

BANK PRO

PROGRAMA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
ECOSISTEMA DE CTEI DE BOGOTÁ- REGIÓN

**GUÍA PARA LEER ESTRATÉGICAMENTE
TDR Y ALINEAR PROYECTOS A
CONVOCATORIAS INTERNACIONALES**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
GLOSARIO	4
SECCIÓN 1. ESQUEMAS DE FINANCIAMIENTO EN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL.....	5
SECCIÓN 2: LEER TDR ESTRATÉGICAMENTE: LA LÓGICA DETRÁS DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL.....	10
SECCIÓN 3. ¿APLICAR O ESPERAR? DECISIÓN INFORMADA	14
CONCLUSIÓN	18
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	19

INTRODUCCIÓN

La Agencia Distrital para la Educación Superior, la Ciencia y la Tecnología – Atenea articula el ecosistema local de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTel) y promueve espacios de colaboración para generar conocimiento aplicado a los desafíos estratégicos de la ciudad, fortaleciendo capacidades institucionales y territoriales.

A través de su Programa BankPro, Atenea ofrece acompañamiento técnico integral para la formulación, maduración y postulación de proyectos a fuentes de financiación nacionales e internacionales. Esta guía, desarrollada en el marco de nuestra estrategia de fortalecimiento de capacidades ConCiencia, pretende brindar a los actores del ecosistema de CTel una orientación práctica que facilite decidir –con mayor información y criterio– si sus proyectos de investigación e innovación cuentan con potencial para ser postulados a convocatorias internacionales que les permitan acceder a la financiación que habilite su respectiva ejecución.

En coherencia con esta apuesta, esta guía se integra a las acciones de la Ruta de Internacionalización de BankPro, cuyo objetivo es proyectar iniciativas locales con potencial de escalabilidad hacia escenarios globales de cooperación, conectándolas con oportunidades de financiación y alianzas estratégicas. En un entorno cada vez más interconectado y en medio de los desafíos de la reconfiguración de las fuentes globales de financiación y asistencia al desarrollo, la cooperación internacional sigue siendo un mecanismo esencial para movilizar recursos en CTel, impulsando iniciativas que respondan a desafíos globales.

En este contexto, este material busca que los actores del ecosistema de CTel comprendan la lógica de las oportunidades de financiación internacional, los intereses de los cooperantes y los elementos estratégicos explícitos e implícitos en los Términos de Referencia (TDR). Así, podrán perfilar propuestas con precisión, adaptar narrativas y fortalecer la coherencia estratégica de sus proyectos, para convertirlos en iniciativas sólidas, pertinentes y competitivas.

Este documento recoge la experiencia acumulada de BankPro en el acompañamiento a instituciones de educación superior, centros de investigación, entidades públicas y privadas, y organizaciones de la sociedad civil, facilitando su acceso a fuentes internacionales y promoviendo proyectos que generen valor tangible para Bogotá y la región.

Al finalizar la lectura y el análisis de la información contenida en esta guía, los lectores estarán en capacidad de:

- Descifrar la racionalidad de los Términos de Referencia (TDR) de una convocatoria, mediante la identificación de mensajes explícitos e implícitos.
- Reconocer los criterios estratégicos más valorados por los cooperantes y donantes, como el impacto, la sostenibilidad, la escalabilidad y la alineación con sus prioridades.
- Aplicar una metodología práctica para analizar convocatorias y tomar decisiones informadas antes de postular proyectos.
- Optimizar el uso de tiempo y recursos, desarrollando propuestas competitivas y enfocadas en el concierto de la financiación internacional.

GLOSARIO

Para facilitar la comprensión y aplicación práctica de los conceptos clave tratados en esta guía se presenta a continuación el Glosario de términos esenciales. Cada entrada incluye su definición precisa y un "Hack" estratégico –técnica práctica recomendada por BankPro para maximizar la competitividad de sus propuestas en convocatorias internacionales.

Tabla 1. Glosario de términos y recomendaciones prácticas

Términos	Definición	Hack
Términos de Referencia (TDR)	Documento oficial de la convocatoria, que fija objetivos, requisitos, criterios de elegibilidad y evaluación, formatos, plazos y condiciones de postulación.	Leerlos con lupa para mapear "qué busca" el cooperante y alinear la narrativa de acuerdo con sus intereses de financiación.
Alineación estratégica	Grado de armonización del proyecto con prioridades temáticas y asuntos clave del financiador.	Mostrar encaje explícito con citas textuales de los TDR y análisis de antecedentes del financiador.
Cofinanciación (efectivo / en especie)	Aportes propios o de aliados que complementan el grant. Efectivo: dinero certificable. En especie: tiempo de personal, equipos, infraestructura, datos, etc., valorados económicamente.	Verificar si los TDR permiten cofinanciación en especie y cómo justificarla con evidencia cuantificable.
Enfoque del cooperante	Intereses explícitos e implícitos, patrones de narrativa, discursos y puntos comunes en proyectos ya financiados.	Realizar análisis de antecedentes del cooperante fuera de los TDR (portafolios previos, informes anuales).
Capacidad institucional	Conjunto de medios técnicos, administrativos y financieros (equipo, gobernanza, compras, contabilidad, experiencia) para ejecutar el proyecto.	Evidenciar trayectoria sólida, equipo suficiente, procesos estandarizados y track-record en iniciativas similares.

Fuente: Elaboración propia – Programa BankPro, Atenea.

SECCIÓN 1. ESQUEMAS DE FINANCIAMIENTO EN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL.

***Objetivo de la sección:** brindar un marco general de la cooperación internacional y su financiación, de tal forma que permita entender los tipos, mecanismos y criterios de priorización de proyectos, con énfasis en oportunidades accesibles para proyectos de CTel.*

Esta sección proporciona las herramientas conceptuales iniciales para navegar el panorama de la financiación internacional, con un enfoque centrado en dos elementos clave: **1. los tipos de mecanismos de financiamiento disponibles** y **2. lo que buscan los financiadores internacionales en proyectos de CTel**. De esta manera, prepara al lector para analizar convocatorias con criterio estratégico, identificando no solo las modalidades de recursos, sino también los criterios técnicos y narrativas valoradas por donantes y cooperantes.

1.1 Cooperación Internacional en CTel

La cooperación internacional se define como “la acción conjunta para apoyar el desarrollo económico y social, mediante la transferencia de tecnologías, conocimientos, experiencias o recursos”, otorgados por países, organismos multilaterales, organizaciones no gubernamentales o actores privados (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, 2025, p. 5).

De acuerdo con la OCDE (2021) la cooperación internacional en ciencia y tecnología abarca tanto la cooperación bilateral como la multilateral, principalmente entre gobiernos, científicos, organizaciones públicas de investigación, universidades y empresas. Su propósito puede variar según el objetivo perseguido, como el avance del conocimiento mediante la investigación básica y aplicada, el reparto de los costes económicos de las infraestructuras de investigación a gran escala, el fomento de la consolidación de la paz y los objetivos diplomáticos, así como la respuesta a crisis urgentes y la solución de desafíos globales (OCDE, 2021).

Particularmente en el reciente informe de Perspectivas de la OCDE sobre Ciencia, Tecnología e Innovación (2025) se destaca que la cooperación en CTel está enfrentando una transformación profunda. En particular, se evidencia un cambio de paradigma, desde el modelo de cooperación de CTel abierto hacia uno selectivo y estratégico, en el que la CTel se valora como un activo de seguridad nacional.

Este cambio se da por motivo del contexto geopolítico actual y aspectos como la competencia por tecnologías críticas, la necesidad de mitigar riesgos asociados al espionaje tecnológico y la dependencia tecnológica. Por tanto, la cooperación en CTel se va haciendo más selectiva, identificando sectores estratégicos como inteligencia artificial, semiconductores, biotecnología y energía, donde las estrategias de financiación y los esquemas de colaboración están siendo más cerrados, entre países con intereses comunes (OCDE, 2025).

En este marco, Bogotá ha fortalecido su ecosistema de CTel mediante entidades como la Agencia Atenea y su Programa BankPro, orientados a facilitar la movilización de recursos de cooperación internacional para la CTel, mediante el acompañamiento técnico de proyectos y la consolidación de alianzas estratégicas entre instituciones del Distrito y actores internacionales.

Tabla 2. Tipos de cooperación internacional

Tipo	Descripción
Bilateral	Flujo de recursos entre dos países (donante-receptor), materializado a través de representantes oficiales como ministerios de relaciones exteriores, embajadas, agencias de cooperación o gobiernos nacionales.
Multilateral	Canalizada por organismos internacionales, regionales o subregionales como la ONU o banca multilateral como el BID, con recursos propios o fondos de países miembros para intereses políticos, regionales o sectoriales.
Sur – Sur	Intercambio de capacidades técnicas, experiencias y conocimientos entre actores de países en desarrollo, basado en solidaridad mutua para abordar desafíos comunes.
Triangular	Modalidad mixta que combina cooperación tradicional de un país desarrollado u organismo internacional con cooperación Sur-Sur, dirigida a un tercer país en desarrollo.

Fuente: adaptado de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia & Fundación ANDI (2016)

1.2 Mecanismos de financiación de la cooperación internacional

En el marco de la cooperación internacional, los donantes emplean diversos mecanismos para canalizar recursos, asistencia técnica y alianzas hacia iniciativas de CTel. Desde el quehacer de BankPro hemos identificado los mecanismos que: i. son más recurrentes por parte de fuentes de cooperación, y ii. cuentan con mayor alineación frente a las prioridades del ecosistema de CTel de Bogotá. A continuación, se presentan los principales mecanismos, con el fin de facilitar su comprensión y orientar una toma de decisiones informada.¹

¹ Los mecanismos que se describen en este documento se encuentran esbozados en la Guía de Lineamientos de cooperación internacional para el sector privado. APC-Colombia. Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia & Fundación ANDI, 2016, p. 13).

Grants: fondos no reembolsables otorgados para implementar proyectos específicos, usualmente con objetivos, plazos y presupuestos definidos. Se destinan a proyectos enfocados en investigación, desarrollo social, innovación o fortalecimiento institucional.

Premios: reconocen logros específicos ya alcanzados, tales como descubrimientos, buenas prácticas o modelos replicables. Suelen tener un carácter honorífico, aunque en muchos casos también incluyen incentivos financieros o asistencia técnica para seguir fortaleciendo el trabajo premiado o su escalamiento.

Seed funding: fondos semilla orientados a ideas en etapa temprana que cuenten con alto potencial, pero aún no presentan una estructura consolidada. Buscan apoyar la validación de modelos piloto, la prueba de conceptos o el inicio de nuevas iniciativas que luego puedan escalar mediante fuentes adicionales de recursos.

Asistencia técnica: se centra en la transferencia de conocimientos, formación y acompañamiento especializado para fortalecer capacidades locales. Más que recursos financieros, aporta experiencia, metodologías y soporte técnico en áreas clave.

1.3 Criterios de los Financiadores

A partir de la experiencia en el acompañamiento a actores del ecosistema de CTel, así como de la identificación y análisis continuo de convocatorias, más la retroalimentación ofrecida por parte de financiadores internacionales en espacios técnicos, desde el Programa BankPro hemos identificado ocho criterios principales, que resultan clave para la priorización de proyectos por parte de los financiadores. Este ejercicio es resultado del análisis de más de 50 convocatorias internacionales, así como del acompañamiento técnico a más de 90 proyectos e iniciativas; lo cual ha permitido identificar patrones comunes de evaluación y factores de éxito similares entre los diversos procesos de financiación internacional.

Los criterios identificados se alinean con los estándares definidos por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE en sus criterios actualizados de evaluación (2019). Estos incluyen aspectos como innovación contextual, alianzas con actores clave, beneficios tangibles, eficiencia metodológica, impacto en el bienestar y sostenibilidad financiera post-donante. La OCDE enfatiza la necesidad de evaluaciones que midan la transformación perdurable más allá de las actividades inmediatas, promoviendo la innovación y la escalabilidad en función de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (OECD, 2019).

De manera complementaria, los lineamientos más recientes del PNUD y el BID (2024) destacan la importancia de las alianzas multiactor y la escalabilidad territorial para el desarrollo de soluciones sostenibles en América Latina. Estas directrices promueven la integración del sector privado,

la academia y otros actores estratégicos dentro de las cadenas de valor orientadas a los ODS. Además, resaltan la relevancia de la cofinanciación y la inclusión como mecanismos para fortalecer la resiliencia económica y ambiental, coincidiendo además en la necesidad de asegurar respaldo institucional y equidad bajo los principios GESI (Género, Equidad e Inclusión Social) (BID & PNUD, 2024).

A continuación, presentamos los ocho criterios en mención, junto con su alcance respectivo.

Tabla 3. Criterios de los financiadores

Criterio	Alcance del criterio
1. Nivel de Innovación	Evalúa la capacidad del proyecto para identificar y desarrollar soluciones innovadoras con base en el estado del arte, mediante el análisis de brechas, la comparación con alternativas existentes y la diferenciación entre avances radicales y mejoras marginales. Considera su potencial para proponer marcos, tecnologías o modelos disruptivos, así como su nivel de madurez tecnológica (TRL), entendido como una escala de 1 a 9 que mide el avance de una tecnología desde los principios básicos observados hasta su validación en entorno operativo
2. Escalabilidad - Replicabilidad	Evaluar si el proyecto es escalable, de tal forma que pueda ampliar su alcance, cobertura o impacto sin que los costos, la complejidad operativa o los riesgos crezcan de forma desproporcionada. Un proyecto es replicable cuando puede implementarse en otros contextos (territoriales, institucionales o culturales) sin perder su efectividad, con ajustes razonables.
3. Aportes al bienestar social y/o económico	Evalúa los efectos y transformaciones que el proyecto genera en las condiciones de bienestar social y desarrollo económico de la población objetivo. Considera la existencia de evidencia cuantitativa y cualitativa que demuestre cambios positivos en aspectos como empleo, ingresos, inclusión, productividad o calidad de vida, así como los mecanismos de medición y evaluación utilizados para validar dichos resultados.
4. Capacidad Financiera	Evalúa la capacidad del proyecto para estructurar presupuestos realistas mediante herramientas especializadas de planificación financiera y gestión de riesgos. Considera el fortalecimiento en presupuestos por hitos con desglose temporal, flujos de caja duales (constantes y corrientes) con inflación y valor presente, diversificación de fuentes con compromisos verificables, estimación de aportes en especie por estándares contables y análisis de sensibilidad ante escenarios adversos. Analiza su contribución a modelos financieros autónomos y adaptados a contextos diversos.

<p>5. Respaldo de Actores Clave</p>	<p>Evalúa la capacidad del proyecto para articular alianzas estratégicas mediante herramientas de mapeo y protocolos participativos. Considera el análisis de sinergias con matrices de influencia y compromisos recíprocos, mapeo exhaustivo de actores clave con cobertura ecosistémica, articulación con políticas públicas nacionales e internacionales mediante citas normativas y actas, y documentación estandarizada de respaldos institucionales con vigencia verificable. Analiza su contribución a intervenciones viables, legítimas y alineadas con agendas prioritarias.</p>
<p>6. Inclusión y Equidad (Enfoque Social)</p>	<p>Evalúa la capacidad del proyecto para integrar enfoques inclusivos mediante métricas y metodologías participativas. Considera La integración transversal de perspectiva de género en todo el ciclo del proyecto, participación comunitaria con co-diseño culturalmente pertinente, y diagnóstico de vulnerabilidades diferenciales según perfiles nacionales prioritarios.</p>
<p>7. Sostenibilidad</p>	<p>Evalúa la existencia de estrategias y acciones concretas orientadas a garantizar la continuidad de los beneficios, resultados e impactos del proyecto a largo plazo, una vez finalizado el apoyo financiero inicial. Considera la viabilidad institucional, técnica y financiera de las medidas propuestas, así como la participación y apropiación de los actores locales que aseguren la permanencia y escalamiento de los logros alcanzados.</p>
<p>8. Capacidad y experiencia</p>	<p>Evalúa la solvencia técnica, administrativa y operativa del proponente para garantizar una ejecución efectiva y eficiente del proyecto. Incluye la valoración de su trayectoria institucional, experiencia previa en iniciativas similares, y la disponibilidad de equipos humanos, infraestructura y alianzas estratégicas que respalden la implementación y la sostenibilidad de los resultados.</p>

Fuente: Elaboración Propia. Programa BankPro – Atenea

SECCIÓN 2: LEER TDR ESTRATÉGICAMENTE: LA LÓGICA DETRÁS DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL.

Objetivo de la sección: fortalecer la capacidad de los actores del ecosistema de CTel para leer, interpretar y usar estratégicamente los TDR de convocatorias internacionales.

Esta sección propone un análisis y desglose de los componentes clave de los términos de referencia, con el fin de identificar la lógica del financiador, reconocer prioridades explícitas e implícitas y traducirlas en decisiones de alineación que incrementen la pertinencia y competitividad de la propuesta.

Tabla 4. Elementos esenciales para análisis estratégico de TDR

Elemento	Qué observar
1. Objetivo de la convocatoria	<p>Este componente busca identificar el propósito central del financiamiento y los intereses estratégicos del financiador detrás de la convocatoria.</p> <p>Qué se debe observar:</p> <p>Verbos que revelan la intención del financiador: el objetivo suele indicar el nivel de ambición y el tipo de resultado esperado según el lenguaje utilizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Piloto: / <i>probar</i> / <i>validar</i> / <i>demostrar</i> → foco en evidencia temprana, aprendizaje y resultados de corto plazo. - Transformar: / <i>institucionalizar</i> / <i>reformular</i> / <i>mainstreaming</i> → foco en cambio estructural y adopción sostenida. - Catalizar: / <i>habilitar</i> / <i>desbloquear</i> → foco en usar el financiamiento como palanca para movilizar otros actores y recursos. <p>Dado lo anterior, si el objetivo enfatiza evidencia, transformación, medición o evaluación, es señal de que el desempeño se juzgará por resultados verificables y trazabilidad. Si enfatiza escalabilidad/replicabilidad, se evaluará la viabilidad de expansión y adopción.</p> <p>Pregunta guía para el análisis:</p> <p>¿Qué problema raíz intenta resolver el financiador (y cuál solo usa como contexto)?</p>

<p>2. Enfoque del financiador</p>	<p>Este componente invita a ir más allá del contenido explícito de los Términos de Referencia para comprender cómo se proyecta y qué busca estratégicamente el financiador.</p> <p>Lo que se sugiere en este punto es identificar el “marco mental” del financiador: su forma de entender el problema, el tipo de cambio que considera valioso y el estilo de intervención que privilegia. Para ello, es clave revisar su mandato y misionalidad, sus líneas programáticas e intervenciones públicas, y el tono con el que enmarca prioridades, riesgos y resultados en su discurso institucional. Asimismo, conviene comprender a quién rinde cuentas y cuáles son sus incentivos de gobernanza (por ejemplo, juntas directivas, gobiernos, contribuyentes, fundadores, sponsors o alianzas), ya que estos factores suelen influir en lo que financia, cómo lo evalúa y el nivel de evidencia y rendición de cuentas que exige</p> <p>Qué se debe observar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agenda no explícita: página del cooperante y pronunciamientos oficiales. - Motivación institucional: Identificar el interés de fondo que impulsa al financiador a abrir el mecanismo de cooperación. Esto implica reconocer si la convocatoria responde principalmente a objetivos de política pública, diplomacia y relaciones internacionales, posicionamiento temático, competitividad/innovación, cumplimiento de compromisos globales. - Sesgos y preferencias: Identificar énfasis en países, regiones o poblaciones; suelen anticipar qué proyectos tienen mayor probabilidad de éxito.
<p>3. Historial de Financiación</p>	<p>Revisar proyectos previamente financiados para identificar patrones reales de interés (subtemas, enfoques y territorios) más allá de los objetivos generales declarados.</p> <p>Al analizar estos antecedentes, es importante observar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estilo de proyecto ganador: los casos financiados reflejan el tipo de narrativa, metodología y perfil institucional que el cooperante considera más alineado con su misión y enfoque estratégico. - Resultados e impacto esperados: los ejemplos previos ofrecen referencias sobre el nivel de impacto y escalabilidad que se valora; si los proyectos ganadores destacan por su replicabilidad o

	<p>alcance regional, el cooperante probablemente busca efectos más allá del contexto local.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evolución de tendencias: comparar diferentes rondas o ciclos de financiación permite identificar cambios en las prioridades o en la orientación estratégica del cooperante, lo que ayuda a ajustar la propuesta de forma más precisa y competitiva.
4. Criterios de Evaluación	<p>Revisar los criterios de evaluación explícitos e implícitos en los TDR para comprender cómo será valorada la propuesta y ajustar su enfoque a las expectativas del financiador.</p> <p>Para una lectura estratégica conviene observar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criterios implícitos: Identificar términos clave en los TDR como "sostenible", "innovador", "escalable" o "participativo" delimitan el tipo de proyecto esperado y lo que pesará en la evaluación. - Leer entre líneas: La reiteración o ausencia de conceptos revela prioridades; si un eje se repite, debe reflejarse con fuerza en el diseño y la narrativa.
5. Documentación obligatoria	<p>Asegura el cumplimiento de anexos solicitado por el cooperante.</p> <p>Qué es conveniente observar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de anexos: Verificar y listar todos los documentos exigidos en los TDR (resumen, presupuesto, plan de trabajo, indicadores, equipo, etc.). - Capacidad de gestión documental: Evaluar si la organización puede reunir y presentar la documentación requerida dentro de los plazos establecidos.
6. Elementos claves de la narrativa	<p>La narrativa del proyecto debe hablar en el idioma del financiador: conectar con su lenguaje, valores y prioridades, y evidenciar comprensión de su misión y objetivos estratégicos. Una narrativa sólida no solo explica qué se hará, sino por qué la propuesta encaja con la visión del donante y por qué merece ser financiada.</p> <p>Qué se debe tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuál es el carácter innovador de mi proyecto: explicar con precisión qué hace única la propuesta (metodología, alianzas, tecnología, enfoque poblacional o modelo de implementación).

	<ul style="list-style-type: none">- Anticipar la pregunta del evaluador ("¿por qué este proyecto?"): evidenciar el valor agregado frente a iniciativas similares y por qué representa una oportunidad estratégica para el cooperante.- Propuesta de valor diferenciada: Explicar con precisión qué aporta el proyecto que no exista ya o cómo mejora soluciones previas (eficiencia, alcance, costo-efectividad, evidencia).- Coherencia interna: Asegurar que problema, objetivos, metodología, presupuesto e indicadores estén alineados sin contradicciones.
--	---

Fuente: Elaboración Propia. Programa BankPro – Atenea

Con lo anterior es claro que leer los TDR de forma estratégicamente implica comprender que no son únicamente un listado de requisitos, sino la expresión concreta de la lógica, prioridades y expectativas del financiador. Aplicar los criterios aquí propuestos permite transformar esa lectura en una herramienta de diseño: orientar la narrativa, ajustar la arquitectura del proyecto y evaluar su verdadera competitividad antes de postular. Más que responder a lo que la convocatoria pide de forma literal, se trata de anticipar lo que el cooperante busca financiar y alinear la propuesta con ese marco de valor, aumentando así su pertinencia, coherencia y probabilidad de éxito en escenarios internacionales.

SECCIÓN 3. ¿APLICAR O ESPERAR? DECISIÓN INFORMADA

Objetivo de la sección: *traducir la lectura estratégica de los TDR en una decisión fundamentada sobre la conveniencia de postularse o no a una convocatoria internacional.*

Preparar una propuesta sólida y competitiva exige más que cumplir requisitos formales; implica evaluar estratégicamente si la oportunidad es coherente con las capacidades, el momento institucional y el valor diferencial del proyecto. No todas las convocatorias deben abordarse, incluso si el tema resulta atractivo.

Determinar si la organización cuenta con las capacidades técnicas, institucionales y financieras necesarias, o si requiere fortalecer ciertos componentes antes de aplicar, es una decisión crítica. Postular sin el nivel adecuado de madurez puede generar desgaste institucional, afectar la reputación institucional o reducir posibilidades futuras.

El propósito no es simplemente participar, sino participar estratégicamente: invertir tiempo y recursos en aquellas oportunidades donde exista una alineación real entre las condiciones de elegibilidad, las fortalezas institucionales, el potencial de impacto del proyecto y las prioridades del cooperante.

Luego de analizar el marco mental del financiador, los criterios de evaluación y los elementos estratégicos de lectura de los TDR, es necesario **traducir ese análisis en una decisión institucional concreta.**

Las cinco fases que se presentan a continuación son un instrumento complementario a los criterios previamente expuestos. Mientras los criterios permiten evaluar la calidad y alineación del proyecto frente al cooperante, estas fases orientan la decisión interna sobre la conveniencia y momento oportuno para postular.

Fase 1. Verificación de alineación y pertinencia

Antes de iniciar un proceso de postulación, es fundamental confirmar que la convocatoria se alinea de manera coherente con la misión, los objetivos y las capacidades de la organización. Este análisis inicial permite enfocar los esfuerzos en oportunidades pertinentes y evitar la presentación de propuestas que tengan bajo potencial de éxito.

Recomendaciones:

- Evaluar la conexión temática: analice si la convocatoria se ajusta de manera natural al campo de acción, experiencia y objetivos institucionales. Una alineación forzada puede restar coherencia y solidez a la propuesta.

- Verificar la correspondencia con los criterios del cooperante: a partir de los TDR y los criterios de evaluación, determine si el proyecto responde a los aspectos que el financiador prioriza; tales como impacto, sostenibilidad, innovación y escalabilidad.
- Fortalecer antes de avanzar: si las respuestas a estas verificaciones son débiles o poco concluyentes se recomienda ajustar el diseño del proyecto antes de avanzar hacia su postulación, asegurando una mejor correspondencia con los objetivos y expectativas del cooperante.

Nota: una convocatoria adecuada es aquella en la que el proyecto no solo cumple con los requisitos formales, sino que también comparte la lógica de intervención y los propósitos estratégicos financiador.

Fase 2. Evaluación de capacidades institucionales y operativas

Verificada la pertinencia, evalúe si la organización puede ejecutar lo que promete: talento humano, capacidades técnicas, gestión administrativa y financiera, cumplimiento (reporting/auditoría) y gobernanza. El objetivo es evitar compromisos que excedan la capacidad instalada o que debiliten la calidad del proyecto.

Recomendaciones:

- Revisar la estructura institucional: analice si la organización dispone de equipos de trabajo con experiencia comprobada, procedimientos administrativos consolidados y una estructura de gobernanza que garantice la transparencia y el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- Evaluar la capacidad técnica y financiera: verifique la existencia de recursos técnicos, logísticos y financieros suficientes para desarrollar las actividades propuestas y gestionar adecuadamente los fondos recibidos.
- Identificar brechas de capacidad: si se detectan limitaciones o debilidades, es recomendable establecer un plan de fortalecimiento previo (por ejemplo, mediante alianzas estratégicas, asistencia técnica o capacitación), antes de formalizar la postulación.
- Garantizar la sostenibilidad institucional: asegúrese de que la organización pueda mantener los resultados y compromisos más allá del periodo de ejecución; aspecto altamente valorado por los cooperantes internacionales.

Nota: una organización preparada no es solo la que presenta un proyecto sólido, sino además aquella que demuestra capacidad de gestión, cumplimiento y sostenibilidad, fortaleciendo así su credibilidad frente a los financiadores.

Fase 3. Análisis de condiciones y tiempos de la convocatoria

Una vez verificada la alineación temática y la capacidad institucional, es necesario evaluar cuidadosamente las condiciones operativas, técnicas y temporales de la convocatoria. Este análisis

permite anticipar posibles limitaciones y asegurar que la organización pueda cumplir con los requisitos establecidos sin comprometer la calidad del proyecto.

Recomendaciones:

- Revisar los plazos y etapas del proceso: verifique que los tiempos de formulación, presentación y ejecución sean realistas frente a la disponibilidad de recursos y capacidades del equipo. Convocatorias con cronogramas muy ajustados pueden requerir esfuerzos adicionales para cumplir adecuadamente.
- Analizar las condiciones financieras: examine los montos máximos de financiamiento, los porcentajes de contrapartida exigidos y los gastos elegibles. Estos elementos determinan la viabilidad económica del proyecto y la capacidad institucional para asumir compromisos adicionales.
- Confirmar los requisitos administrativos y legales: asegúrese de contar con los documentos, certificaciones o registros institucionales requeridos por el cooperante. La falta de un requisito formal puede inhabilitar una propuesta sólida.
- Evaluar la pertinencia del momento institucional: considere si la organización atraviesa una etapa favorable para asumir nuevas responsabilidades (por ejemplo, carga operativa actual, cambios de dirección o procesos de reestructuración).

Nota: postular a una convocatoria debe ser una decisión estratégica. Un análisis realista de los tiempos, condiciones y recursos disponibles reduce riesgos, mejora la calidad de la propuesta y fortalece la reputación institucional ante los financiadores.

Fase 4. Gestión de alianzas y valor agregado del proyecto

Determine si el proyecto requiere de —o se fortalece con— socios, y si las alianzas aportan complementariedad, acceso a territorios, datos y/o beneficiarios, así como cofinanciación y legitimidad. El foco es demostrar por qué esta coalición es la indicada y qué valor adicional genera frente a otras propuestas.

Recomendaciones:

- Identificar aliados estratégicos: seleccione instituciones, organizaciones o actores con experiencia comprobada y objetivos compatibles que fortalezcan el proyecto en sus dimensiones técnica, territorial o temática.
- Definir roles y compromisos claros: establezca acuerdos formales que especifiquen las responsabilidades de cada aliado, los aportes esperados y los mecanismos de coordinación.
- Alinear intereses y propósitos: asegúrese de que las alianzas se construyan sobre objetivos comunes, principios éticos y complementariedad de capacidades, evitando asociaciones meramente instrumentales.

- Destacar el valor agregado de la red: evidencie cómo la colaboración amplía el impacto, mejora la eficiencia y aumenta la sostenibilidad de la iniciativa; aspectos valorados por los cooperantes internacionales.

Nota: los cooperantes valoran especialmente los proyectos que se desarrollan en ecosistemas de colaboración sólidos, donde las alianzas generan aprendizaje compartido, escalabilidad y sostenibilidad institucional.

Fase 5. Evaluación de riesgos y toma de decisión final

Antes de confirmar, realice una revisión integral de riesgos (técnicos, financieros, operativos, reputacionales y de cumplimiento) y defina la decisión con base en evidencia: postular, postular con ajustes (plan de cierre de brechas) o esperar (madurar el proyecto y preparar mejor la siguiente oportunidad).

Recomendaciones:

- Valorar riesgos institucionales: evalúe si la participación en la convocatoria puede comprometer recursos internos, generar sobrecarga de trabajo o distraer esfuerzos de otras prioridades organizacionales.
- Considerar riesgos contextuales: examine variables externas —políticas, sociales, regulatorias o ambientales— que puedan influir en la viabilidad o sostenibilidad del proyecto.
- Ponderar beneficios frente a riesgos: determine si los beneficios potenciales de la financiación superan los riesgos identificados y si la organización cuenta con la resiliencia necesaria para gestionarlos.
- Tomar una decisión informada: con base en los análisis previos, defina si la organización se encuentra en condiciones óptimas para postular o si es preferible esperar, fortalecer capacidades y ajustar el diseño del proyecto para una futura convocatoria.

La decisión de postular no puede basarse únicamente en el entusiasmo por la oportunidad. Debe sustentarse en un análisis riguroso y en criterios informados sobre alineación, capacidades, condiciones y riesgos.

CONCLUSIÓN

La participación en convocatorias internacionales no es un ejercicio exclusivamente técnico ni un trámite administrativo: es una decisión estratégica que exige leer, interpretar y actuar con criterio. Los tres bloques de esta guía proponen un recorrido progresivo para pasar de la comprensión a la acción: primero, identificar la intención del financiador y los patrones reales que orientan su asignación de recursos; segundo, aprender a leer los TDR estratégicamente para reconocer prioridades, criterios explícitos e implícitos, y condiciones que determinan la elegibilidad y la competitividad; y tercero, traducir ese análisis en una decisión informada sobre si aplicar o esperar, con base en capacidades reales, viabilidad operativa, alianzas y riesgos.

En conjunto, este enfoque busca evitar uno de los errores más frecuentes en la internacionalización: postular por “oportunidad” sin contar con un nivel suficiente de alineación y madurez. Una postulación sólida se construye cuando el proyecto y la organización pueden demostrar, de forma coherente y verificable, su valor diferencial, su capacidad de ejecución, su potencial de impacto y su sostenibilidad. Por ello, el objetivo del Programa BankPro no es promover postulaciones masivas, sino fortalecer la calidad de las decisiones de participación y aumentar la probabilidad de éxito: invertir esfuerzos donde existe una convergencia real entre lo que el cooperante prioriza y lo que el ecosistema local puede ofrecer.

Esto implica que la preparación de proyectos no debe abordarse únicamente desde la lectura puntual de los TDR, sino desde una lectura sistémica del ecosistema de financiación internacional, que considere tanto las tendencias en la priorización temática de la CTel, como las lógicas de asignación de recursos. Este enfoque permite anticipar oportunidades, orientar mejor la formulación de proyectos y aumentar la alineación estructural con las agendas globales de financiación.

Finalmente, es importante subrayar que decidir no aplicar inmediatamente también es una forma de avanzar. Saber esperar, ajustar y madurar un proyecto es parte de una estrategia inteligente de internacionalización: protege recursos institucionales, preserva la reputación ante cooperantes y permite llegar a futuras oportunidades en mejores condiciones. En un entorno de alta competencia, la diferencia no la marca quién aplica más, sino quién aplica mejor: con lectura estratégica, evidencia y una narrativa alineada con la lógica del financiador y con los resultados que espera movilizar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia. (2025). *Guía metodológica modelo APC-Colombia: Versión para instituciones de educación superior* (Versión diciembre). APC-Colombia.

Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia y Fundación ANDI. (2016). *Lineamientos de cooperación internacional para el sector privado*. APC-Colombia.

Banco Interamericano de Desarrollo y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2024, abril 22). *BID y PNUD profundizan colaboración*. <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-y-pnud-profundizan-colaboracion>

Banco Europeo de Inversiones. (2025). EU blending facilities: What is blending? <https://www.eib.org/en/products/mandates-partnerships/eu-blending-facilities/index>

Banco Mundial. (s. f.). Financing instruments. <https://www.worldbank.org/en/what-we-do/products-and-services/financing-instruments>

Organisation for Economic Cooperation and Development. (2019). *Better criteria for better evaluation: Revised evaluation criteria definitions and principles for use*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/533f0244-en>

OECD. (2021). *Recommendation of the Council concerning International Co-operation in Science and Technology*. OECD Publishing.

OECD. (2025). *OECD science, technology and innovation outlook 2025: Driving change in a shifting landscape*. OECD Publishing.