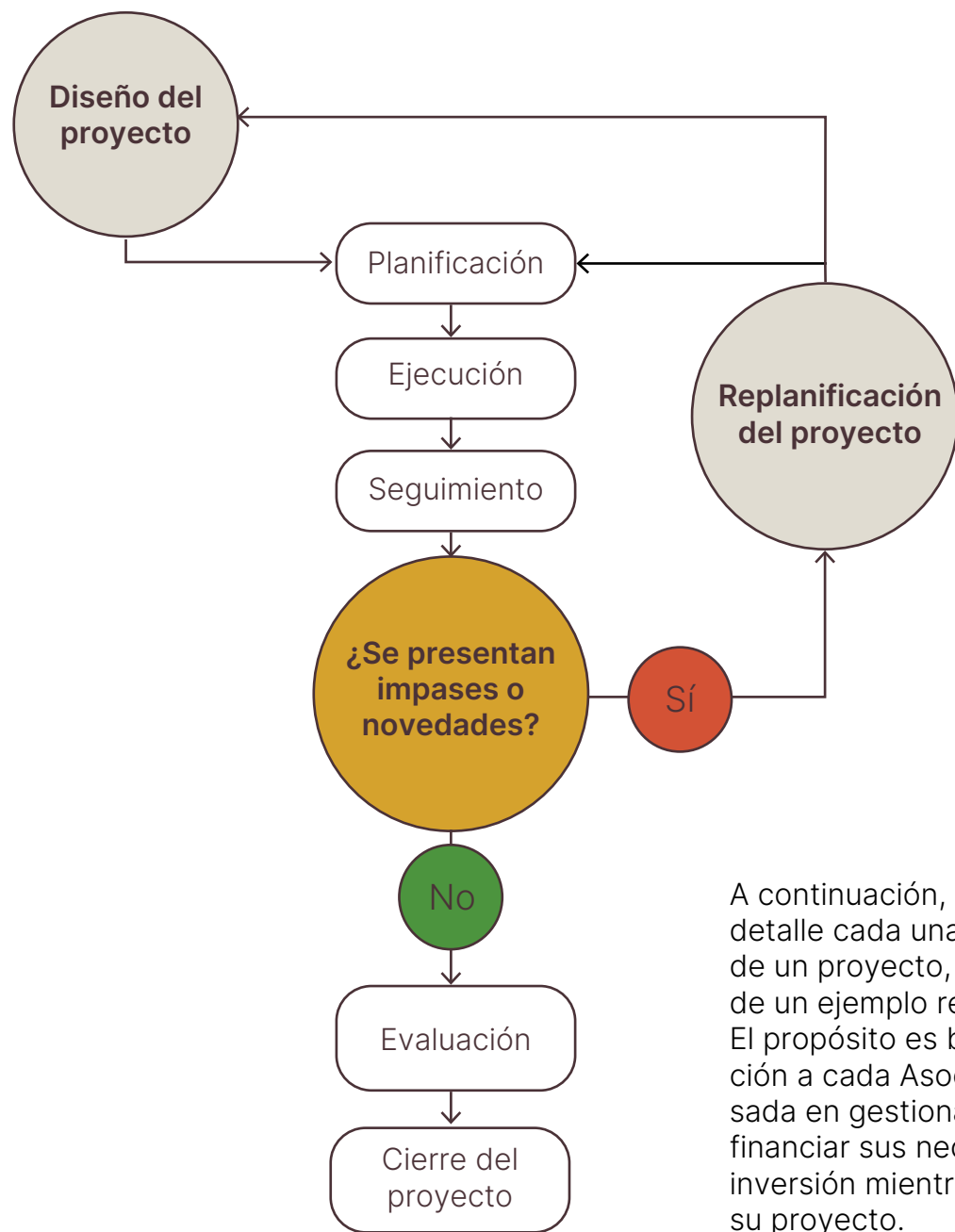


**4 Evaluación y cierre:**  
en esta última etapa del proyecto, se realiza el balance de los resultados alcanzados, se evalúa el logro de los objetivos planteados y se da por finalizado el proyecto. Esto se materializa con la elaboración de un informe final y entrega de resultados a los actores vinculados.



Las etapas de desarrollo de un proyecto son fundamentales para garantizar una definición precisa de los objetivos, una planificación efectiva y una ejecución y cierre exitosos. Es posible que en el transcurso del proyecto haya impases, por lo que resulta importante el ejercicio de seguimiento para mitigar los riesgos y aplicar medidas correctivas cuando sea necesario. En el siguiente diagrama se representa el paso a paso y la articulación entre las etapas para el desarrollo de un proyecto, el cual puede ayudar a orientar su progreso.

### Ideas colectivas



A continuación, se explican en detalle cada una de las etapas de un proyecto, acompañadas de un ejemplo respectivo. El propósito es brindar orientación a cada Asociación interesada en gestionar recursos para financiar sus necesidades de inversión mientras construyen su proyecto.



## IDEACIÓN:

Aportamos ideas para construir un proyecto que responda a nuestras necesidades.

Para ordenar y consolidar las ideas de los y las participantes de una Asociación, es importante tener preguntas que orienten las conversaciones y sustenten la necesidad de formular y gestionar financieramente un proyecto. Las dos primeras preguntas clave que deben responderse son:

1. ¿Cuál es el problema o las necesidades que tenemos en la Asociación de productores?

2. ¿Cuál debemos priorizar?



Una vez se responden las dos primeras preguntas clave, se empieza a generar una conversación general sobre las características que tendrá el proyecto, las cuales serán detalladas en la primera etapa de *diseño y planificación*. Esta conversación inicial entre los y las productores de la Asociación puede girar en torno a las siguientes preguntas específicas, las cuales orientarán el diseño del proyecto.

Preguntas orientadoras dentro de la Asociación	Elementos que aportan a la construcción del proyecto
¿Qué se quiere hacer?	→ Será un proyecto social, productivo y/o ambiental. Acciones prioritarias a realizar.
¿Por qué se quiere hacer?	→ Antecedentes y justificación del proyecto.
¿Para qué se quiere hacer?	→ Objetivos general y específicos del proyecto.
¿Dónde se va a hacer?	→ Ubicación del proyecto.
¿Cómo se va a hacer?	→ Actividades a realizar en el proyecto.
¿Cuándo se va a hacer?	→ Cronograma de actividades del proyecto.
¿Cuánto se espera realizar?	→ Metas del proyecto.
¿A quiénes va dirigido?	→ Beneficiarios directos e indirectos del proyecto.
¿Quiénes lo van a hacer?	→ Equipo de trabajo propio o contratados.
¿Qué recursos se requieren?	→ Recursos físicos, tecnológicos, económicos, etc.
¿Quiénes pueden apoyar?	→ Gobierno nacional, departamental, municipal, ONG, cooperación internacional, bancos, entre otros.

Todas las ideas que se expresen al responder este paquete de preguntas permitirán orientar a la Asociación sobre el propósito, la necesidad y la pertinencia de desarrollar un proyecto. Si el resultado de este proceso de ideación es positivo, es decir, si se considera que al responder todas las preguntas orientadoras se tienen los insumos para formular un proyecto, se procederá a la primera etapa de diseño y planeación del proyecto.

Fuente: SPPC Ecuador, 2007, adaptado por Sosa, C. 2023



## DISEÑO:

Consolidar las ideas en un proyecto que ayude a atender una necesidad prioritaria para los y las productores de la Asociación.

Esta etapa marca el inicio del proceso de formulación de un proyecto, y su resultado esperado es conocer la factibilidad técnica, social, ambiental, jurídica y financiera de las actividades a realizar para atender la necesidad priorizada por la Asociación. Una forma sencilla para convertir todas las ideas expresadas en la ideación es diligenciar los siguientes recuadros de manera concreta y soportada:

## DISEÑO DEL PROYECTO

### 1 Origen:

**¿Cuál es el problema o la necesidad priorizada por la Asociación?**

Teniendo en cuenta que los recursos y el tiempo son limitados, se requiere que la Asociación priorice la necesidad o problema más urgente e importante. La identificación y priorización de este problema o necesidad dará origen al proyecto de forma clara y concreta.

#### Ejemplo:

Baja productividad y rentabilidad del cacao agroforestal que la Asociación de productores ASOCACAO cosecha en el municipio de San José del Fragua, departamento de Caquetá.

El problema o la necesidad priorizada debe ser descrito con el mayor detalle posible para analizar todos los requisitos técnicos, legales, económicos, ambientales, entre otros, vinculados con las posibles soluciones que se esperan implementar a través del proyecto.

## 2 Nombre del proyecto:

### ¿Qué se espera hacer en términos generales?

El título del proyecto debe ser relevante e indicativo sobre lo que la Asociación desea poner en marcha, dando la información más importante para que el financiador tenga un conocimiento inicial del alcance del proyecto.

#### *Ejemplo:*

Evaluación y fortalecimiento de los sistemas de producción agroforestal de cacao en el municipio de San José del Fragua, departamento de Caquetá, bajo criterios de sostenibilidad ambiental y rentabilidad económica.

Después del título, es apropiado presentar una descripción corta del proyecto, a modo resumen, la cual permita a los lectores hacerse una idea lo más aproximada posible del problema que se espera resolver y los medios principales para lograrlo.

## 3

## Justificación:

### ¿Por qué se va a realizar?

En todo proyecto es conveniente especificar los antecedentes, la motivación, la justificación y el origen del mismo, es decir, responder a la pregunta **por qué se va a hacer el proyecto.**

#### *Ejemplo:*

El cultivo de cacao está adquiriendo protagonismo como alternativa económica para productores de la amazonia colombiana, en especial en el departamento de Caquetá. Esto fue impulsado por el acompañamiento y la financiación de programas del gobierno ejecutado junto con aliados de cooperación internacional y nacional.

Para que el cultivo de cacao no genere presión sobre el ecosistema y su biodiversidad, los productores de cacao requieren tener sistemas agroforestales (SAF) con alta productividad, que se adapten a las condiciones agroclimáticas de la región y generen beneficios económicos.

En la actualidad los productores de ASOCACAO presentan un limitado proceso de validación de los sistemas agroforestales más idóneos y rentables para sus cultivos, situación que se espera solventar en el corto y mediano plazo a través de un proyecto que apoye entidades del gobierno o sector privado, para evaluar y fortalecer estos SAF de cacao con el reporte de datos económicos y ambientales actualizados, así como una planeación para poder aprovechar de la mejor manera los cultivos agroforestales.

Para elaborar la justificación del proyecto es conveniente utilizar la información disponible por la Asociación, así como la generada en la ideación del proyecto y la que se pueda recolectar de procesos de diagnóstico. Este enfoque permitirá aportar los argumentos necesarios para respaldar ante los posibles financiadores la importancia del proyecto.

## 4 Beneficiarios:

### ¿A quién va dirigido el proyecto?

Dado que el problema priorizado está generando una afectación a la población, es importante que en el diseño del proyecto se describa a esta población y se precise quiénes serán los destinatarios de las acciones que se proponen hacer con el proyecto, es decir, los beneficiarios de la ejecución del proyecto.

### Ejemplo:

La Asociación de productores de cacao ASOCACAO del municipio de San José del Fragua, departamento de Caquetá, se compone de 170 productores de cacao, de los cuales 80 tienen sistemas agroforestales de cacao implementados, que requieren una evaluación y fortalecimiento para hacerlos más productivos, sostenibles ambientalmente y rentables económicamente.

Estos 80 productores, quienes serían los beneficiarios directos del proyecto, tienen en su totalidad 250 hectáreas con SAF de cacao, las cuales se espera trabajar en el marco del proyecto. Una vez se consoliden los resultados del proyecto se planea replicar los aprendizajes y recomendaciones de manera gradual y voluntaria, en los demás 90 productores de ASOCACAO.

En la descripción de los beneficiarios es importante que la Asociación brinde el mayor detalle posible de su creación, participantes, líneas de trabajo, logros y propósito colectivo en el marco del proyecto que se está formulando.

## 5 Localización:

### ¿Dónde se va a realizar?

De acuerdo con la ubicación de la Asociación y la necesidad y la necesidad de ser atendido con el proyecto, se debe especificar el lugar físico donde se desarrollará el proyecto y se generarán los impactos positivos esperados. Asimismo, es importante dar todas las características posibles del área de intervención del proyecto. Esto puede incluir área total (hectáreas), la presencia de comunidades campesinas y étnicas, nombre de los corregimientos y veredas, coordenadas geográficas, descripción productiva, social y ambiental, y demás aspectos que se consideren relevantes.

### Ejemplo:

El proyecto tendrá incidencia a nivel regional en la Amazonía colombiana, específicamente en el departamento de Caquetá, y a nivel local se desarrollará en el municipio San José del Fragua, cuya cabecera municipal se localiza aproximadamente a 58 km al sureste de Florencia, desde donde se llega por vía terrestre en un trayecto temporal de una hora.

El municipio de San José del Fragua cuenta con un área aproximada de 1.345,3 km<sup>2</sup>, de los cuales cerca del 30%, localizados en el paisaje de cordillera por encima de los 900 m s.n.m., pertenece a la Reserva Forestal de la Amazonia creada por la Ley 2ª de 1959. Además, aproximadamente el 50% del municipio se encuentra el Parque Natural Nacional Alto Fragua Indi Wasi, lo que lo convierte en un área de gran importancia ambiental.

El proyecto se centrará en trabajar con 80 productores de cacao de ASOCACAO ubicados en el municipio de San José del Fragua, en 250 hectáreas con SAF de cacao, cuyas fincas se encuentran en 5 veredas del municipio.

Siempre es importante especificar dónde se llevará a cabo el proyecto y, especialmente, la cobertura que tendrá en términos de hectáreas, topografía y población humana. Esto debido a que los recursos del proyecto (personal, tecnología, insumos, financiación, etc.) dependen, en gran medida, de estas variables.

### ¿Qué cambio se desea lograr con el proyecto?

Los objetivos de un proyecto son los logros que se quieren conseguir a través de la implementación de acciones puntuales. Constituyen la principal referencia sobre el alcance y la coherencia del proyecto. Por lo tanto, su proceso de construcción surge de resolver con claridad todas las preguntas generadas en el proceso de ideación.

#### Para definir los objetivos es importante tener en cuenta cinco elementos principales:

- **Claridad:** los objetivos deben estar enunciados en un lenguaje claro y preciso, de modo que se eviten interpretaciones erróneas y se garantice su comprensión por parte de todos los involucrados.
- **Precisión:** los objetivos deben ser puntuales y concretos al expresar lo que se espera realizar y alcanzar con el proyecto.
- **Realismo:** los objetivos deben ser factibles de alcanzar con los recursos disponibles, con las acciones planeadas, la metodología propuesta y con el tiempo previsto.
- **Pertinencia:** los objetivos deben tener una relación lógica con las condiciones de la zona donde se va a realizar el proyecto, con el problema a resolver y los medios culturales que priman en la zona.
- **Evaluación:** los objetivos deben ser evaluados durante la ejecución del proyecto, a la mitad del proyecto y una vez finalizado. Para ello, se deben establecer indicadores de seguimiento principalmente sobre las actividades que soportan el cumplimiento de cada objetivo.

Hay dos tipos de objetivos: general y específicos. El general corresponde al fin último que se espera conseguir, es decir, responde a la gran pregunta: ¿Qué cambio se desea lograr con el proyecto?, y está directamente relacionado con las causas asociadas al problema o la necesidad. Los específicos, como su nombre lo indica, son logros más concretos que ayudan a alcanzar el general e identifican de forma más precisa lo que se espera lograr con la ejecución.

A continuación, se presenta un ejemplo de objetivos mal formulados y bien formulados (Carrión, I y Berasategi, I. 2010):

#### Mal formulados

#### Bien formulados

“Ser capaz de realizar el estudio de viabilidad de una instalación eléctrica en un local comercial”.

“Realizar un estudio de viabilidad para una instalación eléctrica en un local comercial”.

“Intentar señalar las principales fases de fabricación del producto X y las secuencias de trabajo”.

“Identificar las principales fases de fabricación del producto X, describiendo las secuencias de trabajo”.

“Realizar la verificación de la puesta en servicio de las máquinas de transformación de cacao instaladas y elaborar procedimientos para su mantenimiento”.

“Elaborar procedimientos para el mantenimiento de las máquinas de transformación de cacao instaladas”.

Los autores Carrión, I y Berasategi, I. (2010) recomiendan utilizar verbos claros en la formulación de los objetivos, los cuales pueden estar dirigidos a la intención del proyecto:

- Conocimiento: definir, identificar, recoger, examinar...
- Comprensión: describir, interpretar, explicar, comparar...
- Aplicación: aplicar, completar, mostrar, demostrar...
- Análisis: analizar, separar, contrastar, categorizar...
- Síntesis: sintetizar, crear, desarrollar, preparar, integrar...
- Evaluación: evaluar, valorar, concluir, establecer...

### Ejemplo:

Para el proyecto de ASOCACAO, dirigido a atender la problemática de baja productividad y rentabilidad del cacao agroforestal que 80 productores tienen en el municipio de San José del Fragua, se proponen los siguientes objetivos:

- **Objetivo general:** mejorar la rentabilidad económica y sostenibilidad ambiental de los sistemas de producción agroforestal de cacao de la Asociación ASOCACAO en el municipio de San José del Fragua, departamento de Caquetá.
- **Objetivos específicos:**
  - Evaluar los registros de producción de cacao y productos asociados de los sistemas agroforestales de los productores de ASOCACAO en relación a las condiciones agroclimáticas y agroecológicas de la zona.
  - Identificar los factores productivos, técnicos y ambientales que inciden en la rentabilidad económica y sostenibilidad ambiental de los SAF de cacao en los productores de ASOCACAO.
  - Fortalecer la capacidad técnica de los y las productores de ASOCACAO en aspectos económicos y ambientales de los cultivos agroforestales de cacao.
  - Generar recomendaciones sobre el manejo óptimo de los sistemas agroforestales de cacao idóneos para las condiciones agroclimáticas y agroecológicas de la zona.
  - Implementar un plan de fortalecimiento económico y ambiental con los y las productores de ASOCACAO que mejoren la rentabilidad y sostenibilidad de sus cultivos agroforestales de cacao.

Es importante señalar que la formulación de los objetivos es un trabajo colectivo. Es conveniente que todas las personas integrantes de la Asociación participen o expresen su opinión, para que los objetivos que se seleccionen reflejen, en su mayoría, un consenso entre los miembros de la Asociación.

## 7 Actividades:

### ¿Cómo lo vamos a hacer?

Las actividades de un proyecto son las acciones específicas que se planifican y ejecutan para cumplir los objetivos propuestos y generar los resultados esperados. Agrupar dichas actividades por componentes según la temática que aborden es una estrategia eficaz para organizar y estructurar el proyecto de manera coherente. Esto facilita la gestión y el seguimiento, ya que puede haber actividades que sean dependientes de otras, lo que garantiza una ejecución fluida y ordenada.

Identificar claramente las actividades del proyecto permitirá atender los siguientes puntos (Carrión, I y Berasategi, I. 2010):

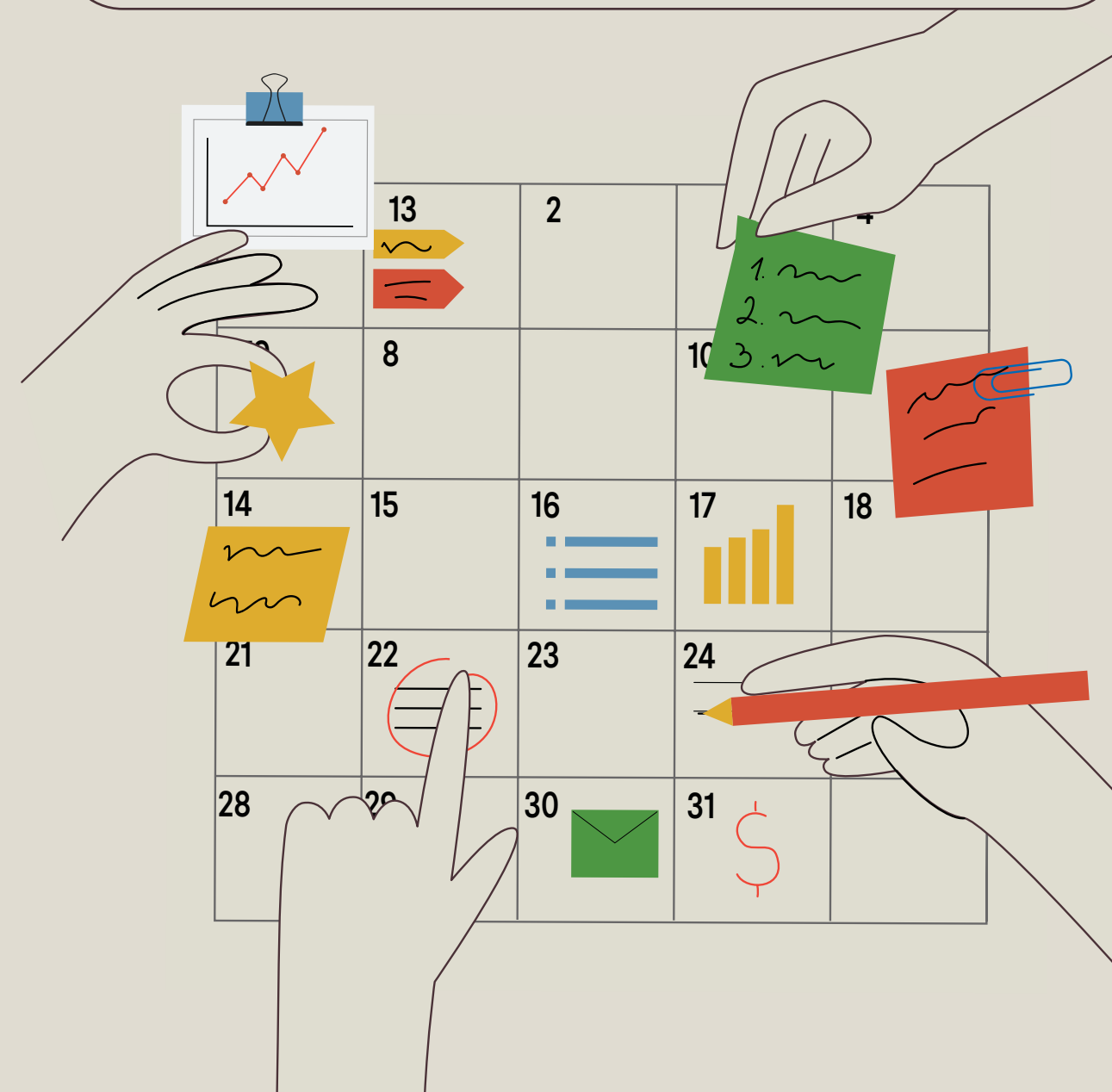
- **Interdependencia:** determinar cuáles actividades necesitan resultados de otras actividades. En algunos casos una actividad no podrá dar comienzo hasta que otra (u otras) finalicen.
- **Requerimientos:** conocer los recursos necesarios para cada actividad y verificar si estos recursos se comparten con otras actividades.
- **Eficiencia:** identificar la secuencia de las actividades, es decir, cuáles actividades deben ejecutarse después de otras por su relación temática y eficiencia en los costos.

Siempre es importante especificar dónde se llevará a cabo el proyecto y, especialmente, la cobertura que tendrá en términos de hectáreas, topografía y población humana. Esto debido a que los recursos necesarios del proyecto (personal, tecnología, insumos, financiación, entre otros.) dependen en parte de esta variable.

Ejemplo:

Componente del proyecto	Actividades
<b>Componente 1.</b>  Mejoramiento del rendimiento productivo del cacao agroforestal.	<b>1.1</b> Realizar un estudio representativo para ASOCACAO sobre el modelo de producción de cacao agroforestal con datos de volumen, costos, ingresos, riesgos, clones de cacao, clima, estudio de suelos, unidades nutricionales, enfermedades.  <b>1.2</b> Realizar un estudio que evalúe los SAF de cacao actuales y proponga un diagrama que muestre gráficamente los pasos para implementar un mejor SAF en cordillera, lomerío y sabana.  <b>1.3</b> Evaluar la eficiencia de los diseños SAF en los paisajes de cordillera, lomerío y sabana.
<b>Componente 2.</b>  Fortalecimiento de capacidades técnicas en asuntos ambientales y económicas de los productos asociados al SAF de cacao.	<b>2.1</b> Fortalecer las prácticas de cosecha y postcosecha con la divulgación y apropiación de material disponible y resultados del componente 1.  <b>2.3</b> Capacitar en identificar, calcular y analizar los costos económicos y flujo de caja de los cultivos agroforestales de cacao.
<b>Componente 3.</b>  Capacitación y formación a productores del valor agregado de sus cultivos de cacao agroforestal.	<b>3.1</b> Capacitar en MRV para exaltar atributos de conservación en el cultivo de cacao agroforestal.  <b>3.2</b> Impulsar el desarrollo de trabajos colectivos y apoyos comunitarios para fortalecer a la Asociación en la consolidación de cultivos agroforestales de cacao y promover en los productores los cultivos sostenibles.

Hasta este punto se ha cumplido con la etapa del diseño de un proyecto, lo que en el lenguaje de proyectos de inversión pública se conoce como perfil de proyecto.





## PLANEACIÓN:

Se analizan los recursos, los riesgos y el tiempo del proyecto para evaluar su viabilidad.

Esta etapa se realiza una vez se haya finalizado de forma completa y exitosa la etapa de diseño del proyecto. La planeación de un proyecto consiste en analizar los riesgos que pueden surgir por las actividades propuestas en el diseño, en determinar los recursos necesarios para su realización y establecer un plan de seguimiento, lo cual indicará la factibilidad del proyecto. A continuación, se presentarán unos recuadros de guía para ir consolidando la etapa de planeación del proyecto en 4 componentes: recursos requeridos, presupuesto, análisis de riesgos y cronograma.

## PLANEACIÓN DEL PROYECTO

### 8 Recursos

**¿Qué se necesita y se debe tener en cuenta para realizar las actividades?**

En este punto se hace un inventario de todos los recursos o elementos que se vayan a utilizar durante el proyecto, los cuales permitirán cumplir con las actividades definidas y serán costeados para estimar el presupuesto detallado. Los recursos requeridos para su ejecución pueden ser tangibles o intangibles, considerando todos aquellos que estén vinculados con 4 aspectos importantes vinculados a los proyectos:

1. Legal
2. Técnico
3. Ambiental
4. Financiero

Aspecto relevante	Pregunta orientadora para identificar los recursos requeridos	Ejemplo de recursos requeridos
1. Legal	→ ¿Cuáles son las normas y regulaciones legales que el proyecto debe tener en cuenta para realizar las actividades propuestas?	→ Ley de agricultura familiar y campesina, decretos de producción agrícola sostenible, guías ambientales de cacao sostenible, registros ICA, entre otros.
2. Técnico	→ ¿Qué recursos físicos y humanos se necesitan para desarrollar el proyecto?	→ Materias primas, maquinaria, herramientas, instalaciones y profesionales especializados como agrónomo, asistente técnico, economista, entre otros.
3. Ambiental	→ ¿Qué recursos directos de la naturaleza se utilizarán?	→ Semillas, recursos hídrico, análisis de suelos, biofertilizantes, control biológico de plagas, presencia de fauna y flora nativa, entre otros.
4. Financiero	→ ¿Cuáles son las fuentes financieras que pueden apoyar el proyecto?	→ Son varias. Los recursos requeridos en este aspecto se relacionan con la gestión con entidades públicas y privadas del sector agrícola, conocer sus convocatorias de financiamiento, la oferta de créditos de los bancos presentes en la zona, acercarse a aliados nacionales y cooperantes internacionales.



## 9 Presupuesto:

### ¿Cuánto cuesta llevar a cabo el proyecto?

Realizar el presupuesto del proyecto puede ser una tarea sencilla de realizar si se han definido claramente las actividades necesarias y los recursos propios de cada una. El presupuesto se construye con los costos unitarios y totales de cada actividad y la suma de estos será el costo total. Pueden incluirse costos de materiales, honorarios del personal, alquileres, transporte, pólizas y seguros, subcontrataciones, entre otros.

A continuación, se presenta un ejemplo de tabla que puede facilitar la creación del presupuesto del proyecto:

Componente 1					
Actividades	Subactividades	Producto esperado	Recursos necesarios	Costo Unitario (Precios 2023)	Costo Total (2023)
1.1 Realizar un estudio representativo para ASOCACAO sobre el modelo de producción de cacao agroforestal con datos de volumen, costos, ingresos, riesgos, clones de cacao, clima, estudio de suelos, unidades nutricionales, enfermedades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Definir objetivos específicos que el estudio espera cumplir y el uso para la información que se recolecte y los resultados que se obtengan.</li> <li>* Revisar información secundaria sobre reportes de producción de cacao, incluyendo clones y clima en zona de trabajo de ASOCACAO.</li> <li>* Definir formato (manual o digital) para recolectar la información, así como el número de predios productores de cacao y la frecuencia de los reportes para que el estudio sea representativo para ASOCACAO. Todo debe estar validado por los productores de ASOCACAO.</li> <li>* Definir personas pertenecientes a ASOCACAO que estarán encargadas de recolectar o hacer seguimiento a la información que se registre.</li> <li>* Generar informes periódicos sobre los datos recolectados y resultados del estudio representativo.</li> </ul>	Un estudio de caracterización y evaluación del SAF de cacao realizado en productores de ASOCACAO.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesional o persona capacitada para recolectar y hacer seguimiento a la información requerida para el estudio.</li> <li>2. Alquiler de espacio y pago de refrigerios o almuerzos para las mesas de trabajo que ASOCACAO realice para la preparación y validación del estudio.</li> </ol> <p>Nota: la solicitud de contratación de personal debe detallar el perfil requerido, es decir, áreas del conocimiento que domine, tiempo de experiencia, presencia en la región o municipio, y demás información que permita hacer la selección idónea del personal para ejecutar el proyecto.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una persona, cuatro meses efectivos: \$2.000.000/mes</li> <li>2. En la sede de ASOCACAO se harán las mesas de trabajo, por lo que no hay costo de alquiler. Se espera que participen al menos 10 productores, se proyectan tres reuniones preparatorias, con un costo de almuerzo de \$20.000 por persona</li> </ol>	\$ 8.600.000

Actividades	Subactividades	Producto esperado	Recursos necesarios	Costo Unitario (Precios 2023)	Costo Total (2023)
1.2 Realizar un estudio que evalúe los SAF de cacao actuales y proponga un diagrama que muestre gráficamente los pasos para implementar un mejor SAF en cordillera, lomerío y sabana.	<p>* Recopilar los estudios de modelos SAF de cacao formulados y aplicados para Caquetá, especialmente aquellos con escenarios de aplicación según tipo de ecosistema.</p> <p>* Analizar y registrar las características que definen la producción de cacao en los 3 tipos de ecosistemas existentes para San Vicente del Caguán.</p> <p>* Identificar las variables de producción determinantes para tener un cultivo SAF de cacao rentable en cordillera, lomerío y sabana.</p> <p>* Crear grupos de trabajo con productores que representan a cada ecosistema donde se validarán los pasos propuestos para implementar un mejor SAF de cacao.</p>	Tres estudios específicos de rendimiento de los SAF de cacao, uno por cada ecosistema (cordillera, lomerío y sabana).	<p>1. Profesional especializado en SAF cacao que oriente la ruta metodológica con los productores para cada ecosistema</p> <p>2. Productor líder para apoyar el ejercicio de construcción de modelos SAF de cacao para los tres ecosistemas y hacer seguimiento a su implementación.</p>	<p>* Honorarios de un profesional por 2 meses: \$6.500.000/mes</p> <p>* Honorarios a productor líder el ejercicio por cuatro meses efectivos: \$2.000.000/mes</p>	\$21.000.000

Actividades	Subactividades	Producto esperado	Recursos necesarios	Costo Unitario (Precios 2023)	Costo Total (2023)
1.3 Evaluar la eficiencia de los diseños SAF en los paisajes de cordillera, lomerío y sabana.	<p>* Definir los parámetros para evaluar la eficiencia de los diseños SAF implementados en predios de los tres ecosistemas, los cuales serán presentados y validados con los productores.</p> <p>* Seleccionar los predios en cada ecosistema para realizar la evaluación.</p> <p>* Realizar un informe comparativo de las evaluaciones realizadas en los tres ecosistemas con las respectivas recomendaciones para cada escenario.</p> <p>* Presentar el informe a los productores y coordinar un plan de trabajo para implementar recomendaciones para tener un modelo SAF de cacao eficiente.</p>	3 evaluaciones de eficiencia de los cultivos de cacao agroforestal, uno por cada ecosistema.	<p>1. Profesional especializado en SAF cacao que oriente la evaluación con los productores para cada ecosistema.</p> <p>2. Productor líder para apoyar la evaluación de eficiencia de los modelos SAF de cacao para los tres ecosistemas y hacer seguimiento a su implementación.</p>	<p>* Honorarios de un profesional por 2 meses: \$6.500.000/mes</p> <p>* Honorarios a productor líder el ejercicio por cuatro meses efectivos: \$2.000.000/mes</p>	\$21.000.000
<b>Costo total (Precios 2023)</b>				<b>\$50.600.000</b>	

Este es el ejemplo del presupuesto de uno de los componentes del proyecto. Al realizar este ejercicio para cada componente se espera tener un presupuesto completo que muestre la financiación total requerida para su ejecución.

### Presupuesto total del proyecto

Ítem	Total Costo	Cofinanciación	Contrapartida (lo que pone la Asociación)
Inversión directa en las fincas productoras de SAF cacao.	\$ 130.000.000	\$ 100.000.000	\$ 30.000.000
Acciones complementarias.	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	
Gastos operativos.	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	
<b>Total</b>	<b>\$190.000.000</b>	<b>\$160.000.000</b>	<b>\$ 30.000.000</b>
Apoyo a la supervisión: 8 % del total de la cofinanciación.	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	
<b>Total proyecto</b>	<b>\$ 202.800.000</b>	<b>\$ 172.800.000</b>	<b>\$ 30.000.000</b>

Con base en el presupuesto total del proyecto, la Asociación tendrá claro el monto de recursos que necesita gestionar con aliados financieros y su mecanismo de administración. Es decir, si la Asociación tomará en consideración acudir a un tercero para la administración de recursos, tipo fondo o fiducia, teniendo en cuenta su capacidad e historia en el manejo directo de cierta cantidad de dinero y las exigencias que soliciten los financiadores.

## 10 Riesgos:

¿Qué puede afectar el desarrollo del proyecto?

Todo proyecto está sujeto a una serie de riesgos, definidos como la posibilidad de sufrir pérdidas o daños. Partiendo de esta premisa, es necesario realizar un análisis de los riesgos para poder definir medidas de prevención o mitigación del impacto que estos riesgos pueden generar.

El primer paso consiste en identificar aquellos riesgos que impedirían que el proyecto se ejecute según la planificación establecida, dentro de los parámetros de costo y calidad establecidos. Para realizar este paso de identificación se requiere la participación de la mayoría de las personas de la Asociación, aquellas con mayor conocimiento de las condiciones de la zona, del relacionamiento con entidades y de la coyuntura nacional. A cada riesgo identificado se le asocia una probabilidad de ocurrencia, puede hacerse a partir de una valoración cualitativa de alta, media o baja, y el nivel de impacto que pueda generar (alto, moderado o bajo), lo cual permitirá determinar las medidas a tomar en el caso eventual de que se materialicen estos riesgos.

A continuación, se presenta un ejemplo de algunos riesgos potenciales que podría tener un proyecto de producción sostenible en una región como la Amazonía colombiana.

Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Efectos	Medidas de mitigación
Financiero	Insuficiencia de fondos o a la escasa oportunidad de gestionar los recursos necesarios para cubrir los compromisos con los productores para desarrollar el proyecto.	Media	Alto	Retrasos o dificultades en la contratación de servicios, compra de materiales y ejecución de actividades.	Implementar una adecuada planeación financiera, un estricto proceso de contratación ajustado al presupuesto. Identificar y gestionar fuentes de financiamiento diversas y realizar con anticipación todas las gestiones necesarias ante esas entidades.
Operacional	Desarticulación del proyecto con las demás iniciativas locales, regionales o nacional para el fortalecimiento de la producción de cacao agroforestal sostenible.	Medio	Moderado	Pérdida de intercambio de conocimiento, transferencia de recursos e incorporación de estrategias de sostenibilidad para los cultivos SAF de cacao.	Revisar y asegurar que el proyecto en su etapa de diseño esté articulado con los demás instrumentos de política sectorial agrícola y ambiental, con los proyectos que se realizan en la región y en el municipio, propiciando la participación de distintos actores clave en la formulación, principalmente el de la comunidad.
Administrativo	Inadecuada administración de recursos técnicos y financieros para ejecución de las inversiones, seguimiento y monitoreo.	Medio	Moderado	Baja capacidad de inversión y ejecución de acciones, lo cual puede generar desconfianza para futuros procesos en los que la Asociación solicite apoyo financiero.	Fortalecer las capacidades de los y las integrantes de la Asociación, la gobernanza local en la gestión, ejecución y seguimiento de proyectos. Crear instancias interinstitucionales para recibir acompañamiento y aporte de recursos técnicos y asesorías.

Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Efectos	Medidas de mitigación
Seguridad	Dificultades para movilizarse y realizar actividades del proyecto en las veredas del municipio por asuntos de orden público.	Medio	Alto	No cumplimiento de todas las actividades propuestas a realizar en el proyecto, dificultad para ejecutar el presupuesto y cumplir a los beneficiarios y financiadores del proyecto.	Estar informados de la situación de orden público para comunicar con antelación a los financiadores y beneficiarios sobre posibles reprogramación en las actividades, salvaguardando siempre la seguridad de los integrantes de la Asociación y sus familias.

# 11 Cronograma:

**¿En cuánto tiempo se espera ejecutar el proyecto?**

Con la definición de las actividades a realizar en el proyecto, llega la tarea compleja de establecer el tiempo que se prevé realizar cada actividad. Se trata de un tiempo estimado, con base en el conocimiento del equipo formulador del proyecto, los posibles riesgos analizados previamente y las condiciones requeridas para realizar las actividades.

Para este punto se recomienda consultar la planificación de proyectos similares anteriores o acudir a personas que hayan participado en actividades parecidas para verificar los tiempos previstos para realizar las actividades propuestas. El cronograma debe ser presentado de forma clara, puede ser a través de una tabla sencilla o diagramas más sofisticados, lo importante es evidenciar el tiempo en que se mide la duración de cada actividad (días, semanas o mes). Se recomienda que en el periodo de duración de las actividades se especifique el momento en el que se entrega el producto asociado a la actividad, ya que, de acuerdo con los compromisos asumidos con los financiadores, la entrega de productos puede estar asociado a los desembolsos del proyecto.

**A continuación, se presenta un ejemplo de cronograma del posible proyecto formulado y gestionado por la Asociación ASOCACAO.**

Componente 1. Mejoramiento del rendimiento productivo del cacao agroforestal																					
Actividades	Año 1 - Meses												Desembolsos	Año 2 - Meses						Desembolso	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		1	2	3	4	5	6		
1.1 Realizar un estudio representativo para ASOCACAO sobre el modelo de producción de cacao agroforestal con datos de volumen, costos, ingresos, riesgos, clones de cacao, clima, estudio de suelos, unidades nutricionales, enfermedades.							Entrega							1er desembolso en el 7mo mes							
1.2 Realizar un estudio que evalúe los SAF de cacao actuales y proponga un diagrama que muestre gráficamente los pasos para implementar un mejor SAF en cordillera, lomerío y sabana.												Entrega		2do desembolso en el 12vo mes							
1.3 Evaluar la eficiencia de los diseños SAF en los paisajes de cordillera, lomerío y sabana.																		Entrega			3er desembolso en el 15vo mes

Componente 2. Fortalecimiento de capacidades técnicas en asuntos ambientales y económicas de los productos asociados al SAF de cacao																						
	Año 1 - Meses												Desembolsos	Año 2 - Meses						Desembolso		
Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		1	2	3	4	5	6			
2.1 Fortalecer las prácticas de cosecha y postcosecha con la divulgación y apropiación de material disponible y resultados del componente 1.																						
2.2 Capacitar en identificar, calcular y analizar los costos económicos y flujo de caja de los cultivos agroforestales de cacao.																						

Componente 3. Capacitación y formación a productores del valor agregado de sus cultivos de cacao agroforestal																						
	Año 1 - Meses												Desembolsos	Año 2 - Meses						Desembolso		
Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		1	2	3	4	5	6			
3.1 Capacitar en MRV para exaltar atributos de conservación en el cultivo de cacao agroforestal.																						

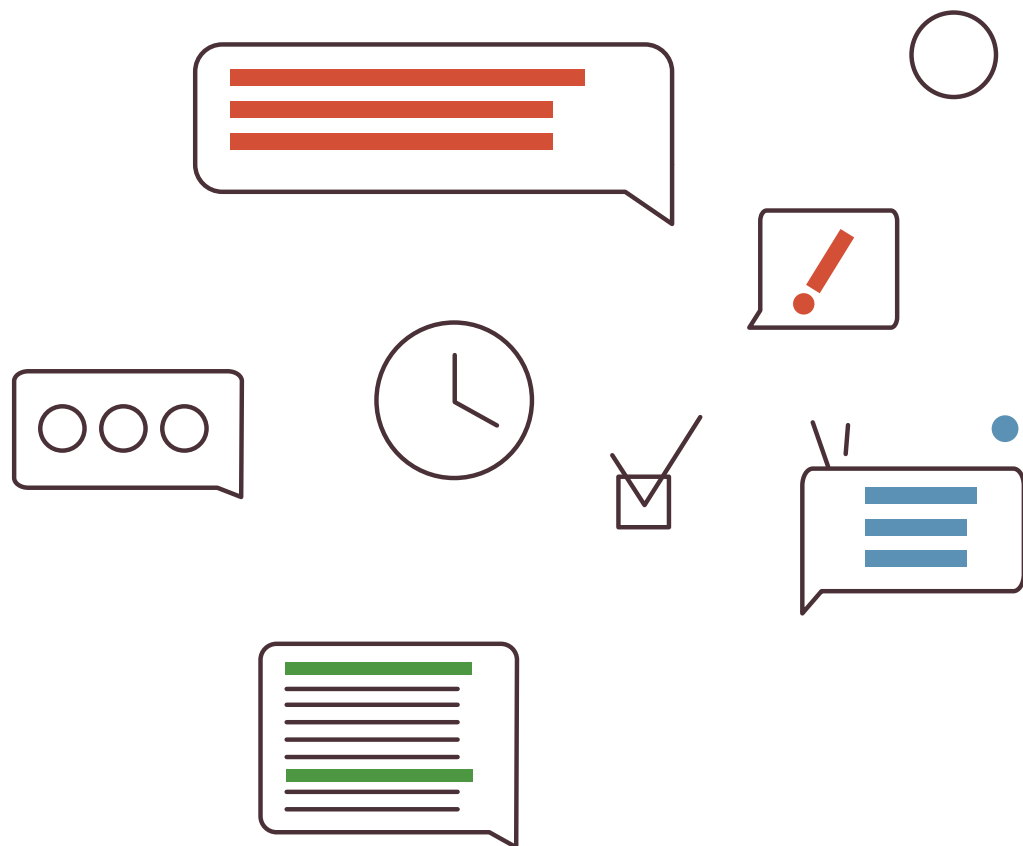
Componente 3. Capacitación y formación a productores del valor agregado de sus cultivos de cacao agroforestal																						
	Año 1 - Meses												Desembolsos	Año 2 - Meses						Desembolso		
Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		1	2	3	4	5	6			
3.2 Impulsar el desarrollo de trabajos colectivos y apoyos comunitarios para fortalecer a la Asociación en la consolidación de cultivos agroforestales de cacao y promover en los productores los cultivos sostenibles.																						

Hasta este punto se ha cumplido con la etapa de diseño y planeación de un proyecto, lo que en el lenguaje de proyectos de inversión pública puede relacionarse con la prefactibilidad y factibilidad del proyecto.

Una vez finalizado el proceso de diseño y planeación del proyecto, comienza la evaluación por parte de las entidades públicas o privados que abren convocatorias para su financiamiento. Esta evaluación determina si la propuesta es viable o no. En caso afirmativo, uno o varios financiadores y dar luz verde para su ejecución. Si, por el contrario, no es aprobado, la Asociación responsable debe decidir entre descartarlo o realizar los ajustes necesarios para hacerlo viable y lograr el presupuesto para su financiación.

Para recordar

Un proyecto en la fase de factibilidad está listo para ser presentado a los potenciales financiadores, quienes pueden rechazarlo o proponer modificaciones, las cuales queda a criterio de la Asociación realizarlas o no.



Si el proyecto es aprobado y financiado, se da lugar a las etapas de ejecución, seguimiento, evaluación y cierre del proyecto.



## EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO:

inicia el compromiso de cumplir con las actividades y los objetivos propuestos en el proyecto.

Durante la ejecución del proyecto se desarrollan las actividades que permiten entregar los bienes y servicios definidos en su alcance. Esta fase comienza cuando el proyecto cuenta con los recursos necesarios y se extiende hasta el cierre de su ejecución financiera. En esta etapa se adelanta el proceso de seguimiento a las actividades que se van desarrollando, buscando medir el avance del proyecto para redireccionar su rumbo si es necesario (DNP, 2022).

Entre las herramientas más útiles en esta etapa son el plan de acción o de trabajo, el presupuesto anual o con la temporalidad acorde con la extensión del proyecto, el plan de contrataciones de profesionales, insumos y servicios, y el plan de pagos o desembolsos que se espera recibir del financiador.





## EVALUACIÓN Y CIERRE:

**saber si logramos cumplir los objetivos del proyecto e identificar las debilidades y fortalezas en su ejecución para tenerlos en cuenta en próximos proyectos.**

Comprende el período en que los productos del proyecto entran en funcionamiento y se generan los beneficios estimados de acuerdo con los objetivos establecidos. Durante esta fase, es importante que se utilicen los recursos planeados para el proyecto, lo que garantiza su sostenibilidad.

En esta etapa se desarrolla la evaluación del proyecto, la cual debe contar con un instrumento (formato o plataforma) que facilite un análisis objetivo sobre el cumplimiento de las metas y los resultados generados por el proyecto. Los objetivos de la evaluación final son los siguientes (Carrión, I y Berasategi, I. 2010):

- Medir el grado de eficacia y eficiencia del proyecto: entendida como la capacidad de las actividades desarrolladas para lograr los objetivos planteados, y eficiencia como relación entre los bienes o servicios finales y los recursos necesarios para su producción.
- Valorar la conveniencia de repetir el proyecto en próximas ocasiones.
- Determinar las razones de los éxitos y los fracasos.
- Establecer otros efectos o consecuencias no previstos inicialmente.

Esta evaluación debe aportar insumos para análisis posteriores de impactos generados o nuevos mecanismos de inversión, identificando las buenas prácticas y lecciones aprendidas. A través de una evaluación cuantitativa y cualitativa del proyecto, se procederá a hacer su cierre, con el propósito de cumplir a satisfacción con los beneficiarios, ejecutores y financiadores del proyecto. En el cierre del proyecto se propone realizar las siguientes acciones:

- Entrega final de los productos del proyecto y aprobación del financiador.
- Generación de la memoria del proyecto.
- Evaluación del alcance de los objetivos.
- Análisis de la gestión del proyecto y lecciones aprendidas.
- Entrega de informe final donde se recoge todo lo sucedido durante el proyecto con el objeto de contar con esta información para futuros proyectos.

La evaluación y el cierre del proyecto debe contar con la participación de los integrantes de la Asociación, el equipo de trabajo que ejecutó el proyecto y los aliados técnicos y financieros.



# Referencias

Carrión, I., y Berasategi, I. (2010). Guía para la elaboración de proyectos. Instituto Vasco de Cualificaciones y Formación Profesional. Recuperado de: [https://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/19/71/guia\\_elaboracion\\_proyectos\\_c.pdf](https://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/19/71/guia_elaboracion_proyectos_c.pdf)

DNP. (2022). Orientaciones para formular proyectos. Departamento Nacional de Planeación de Colombia. Recuperado de: [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Ambiente/Gestion-Riesgo-Desastres/Orientaciones-para-formular-proyectos/ORIENTACIONES\\_FORMULAR\\_PROYECTOS.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Ambiente/Gestion-Riesgo-Desastres/Orientaciones-para-formular-proyectos/ORIENTACIONES_FORMULAR_PROYECTOS.pdf)

Pérez, J., Gudiña, V., Nehuén, T., Gardey, A., & Merino, M. (2023). Definición.de. Recuperado el 1 de marzo de 2024, de <https://definicion.de/>

SPPC Ecuador. (2007). Guía para la elaboración de proyectos productivos y sociales. Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana. Recuperado de: <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/guc3ada-elaboracic3b3n-proyectos-productivos-sociales.pdf>



**WCS Colombia**





Guía de referencia para  
asociaciones agropecuarias  
en Colombia