



# Licenciatura en Relaciones Internacionales

## Trabajo Final de Graduación

Alumna: Susana Tuzio Pineda

Tutor de la carrera: Ignacio Liendo

Comisión Evaluadora: Maribel González - Eduardo Bologna

Córdoba - 2007





**CONSULTORA EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL,  
ASISTENCIA TÉCNICA Y GESTIÓN DE PROYECTOS**



*CONSULTORA EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL,  
ASISTENCIA TÉCNICA Y GESTIÓN DE PROYECTOS*



CONSULTORA EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL,  
ASISTENCIA TÉCNICA Y GESTIÓN DE PROYECTOS



SUSANA TUZIO PINEDA

*CONSULTORA EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL,  
ASISTENCIA TÉCNICA Y GESTIÓN DE PROYECTOS*

Córdoba - 2007



## **Agradecimientos**

Vaya mi expreso y profundo agradecimiento:

***A mi familia***, el pilar más importante de mi vida, por su amor y estímulo constantes y porque me permiten emprender cualquier camino y sentirme constantemente acompañada...

***A Maribel y Eduardo***, por sus enseñanzas y consejos sabios...

***A Gonzi***, por su gran paciencia y empeño...

***A Helen***, por su nobleza y ayuda desinteresada...

*Y a todos aquellos que aportan algo para que cada día sea un poquito más feliz...*

¡Gracias!



**“Cada persona puede tener dos actitudes en su existencia: *construir o plantar...*”**

**Los constructores tal vez demoren años pero un día terminan aquello que estaban haciendo. Entonces se detienen y quedan limitados por sus propias paredes. La vida pierde sentido cuando la construcción acaba.**

**Los que plantan sufren con las tempestades, las estaciones y raramente descansan. Pero, al contrario que un edificio, el jardín jamás deja de crecer. Y, al mismo tiempo que exige la atención del jardinero, también permite que para él, la vida sea una gran aventura.”**

**Paulo Coelho**



## TABLA DE CONTENIDO

### **Capítulo 1: Presentación del proyecto**

|   |    |
|---|----|
| A. Tema   |    |
| 1) Introducción .....   | 11 |
| 2) Antecedentes Generales .....                               | 13 |
| 3) Planteo del Tema .....                                     | 16 |
| 4) Necesidades Identificadas .....                            | 17 |
| 5) Razones e Intereses que justifican su implementación ..... | 19 |
| B. Objetivos del trabajo                                      |    |
| 1) Generales .....  | 21 |
| 2) Específicos .....  | 21 |

### **Capítulo 2: Desarrollo**

|   |    |
|---|----|
| A. Marco teórico de referencia (MTR)  |    |
| 1) Cooperación Internacional .....  | 23 |
| a. Introducción .....   | 23 |
| b. Concepto .....   | 23 |
| c. Fuentes de la cooperación internacional .....                                  | 25 |
| d. Instrumentos de la Cooperación Internacional .....                             | 26 |
| e. Modalidades de la Cooperación Internacional .....                              | 27 |
| f. Fondos de la Cooperación Internacional .....                                   | 31 |
| 2) Paradigmas en los que se enmarca la Cooperación Internacional .....            | 32 |
| a. Teoría de la dependencia .....   | 33 |
| b. Corriente funcionalista .....  | 34 |
| c. Concepción realista .....  | 34 |
| d. Teoría de la interdependencia .....  | 34 |
| 3) Cooperación Internacional y Relaciones Internacionales .....                   | 36 |
| 4) Argentina y la Cooperación Internacional .....                                 | 37 |
| a. FO-AR .....  | 39 |
| 5) América Latina y la Cooperación Internacional .....                            | 40 |
| 6) Consultoría .....  | 41 |
| a. Definición .....   | 41 |
| b. Características .....  | 42 |
| c. Tipos de consultoría .....   | 42 |
| d. ¿Qué es un consultor? .....  | 42 |
| e. ¿Cuándo se recurre a un consultor? .....                                       | 43 |
| f. El ámbito internacional .....  | 44 |
| g. La Consultoría como fuente de aprendizaje:<br>capacitación e información ..... | 44 |
| 7) Proyecto de Cooperación Internacional .....                                    | 45 |
| a. Concepto de proyecto .....   | 45 |
| b. Ciclo de vida del proyecto .....   | 46 |
| c. Criterios para la presentación de una propuesta del proyecto .....             | 47 |
| 8) Subvención .....   | 49 |
| a. Concepto .....   | 49 |
| b. Tipología .....  | 50 |
| c. ¿Qué tipo de negocios puede obtener una subvención? .....                      | 50 |
| d. ¿Qué tipo de agencias donantes existen? .....                                  | 50 |
| e. ¿Cómo conseguir fondos? .....  | 53 |
| 9) Fundraising .....  | 55 |
| a. Definiciones y conceptos básicos de fundraising .....                          | 55 |
| b. ¿Por qué la ética es crucial para el éxito del fundraising? .....              | 56 |
| c. El Fundraiser en Latinoamérica .....   | 59 |



|  |    |
|--|----|
| B. Metodología:  |    |
| 1) Definición del Marco Lógico .....                         | 63 |
| 2) ¿Por qué utilizar el Marco Lógico como metodología? ..... | 64 |
| 3) Origen e importancia .....                                | 64 |
| 4) ¿Por qué se desarrollo el Marco Lógico?.....              | 65 |
| 5) ¿Para qué sirve? .....                                    | 66 |
| 6) ¿Cómo es la matriz del Marco Lógico? .....                | 66 |
| 7) Los pro y los contra del Marco Lógico .....               | 67 |
| 8) Metodología de diseño de proyectos .....                  | 68 |
| 9) La lógica de un proyecto .....                            | 74 |
| 10) Construyendo el Marco Lógico .....                       | 76 |
| 11) Cómo utilizar el Marco Lógico .....                      | 76 |
| C. Propuesta de trabajo                                      |    |
| 1) Análisis de involucrados .....                            | 80 |
| 2) Análisis de problemas .....                               | 81 |
| 3) Análisis de objetivos .....                               | 82 |
| 4) Análisis de alternativas .....                            | 84 |
| 5) Matriz de Marco Lógico .....                              | 85 |
| 6) Organización de la Consultora .....                       | 89 |
| a. Fundraising .....   | 90 |
| b. Tramitación - Seguimiento de Subvenciones .....           | 91 |
| c. Justificación .....                                       | 92 |
| d. Servicio permanente integral .....                        | 93 |
| e. Servicio de formación .....                               | 94 |

### **Capítulo 3: Plan de actividades**

|  |    |
|--|----|
| A. Resultados esperados .....                    | 96 |
| B. Plazos de Ejecución y diagrama de Gantt ..... | 96 |
| C. Presupuesto estimado .....                    | 97 |

### **Capítulo 4: Bibliografía** ..... 99

### **Capítulo 5: Anexos** ..... 113

|  |     |
|--|-----|
| A. Anexo 1: Sitios de interés en Cooperación Internacional .....   | 113 |
| B. Anexo 2: Instrumentos, actores, destinos y recursos empleados de Cooperación para el Desarrollo ..... | 116 |
| C. Anexo 3: Estadísticas Argentinas .....  | 117 |
| D. Anexo 4: Acciones FO-AR .....   | 119 |
| E. Anexo 5: Tendencias de la Cooperación en América Latina .....   | 120 |
| F. Anexo 6: Cómo diseñar un buen proyecto .....  | 126 |
| G. Anexo 7: Cómo escribir una propuesta para recaudar fondos .....                                       | 127 |
| H. Anexo 8: Componentes principales para la elaboración de una propuesta .....                           | 131 |
| I. Anexo 9: Información de ayudas en los sites .....   | 142 |
| J. Anexo 10: Guía de fondos para ONG´S .....   | 143 |
| K. Anexo 11: Cómo conseguir donantes .....   | 163 |
| L. Anexo 12: Declaración de principios éticos en la recaudación .....                                    | 166 |
| M. Anexo 13; Definiciones del enfoque de Marco Lógico .....  | 169 |
| N. Anexo 14: Componentes del Marco Lógico .....  | 170 |
| O. Anexo 15: Traducción en Inglés de la Organización de la Consultora .....                              | 175 |



Resumen:

## **“CONSULTORA EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL, ASISTENCIA TÉCNICA Y GESTIÓN DE PROYECTOS”**

*“Lo que se busca con la Consultora es que sea un sistema abierto, de gran calidad, altamente innovador y dinámico, que responda a las nuevas formas de organización y trabajo, y así como a los cambios del entorno científico, tecnológico, económico y social. Ello, le permitirá hacer un mejor uso de los recursos a su disposición y ofrecer servicios de gran calidad, cobertura y pertinencia”.*

Las condiciones actuales de acceso a fondos de la Cooperación Internacional son complejas ya que, muchas veces, los posibles receptores pasan mucho tiempo buscando recursos y, a pesar de las ideas y capacidades que poseen, puede que no sepan dónde buscar la fuente de Cooperación Internacional, cómo presentar un proyecto, qué tipo de recursos están siendo ofrecidos y los desperdician, justamente, por falta de conocimiento, medios y por la dispersión existente en el acceso a la información sobre los mismos. Además, los recursos globales disponibles disminuyen, lo que genera una fuerte competencia y hace más difícil conseguirlos. Por otro lado, muchas veces las fuentes de Cooperación Internacional tienen recursos sin valor porque no tienen a quién asignarlo y cuando lo otorgan no tienen certeza sobre la recepción y destino del mismo. Dada esta situación, surge la necesidad de una entidad que tenga el objetivo de apoyar por medio de consultoría especializada a empresas, cooperativas, corporaciones, fundaciones, asociaciones sin ánimo de lucro, organismos públicos y demás entidades de la sociedad en la consecución de recursos de diverso origen, redundando en el desarrollo sostenible de los beneficios alcanzados desde la efectiva ejecución de los proyectos.

Para alcanzar ese objetivo general del trabajo se evaluaron distintas posibilidades, y se optó por la creación de una **Consultora en Cooperación Internacional** que gestione todos los aspectos, y establezca nuevas estrategias y procedimientos para la captación de recursos, la capacitación y asistencia en materia de Cooperación Internacional.

En definitiva, a través de la creación de la Consultora de Cooperación Internacional se podrá realizar un mejor aprovechamiento de recursos humanos y financieros, porque se centrará en una única unidad administrativa proyectos, programas marco y cualquier otra acción que surja y tendrá como misión articular las relaciones entre receptor y oferente de la cooperación o en algunos casos, entre receptor e intermediarios directos de los oferentes (organismos nacionales o regionales que canalizan los fondos) y apoyar el cumplimiento de la misión y objetivos de las instituciones, organizaciones e individuos mediante el acceso a recursos nacionales e internacionales de Cooperación Internacional por medio de la búsqueda, formulación, ejecución, evaluación y gestión de proyectos de cooperación internacional, considerando los diferentes elementos y etapas de los mismos, seleccionando las posibles fuentes y gestionando fondos con donantes adecuados, para que los instrumentos sean competitivos, relevantes y pertinentes. Cabe destacar que el proyecto va en consonancia con las acciones que a nivel nacional se vienen llevando a cabo, en especial por la Cancillería Argentina, en el sentido de “generar un mayor conocimiento acerca de los instrumentos que ofrecen las distintas fuentes de cooperación, a fin de permitir aprovechar de una manera más eficaz esas oportunidades”.

Este Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) pretende generar bases sólidas para fomentar acciones para la transferencia de recursos, la formulación de proyectos de Cooperación Internacional y la capacitación en esta materia. Todas esas acciones podrán canalizarse de una forma articulada a través de políticas institucionales, viables y sobre todo sustentables en el tiempo con la creación de la Consultora en Cooperación Internacional, Asistencia Técnica y Gestión de Proyectos.





Abstract:

## **INTERNATIONAL COOPERATION CONSULTING FOR GRANT SEEKERS and GRANT MAKERS**

*“Coming together is beginning;  
Keeping together is progress;  
Working together is progress”*

The conditions nowadays to access grants from International grant makers are complex, since often possible recipients spend a lot of time looking for resources and, even though they have ideas and skills, they might not know where they look, how to present a project, what type of resource is being offered, and due to the lack of knowledge it is lost.

Besides, available global resources are often decreased generating a fierce competition making it more difficult to obtain. On the other hand, sometimes the International Grant makers have resources but do not have channelling and when the funds are granted they are unsure regarding its application and destination.

Due to this situation the necessity for an organisation which specialises in objectively assisting, companies, cooperatives, foundations non-profit organization, public works and other societal organizations to obtain diverse grants, resulting in the sustainable development of the benefits attained as well as the effective execution of the projects.

To obtain the general work objective distinct possibilities are evaluated and the creation of an International Consultancy was chosen which would manage all the aspects, establishing new strategies and procedures to obtain resources

In brief, through the creation of an International Cooperation Consultancy better use of human and financial resources could be envisaged, as it would be centred on a sole administrative unit dealing with projects, structured programmes and any other need which arrives. It would have as its articulate mission the relationship between the grant seekers and grant makers. Besides assisting with the access to resources they also help the grant seekers with the fulfilment of their mission and objectives.

This PAP intends to generate, by way of a Consultancy sound foundation to foment the transfer of resources, the formulations of International Grant seeking projects and the skilling in various aspects of International Grant seeking.



1

# Presentación del proyecto



## **Capítulo 1: Presentación del proyecto**

### **A. Tema:**

*“La Cooperación Técnica Internacional para el acceso a recursos de Cooperación Internacional mediante proyectos”.*

### **Título:**





Consultora en Cooperación Internacional, Asistencia Técnica y Gestión de Proyectos

### **1) Introducción:**

*“Si alguna vez alguien pudo sostener que la guerra es el estado natural del hombre, hoy puede contrariamente afirmarse que la solidaridad es también algo natural en la conducta humana. Ello es compatible con un mundo más interdependiente y con un estado de cosas en que nada de lo ocurrido en cualquier lugar del mundo deja de tener repercusiones en el resto del planeta. El género humano tiene ahora en realidad una historia universal!”*

Aunque la dinámica de gestión en búsqueda del mejoramiento social en los países en vía de desarrollo siempre se ha dado, desde hace aproximadamente unas tres décadas las entidades oficiales, privadas y mixtas han tenido que redoblar esfuerzos para poder dar satisfacción a las necesidades sentidas de su población, las cuales son cada vez más apremiantes debido al mismo desarrollo social y a la agobiante situación actual endógena que se vivencia (terrorismo, desempleo, narcotráfico, corrupción, desastres naturales, entre otros) y por situaciones exógenas como las dinámicas socio-culturales y económicas enmarcadas en el fenómeno de la globalización.

A raíz de ello, entre las diversas temáticas de las ciencias sociales que en la actualidad han tomado nuevo vigor y una fuerte necesidad de estudio se encuentra el área de las relaciones de cooperación que se establecen entre los actores de la comunidad internacional. Dado que el propósito es la promoción del desarrollo, parece insoslayable subrayar la importancia de la cooperación internacional y la ayuda oficial al desarrollo, que se deberían considerar como un objetivo compartido y un deber común de todos los países del mundo. Entre los beneficios que reportan las Relaciones de cooperación internacional encontramos que<sup>2</sup>:

-  Las relaciones económicas internacionales dejadas a su propia dinámica, no garantizan el desarrollo de los países.
-  No existe a nivel mundial ningún organismo que posea la competencia para regular las relaciones de manera de velar por el igual goce de los beneficios económicos, tecnológicos, etc. entre los países.
-  El desarrollo sólo puede ser una política deliberada de transformación económica y social que, sin desconsiderar la lógica del mercado, trate de enfrentarse a los desequilibrios que promueva, compensando en parte, la carencia de mecanismos más eficaces a nivel supranacional para aminorar la distancia económica y social de los pueblos.
-  La cooperación internacional cumple un papel subsidiario respecto a las decisiones y estrategias de la política de desarrollo adoptadas por los propios países receptores. Su misión no es, pues, sustituir las acciones nacionales, sino la de complementar los recursos y potenciar sus propias capacidades, e incrementar la eficacia de sus instrumentos a partir de la experiencia y del particular patrimonio del donante.

La cooperación internacional, así vista, se sitúa dentro de la disciplina de las Relaciones Internacionales como una vía por la cual los estados y los demás actores del sistema internacional, canalizan acciones para achicar la brecha del desarrollo o para promoción de los propios intereses.

<sup>1</sup> Discurso del Secretario General del SICA en el foro de Viena sobre Cooperación.

<sup>2</sup> Cátedra Cooperación Internacional, Universidad Siglo 21. Programa Año 2005



Tanto los organismos internacionales como los países donantes de cooperación internacional, fijan sus prioridades para el desarrollo de las actividades de cooperación de acuerdo con los ejes dominantes de interés mundial. La transición internacional llevada a cabo en el último decenio, con la consecuente redefinición del escenario de las relaciones internacionales, centró la cooperación internacional en aquellas áreas que contribuyeran a la preservación de la paz y de la estabilidad, a la expansión de la economía mundial, a la lucha contra la pobreza, a la ampliación de las opciones y de las oportunidades, al respeto de los derechos humanos y a la búsqueda de un equilibrio duradero en el aspecto ambiental y demográfico.

Pero no todo es tan simple, ya que son cada vez más numerosos los criterios de condicionalidad exigidos por organismos donantes, bilaterales o multilaterales. La finalidad invocada es la de hacer más eficiente la ayuda que se desembolsa. Las pautas más frecuentemente invocadas son la gobernabilidad (buen gobierno o “governance”, y que implica el respaldo a las formas democráticas de gobierno, la lucha contra la corrupción y el respeto a los derechos humanos), la rendición de cuentas (o “accountability”), la reducción de la pobreza y el impacto social, la preservación del medio ambiente, el “dumping social” y el fomento del sector privado, entre otras. Esta condicionalidad, en oportunidades, se constituye en una fuente de presiones políticas y económicas.<sup>3</sup>

Este tema de la eficiencia de la ayuda es, sin duda, una preocupación legítima de los donantes por evitar la dispersión y la pérdida de recursos, de tiempo y de esfuerzos. Pero, también es cierto que los criterios que deberían regir en la materia aún están en proceso de definición y algunos de ellos parecen discutibles, en tanto no se adaptan a las prioridades o a las particularidades de cada país, pues surgen de criterios fijados unilateralmente por los donantes y los organismos multilaterales, sin participación directa de los países a los cuales la ayuda se destina. En esta década se está evidenciando, cada vez más, hasta qué punto resultan insuficientes las iniciativas de cooperación técnica puntuales, aisladas del contexto de la estrategia de desarrollo global del país receptor. Los responsables de las políticas de cooperación técnica internacional de América Latina están profundizando sus evaluaciones de las experiencias pasadas e identificando los mecanismos de cooperación más acordes con las necesidades de sus países. Al respecto, se deben hacer esfuerzos adicionales para tratar de superar las diferencias entre donantes y receptores respecto de los criterios y condiciones que deberían seguirse para hacer más eficiente el uso, gerencia y resultados de la ayuda.

Además, en diversos países industrializados se ha ido, por una parte, formando una opinión pública contraria a la asistencia externa, considerando que los recursos podían ser invertidos en la resolución de problemas domésticos y, por la otra, conformando grupos de presión, generalmente en forma de Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), en favor de una ayuda centrada en determinados objetivos. Ambas corrientes tienen como denominador común la preocupación por el “buen uso” de los recursos públicos destinados a la cooperación para el desarrollo. En todo caso, pareciera existir preocupación entre los países donantes por: a) reducir el número de países y áreas susceptibles de cooperación: b) localizar el área de acción de la asistencia y c) hacer más rigurosas las evaluaciones sobre el impacto y la sustentabilidad de los proyectos.

Es por eso que, el objetivo de este trabajo consiste en articular las relaciones entre receptor y oferente de la cooperación o en algunos casos, entre receptor e intermediarios directos de los oferentes (organismos nacionales o regionales que canalizan los fondos) y apoyar el cumplimiento de la misión y objetivos de las instituciones, organizaciones e individuos mediante el acceso a recursos nacionales e internacionales de Cooperación Internacional por medio de la búsqueda, formulación, ejecución, evaluación y gestión de proyectos de cooperación internacional, considerando los diferentes elementos y etapas de los mismos, seleccionando las posibles fuentes y gestionando fondos con donantes adecuados, para que los instrumentos sean competitivos, relevantes y pertinentes.

<sup>3</sup> Informe SELA: La ayuda oficial para el desarrollo en América Latina y el Caribe: contexto y perspectivas. Taller Regional de Capacitación en Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional, Caracas, Venezuela del 1° al 4 de noviembre de 2005



## 2) Antecedentes Generales

A escala nacional, la cooperación internacional puede ser definida, según Cancillería Argentina, como la provisión de recursos humanos y/o financieros destinados a transferir capacidad técnica, administrativa y tecnológica, con el propósito de crear capacidad en los países receptores para emprender actividades de desarrollo<sup>4</sup>.

Ahora bien, en la actualidad, el concepto de cooperación internacional también se lo identifica con el de Ayuda Internacional para el desarrollo, el cual es un concepto global que comprende diferentes modalidades concesionales de ayuda que fluyen hacia los países de menor desarrollo relativo. La ayuda internacional es una modalidad o forma de la cooperación y dentro de ella la más importante es la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD).

La Ayuda oficial para el desarrollo busca lograr mejoras en las economías de los países en desarrollo mediante las políticas y préstamos de los donantes y del sistema financiero internacional para el desarrollo<sup>5</sup>. Esta AOD se centra en los objetivos marcados por Naciones Unidas. Entre ellos destaca el acuerdo adoptado en el seno de la ONU en 1972 por el que los países se comprometían a destinar un 0,7 por ciento anual de su producto Nacional Bruto a ayuda al desarrollo. Este compromiso fue ratificado en la Cumbre Mundial de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1992) y en la Cumbre del Milenio (2000), en la que se establecen los ocho Objetivos del Milenio y se define el 0,7 por ciento no ya sólo como algo esencial sino, además como una herramienta básica para cumplir con estas metas.

Sin embargo, según los últimos datos proporcionados por la OCDE, en 2004 sólo Dinamarca (0,8%), Holanda (0,81%) y Luxemburgo (0,8%), Noruega (0,92%) y Suecia (0,7%) cumplían con este compromiso. Bien diferente es la ayuda neta, es decir, el total que cada país dedica cada año a ayuda oficial al desarrollo. En este sentido, Estados Unidos (15.791 millones de dólares) y Japón (8.911) son los dos mayores donantes del mundo. España y Portugal, los dos únicos países iberoamericanos que pertenecen al CAD, dedican 2.030 y 298 millones de dólares, respectivamente.

Sumado a esto, se produjo una disminución de la importancia relativa de América Latina como región receptora de AOD<sup>6</sup>. Ello se debe principalmente a:

- ✚ La concentración de la ayuda de los países del norte en el África subsahariana. Paul Wolfowitz, al asumir su cargo en junio de 2005 como Presidente del Banco Mundial, anunció que buscará: (...) "obtener un éxito verdadero en la reducción de la pobreza, especialmente en el África, el continente con las más desesperadas necesidades". De hecho, el planteamiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio corresponde más a zonas como el África, que a regiones como América Latina.
- ✚ La mayor ayuda para Irak, consecuencia de la gran cantidad de recursos necesarios para su reconstrucción, así como para dotar de una estabilidad básica a la región.
- ✚ La respuesta de la comunidad internacional a los últimos desastres naturales.<sup>7</sup>

Esto acentúa entonces que hay una disminución de los recursos globales disponibles, lo que genera una fuerte competencia y hace más difícil conseguir recursos de la cooperación internacional, la ayuda externa que en 1992 representaba el 0.33 % del PBI de las naciones donantes, bajó en el 2000 a tan sólo el 0.22 %. Entre los años 60 y los 80 América Latina era percibida como región prioritaria de la cooperación internacional. Hoy se produce una reorientación de la ayuda hacia otras regiones en razón de criterios de mayor pobreza y de geopolítica (Medio Oriente, Irak, Ex Yugoslavia). Argentina como país de ingresos medios, despierta menos interés que países más pobres de América Latina (Bolivia, Honduras, Nicaragua, etc.)

En el campo de la cooperación internacional Argentina, considerado un país de desarrollo intermedio, se encuentra en una paradigmática situación: siendo aún receptor de cooperación se inicia, a partir de 1992, como oferente de cooperación a otros países y lo hace con marcado éxito.<sup>8</sup>

Efectivamente, Argentina ha alcanzado en varios sectores un desarrollo relativo muy importante y es, en estos sectores, en los que nuestro país ha basado su inicio en las actividades como oferente de cooperación, es decir, apoyándose en las áreas con relevantes ventajas comparativas respecto de países de menor o igual nivel de desarrollo.

<sup>4</sup> [www.cancilleria.gov.ar](http://www.cancilleria.gov.ar): Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la República Argentina.

<sup>5</sup> Ver cuadro "Sistema Financiero Internacional para el desarrollo", p. 20.

<sup>6</sup> *Mito y realidad de la ayuda externa: América Latina al 2004*, informe sobre cooperación internacional que edita por cuarta vez la Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP).

<sup>7</sup> La Unión Europea ha comprometido recursos para la reconstrucción de las áreas devastadas por el tsunami para los dos próximos años.

<sup>8</sup> [www.cancilleria.gov.ar](http://www.cancilleria.gov.ar): Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la República Argentina.



Sin embargo, a pesar del desarrollo experimentado en algunos sectores por nuestro país en la última década, la República Argentina demanda aún cooperación internacional, especialmente en lo referido a reducción de la pobreza, producción y generación de empleo, salud, educación básica, educación superior e investigación y desarrollo y a cubrir necesidades en diferentes provincias del país, donde, producto del diferente nivel de desarrollo de cada región, *la Cooperación Internacional puede seguir cumpliendo un rol esencial*. Asimismo, se destaca el esfuerzo hacia canales de cooperación que tengan en cuenta las diferencias regionales que tiene la República.

Atendiendo a esta condición dual de país al mismo tiempo receptor que oferente de cooperación, Argentina se ha fijado los siguientes objetivos:

**Como país receptor de cooperación:**

- optimizar la utilización de los recursos provenientes de la cooperación, tanto en su aspecto humano como económico, buscando la excelencia en la aplicación de los mismos.
- acompañar con los recursos provenientes de la cooperación internacional las prioridades y políticas de desarrollo establecidas en el ámbito nacional.
- federalizar la distribución de los recursos de la cooperación internacional, beneficiando a Gobiernos e instituciones provinciales y a los municipios.
- involucrar entre los organismos intervinientes en el circuito de la cooperación a las Organizaciones No Gubernamentales y al sector privado.

**Como país oferente de cooperación:**

En virtud de la creación en 1992 del Fondo Argentino de Cooperación Horizontal (FO-AR) para brindar asistencia técnica, Argentina se ha planteado los siguientes objetivos:

- contribuir en los procesos de desarrollo económico y social de los países de menor desarrollo relativo.
- fortalecer las relaciones bilaterales y la consolidación de la presencia y el prestigio de la República en el exterior, especialmente en América Latina y el Caribe.
- proyectar la actividad productiva de bienes y servicios del país.
- promover del intercambio de conocimientos científicos y tecnológicos.
- desarrollar una mayor vinculación internacional de los expertos y técnicos argentinos.
- difundir de aquellas áreas en las que la experiencia argentina ha sido particularmente exitosa.

A pesar de lo anteriormente descripto y frente a estimaciones realizadas, una simulación realizada por el Comité de Ayuda para el Desarrollo (DAC) de la OCDE asume que los países donantes miembros del CAD aumentarán sus contribuciones anuales en alrededor de US\$50 mil millones entre el 2004 y 2010, tal como han declarado de manera oficial, es decir, de menos de US\$ 80 mil millones anuales en el 2004 a aproximadamente US\$ 130 mil millones en el 2010<sup>9</sup>. Estos montos también representan una expansión de los niveles de ayuda con respecto a los ingresos nacionales brutos de los países de la OCDE hacia el 2010, los cuales pasarían de 0.25% en el 2004 a 0.36% en el 2010. Sin embargo, es muy probable que gran parte del aumento de AOD se dirija hacia África —lo cual llevaría a que la ayuda a este continente se sitúe alrededor de los US\$ 50 mil millones hacia el 2010.

En segundo lugar, el aumento en los flujos AOD entre el 2000 y el 2004 se ha destinado principalmente a la cooperación técnica (46%), la condonación de la deuda a los países más pobres (32%), las contribuciones a los organismos multilaterales (21%) y la ayuda para emergencia (15%), mientras que otros rubros, tales como los préstamos y donaciones que no son condonación de deuda, han decrecido (-14%) (PNUD 2005).

Estos datos de la realidad nos indican que, a pesar de las condiciones desfavorables mencionadas en párrafos primeros, se destinan recursos a esta región, y más aún en los próximos años (según la simulación del CAD). El problema es que, a pesar de que el mercado internacional de fondos mantiene a disposición de la región importantes créditos y ayudas financieras no reembolsables, en muchos casos no llegan a destino. Esto se debe entre algunas cosas porque en las últimas décadas se ha venido decantando un conjunto de principios alrededor de la cooperación internacional, tanto en lo que concierne a los beneficiarios cuanto a las mismas fuentes de Cooperación Internacional. Por lo que se refiere a los primeros, la tendencia general es la falta de presentación de propuestas debido a la falta de información y conocimiento para ello. Se debería tratar de fortalecer la capacidad de los receptores de la cooperación internacional para valerse por sí mismos en la gestión de recursos y satisfacción de las necesidades para poder aprovechar al máximo las posibilidades de Cooperación Internacional destinadas a la región.

<sup>9</sup> Simulación realizada por OCDE/DAC, disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/57/30/35320618.pdf>



Por otra parte, en el proceso de otorgamiento de recursos son cada vez más numerosos los criterios de condicionalidad exigidos por organismos donantes, bilaterales o multilaterales. La finalidad invocada de hacer más eficiente la ayuda que se desembolsa es, sin duda, una preocupación legítima por evitar la dispersión y la pérdida de recursos, de tiempo y de esfuerzos en una coyuntura de disminución de los recursos disponibles, aunque no de las necesidades de cooperación. También es cierto que los criterios que deberían regir en la materia aún están en proceso de definición y algunos de ellos parecen discutibles, en tanto no se adaptan a las prioridades o a las particularidades de cada país, pues surgen de criterios fijados unilateralmente por los donantes y los organismos multilaterales, sin participación directa de los países a los cuales la ayuda se destina. Al respecto, se deben hacer esfuerzos adicionales para tratar de superar las diferencias entre donantes y receptores respecto de los criterios y condiciones que deberían seguirse para hacer más eficiente el uso, gerencia y resultados de la ayuda.

En resumen, los recursos disminuyen y la demanda aumenta, por eso es necesario “generar un mayor conocimiento acerca de los instrumentos que ofrece las distintas fuentes de cooperación, a fin de permitir aprovechar de una manera más eficaz esas oportunidades”<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> [www.cancilleria.gov.ar](http://www.cancilleria.gov.ar): Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la República Argentina.



### 3) Planteo del tema:

*“La particularidad de ser país receptor y oferente de cooperación, impone un desafío a la Cancillería argentina a fin de lograr los mejores resultados en cada uno de los roles que la República debe desempeñar, con la convicción de que la cooperación es un importante instrumento para el desarrollo económico y social de los países y su gente.”<sup>11</sup>*

Dadas las condiciones actuales de Cooperación Internacional regional que se detallaron en los puntos anteriores, surge la necesidad de una entidad que tenga el objetivo de apoyar por medio de consultoría especializada a empresas, cooperativas, corporaciones, fundaciones, asociaciones sin ánimo de lucro, organismos públicos y demás entidades de la sociedad en la consecución de recursos de diverso origen, redundando en el desarrollo sostenible de los beneficios alcanzados desde la efectiva ejecución de los proyectos.

Este Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) está basado en la convicción que debe desarrollarse una intermediación entre las diferentes fuentes de cooperación internacional y los posibles receptores, ya que muchas veces estos pasan mucho tiempo buscando recursos y, a pesar de las ideas y capacidades que poseen, puede que no sepan dónde buscar la fuente, cómo presentar un proyecto, qué tipo de recursos están siendo ofrecidos y los desperdician, justamente, por falta de conocimiento, medios y por la dispersión existente en el acceso a la información. Por otro lado, muchas veces las fuentes de Cooperación Internacional tienen recursos sin valor porque no tienen a quién asignarlo y cuando lo otorgan no tienen certeza sobre la recepción y destino del mismo. El siguiente proyecto tiene por objeto la creación de una Consultora de Cooperación Internacional y mediante la misma achicar la brecha existente entre las fuentes de Cooperación Internacional y los demandantes de la misma.

Por lo tanto, va en consonancia con las acciones que a nivel nacional se viene llevando a cabo, en especial por la Cancillería Argentina, en el sentido de “generar un mayor conocimiento acerca de los instrumentos que ofrece las distintas fuentes de cooperación, a fin de permitir aprovechar de una manera más eficaz esas oportunidades”. El objetivo común de la creación de una consultora y de las acciones que realiza la cancillería converge en articular las relaciones entre receptor y oferente de la cooperación o en algunos casos, entre receptor e intermediarios directos de los oferentes (organismos nacionales o regionales que canalizan los fondos) y apoyar el cumplimiento de la misión y objetivos de las instituciones, organizaciones e individuos mediante el acceso a recursos nacionales e internacionales de Cooperación Internacional por medio de la búsqueda, formulación, ejecución, evaluación y gestión de proyectos de cooperación internacional, considerando los diferentes elementos y etapas de los mismos, seleccionando las posibles fuentes y gestionando fondos con donantes adecuados, para que los instrumentos sean competitivos, relevantes y pertinentes.



*Lo que se busca con la Consultora es que sea un sistema abierto, de gran calidad, altamente innovador y dinámico, que responda a las nuevas formas de organización y trabajo, y así como a los cambios del entorno científico, tecnológico, económico y social. Ello, le permitirá hacer un mejor uso de los recursos a su disposición y ofrecer servicios innovadores, de gran calidad, cobertura y pertinencia.*

Recaudar fondos es una inversión hacia el futuro, por eso, crear una red de fuentes de Cooperación Internacional, muchas de las cuales otorgan donaciones pequeñas de manera constante y algunas pocas brindan donaciones grandes y periódicas, asegurará una integración eficaz entre estos y los posibles receptores y el resultado será una colaboración e intermediación dinámica por parte de la Consultora.

<sup>11</sup> [www.cancilleria.gov.ar](http://www.cancilleria.gov.ar): Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la República Argentina.





#### 4) Necesidades Identificadas:

##### **En relación a los posibles demandantes de Cooperación Internacional:**

Se ha observado, como primer obstáculo, la dispersión existente en la información relativa a fondos de Cooperación Internacional, ya que existen personas que tienen proyectos que consideran que podrían ser subvencionables y buscan información sobre qué ayudas están disponibles, qué tipo de fuentes existen y no sólo encuentran trabas para acceder a esa información sino que, además, tienen que informarse sobre qué ayuda se ajusta al proyecto y hacerlo en el momento oportuno (si la ayuda está cerrada, de nada sirve haber dado con ella).

En segundo lugar, se tiene la impresión de que, la débil experiencia y el escaso conocimiento en la formulación de proyectos de cooperación internacional se convierte en otro limitante para poder acceder a los recursos de fuentes regionales, nacionales e internacionales. Entre ellos encontramos que:

1. Para aspirar a la consecución de recursos y fondos de Cooperación Internacional hay que saber presentar proyectos de cooperación internacional, ya que no es suficiente con poseer amplios conocimientos sobre determinada materia, tema o problema en particular, si el proyecto no está correctamente formulado, no logrará la aprobación ante la entidad o instancia correspondiente.
2. A menudo, los documentos de planificación son específicos y claros en cuanto a los insumos físicos y financieros, el personal, las cantidades y los resultados físicos esperados. Pero frecuentemente falta un análisis adecuado de los objetivos, los grupos financieros y los factores externos que determina el éxito o el fracaso del proyecto.
  - a. Necesidad de dar mayor precisión a las propuestas de proyectos, con un solo objetivo general y un objetivo específico directamente relacionados.
  - b. Necesidad de que los proyectos se ejecuten exitosamente y haya claridad en cuanto al alcance de la responsabilidad del gerente / coordinador del proyecto y del organismo ejecutor.
  - c. Necesidad de disponer de una manera clara para determinar si el proyecto ha sido exitoso y dar a los evaluadores una base objetiva para comparar lo planeado con lo ejecutado.
3. En la planificación las deficiencias se reflejan generalmente en sistemas inadecuados de seguimiento. Durante la ejecución, se pone a menudo demasiado énfasis en los resultados físicos y demasiado poco en temas de políticas y en los aspectos del proyecto.
4. Los proyectos se desarrollan a menudo en direcciones imprevistas que no logran responder a las necesidades de los beneficiarios propuestos. Los proyectos pueden tener resultados negativos inesperados que hubieran podido darse con la planificación más sistemática.

Otro limitante es que los criterios de condicionalidad son fijados unilateralmente por los donantes y los organismos multilaterales, sin participación directa de los países a los cuales la ayuda se destina. Al respecto, se deben hacer esfuerzos adicionales para tratar de superar las diferencias entre donantes y receptores respecto de los criterios y condiciones que deberían seguirse para hacer más eficiente el uso, gerencia y resultados de la ayuda.

Para finalizar, como último aspecto, se observa que en la actualidad, una de las mayores dificultades para acceder a fondos externos lo constituye la debilidad existente en la búsqueda de contactos institucionales, socios o partners entre un país y otro, que permitan efectivizar y canalizar la cooperación. Una exitosa campaña de recolección de fondos exige ganar la confianza de los cooperantes. Esta no se logra de la noche a la mañana. Se requiere de todo un proceso para generar credibilidad en una institución, lo que involucra el establecimiento de relaciones personales. Además es imprescindible comprender la trama de motivaciones del donante para poder establecer una relación donde ambas partes evalúen que el intercambio resulta positivo y satisface necesidades subjetivas, éticas y sociales.

##### **En relación a los oferentes de Cooperación Internacional:**

Es fundamental que cuenten, como dijimos anteriormente, con información segura sobre los destinatarios de esa Cooperación Internacional y una garantía sobre la recepción y destino de los fondos, ya que, muchas veces quieren contribuir pero no saben cómo o a quién apoyar.

La posibilidad de acceder a recursos se asocia al perfil de la institución, a su relevancia y capacidad para atender los problemas de la población. Para muchas de las entidades el problema radica en las dificultades que tienen para plantear claramente estos temas a los potenciales cooperantes.



Es necesario un manejo comunicacional adecuado para lograr transmitir la información y ganar reconocimiento, credibilidad y confianza. No basta establecer mecanismos de comunicación que permitan hacer conocido el trabajo de la institución demandante. Es importante que el mensaje que se transmita sea consistente y convincente, pues de otro modo la visibilidad que se adquiera puede revertirse de manera negativa. De ahí la importancia que tiene de definir bien el perfil institucional explicitando los objetivos, metas y logros institucionales.

En tercer lugar, pareciera que, en diversos países industrializados se ha ido, por una parte, formando una opinión pública contraria a la asistencia externa, considerando que los recursos podían ser invertidos en la resolución de problemas domésticos y, por la otra, conformando grupos de presión, generalmente en forma de Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), en favor de una ayuda centrada en determinados objetivos. Ambas corrientes tienen como denominador común la preocupación por el “buen uso” y eficiencia de los recursos públicos destinados a la cooperación para el desarrollo.

El tema de la eficiencia de la ayuda es, sin duda, una preocupación legítima de las fuentes de Cooperación Internacional por evitar la dispersión y la pérdida de recursos, de tiempo y de esfuerzos a causa de la poca garantía acerca del destino y recepción de los fondos. Esto provoca una limitación en los recursos ofrecidos y, por consiguiente, un aumento de la demanda, y hace que el tópico de cómo sustentar un proyecto sea de suma importancia. Para ello, los oferentes de Cooperación exigen:

- a. Metas y objetivos claramente definidos;
- b. Impactos y resultados que sean altamente valorados por actores claves;
- c. Dirección y personal que sean consistentes y competentes;
- d. Una imagen positiva que sea reconocida por el público;
- e. Transparencia y responsabilidad;
- f. Un reconocido entorno legal, político y social.

Debido a todo lo enumerado anteriormente, se busca, por medio de la consultora, ofrecer un abanico de posibilidades para estar en capacidad de afrontar las exigencias de los entes internacionales y tener condiciones para afrontar los retos del tercer milenio, y la ejecución de los proyectos. Para ello es necesario:

- ✓ Articular las oportunidades sobre fondos y subsidios, listas de fuentes de cooperación organizadas por país y de manera complementaria, mediante un sistema informativo con las entidades internacionales, con las cuales se mantiene contacto directo, conociendo sus convocatorias, requisitos y términos de referencia para acceder a los recursos técnicos y económicos que ofrecen.
- ✓ Crear vínculos fuertes y de confianza con las entes cooperadores
- ✓ Asesorar en la elaboración de proyectos productivos y encargarse de la gestión y consecución para la ejecución de los mismos.
- ✓ Diseñar proyectos relevantes, que correspondan a la agenda priorizada por los cooperantes y que estén sólidamente formulados.
- ✓ Achicar la brecha existente entre los entes cooperadores y los demandantes de fondos básicamente por falta de conocimiento y metodologías serias para generar y gestionar proyectos.
- ✓ Hacer hincapié en la sustentabilidad de los proyectos.
- ✓ Crear un sitio web que refleje un manejo comunicacional adecuado para lograr transmitir la información y ganar reconocimiento, credibilidad y confianza.
- ✓ Informar acerca de la Cooperación Internacional, para evitar desaprovechar las oportunidades vigentes.

Es decir, se busca dar las herramientas necesarias, información actual, oportuna, seleccionada y entregada al posible receptor con metodologías apropiadas que permitan una interacción con las fuentes por medio de la consultora.



## 5) Razones e intereses que justifican su implementación

Como vimos, en la actualidad la Cooperación Internacional es compleja y exige, tal como lo recomiendan los entes preocupados por el tema<sup>12</sup>, la profesionalización de las unidades de gestión con capacidades operativas para instrumentar la búsqueda de socios o partners para efectivizar y canalizar la cooperación. De la experiencia adquirida se sabe que una de las mayores dificultades para acceder a fondos externos lo constituye la debilidad de los contactos institucionales entre un país y otro.

El presente proyecto pretende generar bases sólidas para fomentar acciones para la transferencia de recursos, la formulación de proyectos de Cooperación Internacional y la capacitación en materia de cooperación técnica internacional. Todas esas acciones deberán canalizarse de una forma articulada a través de políticas institucionales, viables y sobre todo sustentables en el tiempo.

Para ello se evaluaron distintas alternativas:

- La creación de una fundación que se encargue de fundraising
- Un área dentro de alguna entidad (pública o privada) que se encargue de cumplir el rol de intermediario entre los beneficiarios y donantes
- La creación de una consultora

Las instancias existentes en esta materia (Consulados, Secretaría de Relaciones Internacionales de universidades) están orientadas generalmente a aspectos específicos de su competencia. Algo similar ocurre con las fundaciones y organizaciones de la sociedad civil dedicadas a la promoción del desarrollo, ya que tienen objetivos muy específicos (Ej. ONG para la promoción comedores infantiles). Estas dos posibilidades no permiten abarcar el amplio abanico que implica la gestión integral de programas y proyectos de Cooperación Internacional, incluyendo, entre otras, la tramitación, negociación, acuerdos, estudios de prospectivas (de investigación), tendencias y oportunidades vigentes para cada área temática, así como la centralización en base de datos, etc.

Debido a lo anterior, se buscó una entidad que sea más integral por eso se optó por la creación de una **Consultora en Cooperación Internacional** que gerencie todos los aspectos, y establezca nuevas estrategias y procedimientos para la captación de recursos, la capacitación y asistencia en materia de Cooperación Internacional. Entre los principales criterios que llevaron a elegir la propuesta están:

- La capacidad organizativa,
- La superación de los límites burocráticos, políticos y estatutarios lo que permite un mayor alcance,
- Independencia de gestión (porque puede ser privada, pública o mixta), y
- La posibilidad de un contacto más directo con los potenciales interesados, entre otros.

Además y como dijimos anteriormente, lo que se busca con la Consultora es que sea *un sistema abierto, de gran calidad, altamente innovador y dinámico, que responda a las nuevas formas de organización y trabajo, y así como a los cambios del entorno científico, tecnológico, económico y social. Ello, le permitirá hacer un mejor uso de los recursos a su disposición y ofrecer servicios innovadores, de gran calidad, cobertura y pertinencia. Además, esta propuesta surge como una óptima articulación de las instancias existentes en Cooperación Internacional, ya que no intenta competir con ellas sino enriquecerlas.*

La importancia de crear la consultora radica en la posibilidad de brindar servicios a la sociedad destinados a incrementar las posibilidades de acceso a las herramientas básicas que le permitan desarrollar con propiedad los procesos que exige la formulación de Proyectos de Cooperación para la búsqueda de recursos internacionales. Además, se ha observado que por más experiencia que se tenga, la falta de claridad conceptual y falencias en diferentes aspectos relacionados con la formulación de este tipo de proyectos, impide muchas veces el acceso a los recursos en mención.

Es por eso que para aspirar a la consecución de recursos y fondos de Cooperación Internacional hay que saber presentar proyectos de cooperación internacional, ya que no es suficiente con poseer amplios conocimientos sobre determinada materia, tema o problema en particular, si el proyecto no está correctamente formulado, no logrará la aprobación ante la entidad o instancia correspondiente. Por tanto, es indispensable ofrecer esta clase de información para brindar elementos concretos y reales que posibiliten una preparación adecuada de las propuestas.

<sup>12</sup> Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, SECyT; Ministerio de Educación Ciencia y Técnica de la nación, etc.



Los criterios seguidos para adoptar la Consultora como medio para centralizar las acciones de Cooperación Internacional se enumeran a continuación:

- ✚ La novedad e insipiencia de la cooperación internacional y la complejidad de situaciones que abarca, amerita que haya una entidad destinada a esto.
- ✚ La creación de lazos sólidos con las fuentes de Cooperación que permitan establecer una relación de mutua confianza y un feedback de información permanente.
- ✚ Mayor vínculo directo con los destinatarios.
- ✚ Un mejor aprovechamiento de recursos humanos y financieros.
- ✚ La disponibilidad de información diversificada acerca de fuentes de Cooperación para evitar que los proyectos dependan la monodependencia.
- ✚ Reducción de tiempos y costos, ya que mediante una completa base de datos interactiva se permitirá tener acceso a las principales agencias de cooperación internacional para conocer sus convocatorias, requisitos y términos de referencia para acceder a los recursos que éstas ofrecen,
- ✚ Movilización de los fondos en tiempo y en forma cumpliendo los plazos solicitados.
- ✚ La posibilidad de brindar asesoramiento personalizado acerca de las modalidades de la Cooperación Internacional.

En definitiva, a través de la creación de la Consultora de Cooperación Internacional se podrá realizar un mejor aprovechamiento de recursos humanos y financieros, porque se centrará en una única unidad administrativa proyectos, programas marco y cualquier otra acción que surja y tendrá como misión vincular a donantes y voluntarios con organizaciones altamente calificadas ofreciendo un sólido y amplio canal de transferencias de fondos y recursos humanos.



## B. Objetivos del trabajo:

### 1) Generales:

- Coordinar todos los aspectos relativos a la gestión de la cooperación internacional para el acceso a recursos<sup>13</sup>, a través de la creación de una unidad operativa que apoye, por medio de consultoría especializada, a empresas, cooperativas, corporaciones, fundaciones, asociaciones sin ánimo de lucro, organismos públicos y demás entidades de la sociedad en la consecución de fondos, asistencia técnica y oportunidades de Cooperación Internacional de diversos origen, redundando en el desarrollo sostenible de los beneficios alcanzados desde la efectiva ejecución de los proyectos, dejando atrás la lógica de presentación de proyectos aislados.
- Servir de canal de comunicación, información y coordinación entre las fuentes de cooperación internacional y los potenciales demandantes de la misma.
- Promover la profesionalización de gestores de Cooperación Internacional, que optimicen el conocimiento y metodologías para generar y gestionar proyectos y achiquen la brecha existente entre los entes cooperadores y los demandantes.
- Potenciar las posibilidades y opciones de cooperación.

### 2) Específicos:

- Identificar todos los recursos de Cooperación Internacional existentes de las diferentes fuentes.
- Mantener un contacto directo con las entidades de Cooperación, que permita brindar acceso a las principales agencias tanto oficiales como privadas, conociendo sus convocatorias, requisitos y términos de referencia para la consecución de los recursos que éstas ofrecen.
- Desarrollar un instrumento de información flexible, confiable y de vanguardia que facilite la personalización o individualización de los requerimientos de información de los usuarios que permita realizar un cruce entre las ofertas de cooperación y los perfiles de los demandantes a fin de desarrollar proyectos de cooperación internacional que cumplan los requisitos de elegibilidad de las instituciones oferentes.
- Asistir a la empresa o entidad sobre la identificación, formulación, evaluación previa, elaboración de sistemas de seguimiento y evaluación posterior de proyectos de cooperación internacional para el acceso a fondos de la Cooperación Internacional.
- Formular, gestionar y realizar presentaciones en tiempo y forma de solicitudes de apoyo a proyectos de Cooperación Internacional en cualquier ámbito (local, nacional o internacional).
- Contar con programas competitivos, estrategias y normas adecuadas que aporten los conocimientos y experiencia de la unidad operativa para que el enfoque y la presentación de los proyectos permitan maximizar las posibilidades de acceder a recursos de la Cooperación Internacional.
- Poner a disposición de la sociedad información oportuna y relevante y pertinente sobre las fuentes de financiamiento y mecanismos de cooperación, vigentes y no vigentes en la actualidad, pero que se pueden volver a convocar para el desarrollo de diversas actividades.
- Estimular el interés y la información en temas de Cooperación Internacional, promoviendo el acceso a la información sobre Cooperación Internacional, ayudas y subvenciones.
- Promover el desarrollo de un marco teórico y publicaciones acerca de la Cooperación Internacional y sus diferentes modalidades.

<sup>13</sup> Entendida como el conjunto de proyectos, programas y demás actividades que tienen por finalidad la transferencia internacional de recursos.



2

# Desarrollo



## **Capítulo 2: Desarrollo**

### **A. Marco Teórico de Referencia (MTR):**

#### **1) Cooperación internacional<sup>14</sup>**

##### **a. Introducción:**

La cooperación es un fenómeno social que ha existido desde que el hombre se organiza y vive en sociedad. Desde entonces, la cooperación y el conflicto han coexistido paralelamente. Sin embargo, la cooperación comienza a adquirir importancia internacional a partir del siglo XIX, con el establecimiento de conferencias e instituciones internacionales las cuales tenían por función promover la cooperación entre los estados en ciertas áreas específicas, tales como, servicios postales y telecomunicaciones.

No obstante, el concepto de cooperación internacional como instrumento para el desarrollo y la paz se consolida después de las guerras mundiales y específicamente con el surgimiento de la ONU, en cuya carta se establece el derecho de los nuevos estados independientes y aquellos pueblos bajo administración fiduciaria a la paz y al desarrollo.

En la actualidad, lo esencial es que el objetivo de las acciones que se promuevan entre las partes tiendan a la colaboración recíproca para perseguir propósitos vinculados al desarrollo de una de ellas o de ambas, es por ello que se la denomina cooperación para el desarrollo. Hoy los actores posibles de la Cooperación Internacional pueden ser países, provincias o municipios, organismos internacionales, instituciones privadas, organismos gubernamentales o no gubernamentales, etc.

La Cooperación Internacional juega un papel más importante a medida que transcurren los años e involucra a una mayor parte de la población mundial y está siempre ligada a la realidad mundial internacional en política y economía y los cambios en esta materia se dan cada vez a mayor velocidad.

##### **b. Concepto:**

Tradicionalmente la Cooperación Internacional se ha asociado al concepto de Ayuda, más específicamente a lo que se denomina Ayuda al Desarrollo, que se ha traducido en “la actividad ligada a la transferencia o intercambio de recursos y asistencia técnica por vía concesional, de un país a otro”. Es decir, en un principio la cooperación tenía un sentido “asistencialista”, en el cual los países desarrollados transferían recursos a los países en vías de desarrollo, sin establecer contraprestaciones o relaciones de intercambio. Era una asistencia de tipo vertical o “norte-sur”.

Sin embargo, de acuerdo con las transformaciones políticas, económicas y culturales de los países, se creó un nuevo sistema de relaciones internacionales que posibilitó el cambio del concepto de asistencia por el de cooperación. Este último término, por definición propia implica “actuación conjunta para un mismo fin” y tiende a ser bastante más amplio, donde se conjugan elementos de ayuda y solidaridad con los de promoción comercial e intereses políticos y económicos, por lo que también puede entenderse como “el conjunto de acciones a través de las cuales se intenta coordinar políticas o aunar esfuerzos para alcanzar objetivos comunes en el plano internacional”

La Cooperación no debe entenderse entonces, únicamente como un proceso unidireccional sino más bien como un proceso de ida y vuelta en que cada uno de los países involucrados, tanto donantes como receptores, acuerdan cooperar para resolver un determinado problema y al hacerlo, satisfacen objetivos que cada uno de ellos se ha propuesto previamente. En ese sentido, la cooperación genera beneficios mutuos y resulta ser un instrumento idóneo para contribuir a la búsqueda de soluciones que involucren a más de un país (derechos humanos, sustentabilidad ambiental, estabilidad de los sistemas democráticos, etc.), dando cabida a espacios de solidaridad, interdependencia y búsqueda de una red de bien común internacional.

*La cooperación, es la transferencia de recursos humanos, tecnológicos y financieros de un Estado a otro, de una agencia, empresa o institución a otra; a fin de facilitar el logro de objetivos de interés común. Cuando la cooperación se da entre organismo de un mismo país hablamos de cooperación nacional; pero cuando involucra organizaciones o entes de dos o más países nos estamos refiriendo a la cooperación internacional.<sup>15</sup>*

<sup>14</sup> Véase Anexo 1: Sitios de interés en CTI, p. 95

<sup>15</sup> [www.cancilleria.gov.ar](http://www.cancilleria.gov.ar): Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la República Argentina.



La cooperación internacional no representa sólo una fuente de financiamiento complementario para el desarrollo sino, sobre todo, un valioso instrumento para adquirir conocimientos, tecnología, acceder a experiencias e incluso a mercados, contribuyendo así a la construcción y fortalecimiento de capacidades nacionales, impulsando el progreso ambientalmente sano y socialmente equitativo y auto sostenible.

Rasgos característicos de la cooperación internacional:

- Persigue un objetivo definido, lo que delimita su ámbito geográfico y los instrumentos que utiliza.
- Persigue objetivos a medio y largo plazo.
- No puede evaluarse por la capacidad de retorno de las decisiones adoptadas, ya que su lógica no se rige por los beneficios específicos obtenidos por el proveedor de cooperación.

Elementos claves de la Cooperación Internacional:

- Es complementaria a los esfuerzos nacionales, requiriendo aporte local: recursos materiales, personal, espacio físico, etc.
- Implica la transferencia de capacidades, requiriendo: interés de beneficiarios, creación de asociaciones, identificación con áreas temáticas.
- Requiere de procesos técnicos complejos: formulación de proyectos, evaluación de proyectos, negociación, ejecución de proyectos, monitoreo y seguimiento, evaluación de impacto.
- La cooperación internacional apoya el desarrollo sostenible.

Postulados de política

1. La cooperación internacional es un instrumento de apoyo al esfuerzo nacional.
2. Es un instrumento de política exterior que implica intercambio y relaciones con países y organismos internacionales.
3. Es un recurso de política interna pues constituye un complemento para el desarrollo del país.
4. Debe ser dinámica, ágil, oportuna y racional (eficaz, coherente y coordinada).
5. Debe servir como agente de identidad nacional en las relaciones internacionales.

Estaremos frente a una acción de cooperación internacional si se pueden identificar tres características:

- **Beneficio mutuo:** sin lo cual será asistencia o ayuda al desarrollo, por la cual el donante no obtiene beneficios similares a los del receptor.
- **Esfuerzos conjuntos:** en mayor o menor proporción, la cooperación internacional es siempre un mutuo acuerdo entre las partes, las que comprometen recursos, capacidades, o cualquier otro requerimiento necesario para implementar las acciones.
- No se agota en la transferencia directa de recursos: de ser así se trataría de una acción de ayuda internacional, o asistencia técnica (si se une a un beneficio unilateral de una de las partes).

Una definición restringida, dada por la Agencia de Cooperación Chilena, dice que la cooperación es:

*"En suma, sea en su concepción más restringida o actualizada, la cooperación internacional es un componente fundamental de las relaciones que se establecen entre los países, a nivel de sus gobiernos y sociedades civiles; y para nosotros, países en desarrollo, un instrumento primordial y propicio que aporta soluciones a nuestras carencias y problemas, fortalece la solidaridad entre nuestros pueblos, eleva nuestro conocimiento mutuo y permite una inserción económica más armoniosa en los mercados mundiales."*

La cooperación internacional asume diversas modalidades (según el aspecto de desarrollo que promueve), diversas tipologías (según las partes que intervienen), y diversos instrumentos que utiliza.





### c. Fuentes de Cooperación Internacional<sup>16</sup>

Se denomina así a todos los entes que financian íntegra o parcialmente la cooperación, aportando recursos de diversa índole. La cooperación internacional admite también una clasificación de acuerdo a los niveles en que se da o se recibe la misma. De esta manera, se pueden incluir los siguientes tipos:

#### De acuerdo al nivel de desarrollo de los países:

- **Cooperación Vertical:** en términos generales, es la cooperación que brindan los países desarrollados a los países en vías de desarrollo y sirve de fundamento al concepto de Cooperación Norte/Sur que sustenta las relaciones económicas entre el mundo desarrollado y el mundo en desarrollo.
- **Cooperación Horizontal:** este tipo de cooperación asume la denominación de Cooperación Sur/Sur y es la que se proporcionan los países que tienen equivalentes niveles de desarrollo. Es de uso casi exclusivo para la cooperación que se brindan los países en vías de desarrollo y a diferencia de la Cooperación Vertical, se la dan los países sin contrapartida de tipo económico, comercial o político y, generalmente mantiene su carácter multilateral.
- **Cooperación Triangular:** Modalidad innovativa de la Cooperación Internacional Multilateral que consiste básicamente en la asociación de una fuente tradicional (bilateral o multilateral) y un país de desarrollo medio, otorgante de Cooperación horizontal, para concurrir conjuntamente con acciones a favor de una tercera nación en desarrollo (beneficiario). Aunque este tipo de cooperación es de reciente implementación, muestra una clara tendencia hacia la expansión, previéndose que en un futuro cercano se constituya en una de las formas más avanzadas y extendidas de Cooperación Internacional Multilateral.

#### De acuerdo a las partes involucradas:

- **Cooperación Bilateral:** este tipo de cooperación es la que se lleva a cabo entre dos países o dos instituciones y sobre la base de acuerdos o convenios suscritos entre ambos en el marco de Convenios Básicos de Cooperación que regulan los alcances y condiciones de la relación. Tiene dos modalidades:
  1. Cooperación Vertical: es la que proviene de países desarrollados o industrializados.
  2. Cooperación Horizontal: se conoce también como Cooperación entre países en Desarrollo (CTPD). Como se realiza entre países de igual nivel de desarrollo, permite la transmisión de conocimientos y tecnologías en consonancia con la estructura socioeconómica de los países cooperantes y puede ejecutarse bajo un convenio formal de gobierno a gobierno..
- **Cooperación Multilateral:** es la que se obtiene de un organismo mundial, regional o subregional, a través de programas, proyectos y/ o actividades cuyas bases y lineamientos son aceptados por los países miembros. Este tipo de cooperación es el que concierne a la que proviene de las organizaciones o instituciones internacionales, particularmente la de Naciones Unidas y sus organismos especializados (ONUDI, UNESCO, FAO, UIT, OIT, etc.). Se define en los grandes compromisos internacionales y la proporcionan las agencias respectivas a solicitud de los gobiernos. Es importante reconocer que en este contexto, también se proporciona Cooperación Internacional Multilateral por parte de organismos no gubernamentales y que, en el caso de proyectos concretos, en los últimos años la Comunidad Cooperante ha preferido operar su asistencia a través de Organizaciones No Gubernamentales (ONG's).
- **Cooperación Multi - Bilateral:** es aquella en la que en su ejecución intervienen dos países que cooperan y un tercer país o un organismo internacional gubernamental financia la cooperación.

#### De acuerdo a la naturaleza de los recursos:

- **Cooperación No reembolsable:** es aquella en la que no hay reintegro de recursos monetarios. En algunos casos los recursos se han empleado también para adquisición de material y equipos, o la financiación de estudios de preinversión y factibilidad.
- **Cooperación Reembolsable:** se desarrolla bajo condiciones de interés y de tiempo más favorables. Es considerada por los cooperantes internacionales como otro tipo de cooperación, aunque se trata de créditos blandos.

<sup>16</sup> Véase Anexo 2: Instrumentos, actores, destinos y recursos empleados de Cooperación para el Desarrollo, p. 98.



De acuerdo a la naturaleza de las instituciones participantes:

- **Cooperación Pública:** es aquella en que interviene oficialmente el gobierno o una agencia gubernamental de un país o un organismo internacional gubernamental llamándose así porque queda sujeta a las normas de Derecho Público.
- **Cooperación Privada:** aquella en la que sólo intervienen instituciones no gubernamentales.
- **Cooperación Mixta:** parte de la cooperación privada es financiada con fondos públicos por instituciones que no están sujetas a una autoridad de gobierno.
- **Cooperación Descentralizada:** es una cooperación de carácter bilateral la cual es promovida a través de los gobiernos autónomos.

#### **d. Los instrumentos para la cooperación internacional<sup>17</sup>**

Las iniciativas de cooperación internacional surgen de necesidades concretas promovidas por actores que requieren de ayuda o cooperación para ejecutar una acción concreta. Dependerá de las acciones que se requieran implementar (aún antes de definir objetivos claros) del instrumento que se utilizará. Entendiendo por instrumento la forma general que tendrá el planteamiento de objetivos, acciones, resultados, etc.

En este sentido podemos identificar básicamente dos instrumentos de cooperación internacional (programas y proyectos), cada uno de los cuales puede adoptar diversas modalidades (donación, ayuda alimentaria, cooperación técnica, financiera, etc.), encuadradas dentro de una tipología (bilateral / multilateral / triangular, horizontal / vertical, etc.).

##### Programas

Según el Consejo de Ayuda al Desarrollo de la OCDE, la ayuda por programas es definida por “todas las contribuciones puestas a distribución del beneficiario con fines generales de desarrollo y que no están vinculadas a unos proyectos específicos”

Las principales modalidades de cooperación por programas de la CAD son:

**Programas generales:** las transferencias de recursos no están asignadas a un sector en particular, sino que persigue objetivos de desarrollo en general.

**Programas sectoriales:** a partir de los años 90 este instrumento se desvinculó de los programas de ajuste estructural, y comienzan a realizarse las transferencias de recursos al país beneficiario en pos de un objetivo de desarrollo a un sector determinado. Contribuye a otorgar mayor protagonismo e involucramiento de las instituciones y actores receptores, al evitar la fragmentación de la ayuda y aumentando el grado de compromiso del país beneficiario.

Ayuda alimentaria: promueve la seguridad alimentaria a través del aporte de alimentos o recursos financieros.

Reducción de la deuda: puede ser bilateral o multilateral.

##### Proyectos de desarrollo

Los proyectos se caracterizan por la precisión de la intervención en el país beneficiario/receptor. Además, y a diferencia de los programas, los proyectos tienen implícito un objetivo, marco temporal, y recursos claramente definidos.

Por ser versátiles, los proyectos se adaptan a los objetivos de cada intervención, así como a las circunstancias de cada caso concreto; además, las acciones de los proyectos están dirigidas a un grupo beneficiario determinado (poblaciones – objetivo), lo que permite aprovechar la disponibilidad de recursos existentes provistos por la iniciativa solidaria de los receptores.

En la implementación de proyectos de desarrollo, es necesario tener en cuenta que:

- los resultados esperados dependen de las condiciones y circunstancias socio – políticas del lugar.
- La dificultad para que la población – objetivo se apropie de los procesos de cambio, indispensable para otorgar sustentabilidad y viabilidad futura al proyecto una vez finalizada la intervención.

Es por ello que la utilización de este instrumento, bajo la modalidad que sea, requiere un conocimiento y práctica en la gestión del ciclo del proyecto, para el seguimiento de todas y cada una de las fases que se atraviesan desde la identificación del problema a solucionar, hasta la ejecución y evaluación del proyecto.

<sup>17</sup> Véase Anexo 2: Instrumentos, actores, destinos y recursos empleados de Cooperación para el Desarrollo, p. 98.



#### Acuerdos o Convenios Marco

- Son instrumentos que establecen las relaciones de cooperación entre estados y organismos multilaterales, en los cuales se incluyen las áreas de interés mutuo, las modalidades para su ejecución, modalidades de financiación de la cooperación, el establecimiento de Comisiones Mixtas. A través de estos acuerdos quienes lo suscriben asumen también los compromisos pactados de acuerdo al ámbito de sus competencias.
- Establecen las relaciones de cooperación entre estados y organismos multilaterales.
- Definen la forma de financiación
- Establece una comisión mixta
- Define privilegios e inmunidades
- Comprometen al estado
- Deben ser aprobadas por el Congreso y ratificado por el ejecutivo mediante el intercambio (depósito) de los instrumentos.

#### Acuerdos Complementarios

- Son los instrumentos legales por medio de los cuales se desarrolla un área de cooperación especial y se protocoliza la ejecución conjunta de un programa o proyecto de cooperación técnica internacional. Estos se derivan de los acuerdos marcos interinstitucionales vigentes y surgen de las negociaciones bilaterales en las que se aprueban los proyectos específicos a realizar.
- Instrumento por el cual se desarrolla un área de cooperación específica.
- Protocoliza la ejecución conjunta de un programa o proyecto de cooperación.
- Derivan de los acuerdos marco.

#### Acuerdos Interinstitucionales o Administrativos

- No tienen calidad de tratados internacionales.
- Se suscriben entre entidades estatales, en su propio nombre, de acuerdo a sus propias competencias.
- No están cobijados por el derecho internacional público.

### **e. Modalidades de la Cooperación Internacional**

#### Las 3 grandes categorías son:

- **Cooperación Técnica:** identifica la asistencia proporcionada para programas y proyectos de desarrollo, por medio de capacitación, formación profesional, expertos y donaciones de equipo y representa hoy en día el más alto índice de asistencia directa a los países.
- **Cooperación Financiera:** es una clase de cooperación especializada que los países con alta capacidad económica están en condiciones de brindar a otros, por medio de recursos monetarios que se concretan en corrientes de crédito o en líneas de préstamo para determinados objetivos. El auge de esta clase de cooperación se encuentra estrechamente vinculado al crecimiento financiero de los países desarrollados y al apareamiento de importantes instituciones que en el plano internacional han favorecido la puesta en marcha de los programas globales de asistencia al desarrollo.
- **Cooperación Económica:** es la cooperación que significa la asistencia global al desarrollo y que abarca los principales planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social mediante el apoyo sostenido proveniente de fuentes gubernamentales y no gubernamentales.

#### La cooperación internacional se ejecuta a través de los siguientes tipos y modalidades:

**a) Cooperación técnica:** consiste en la transferencia, adaptación y / o adopción de tecnologías, conocimientos, habilidades y experiencias técnicas de otros países u organismos internacionales, que el beneficiario debe complementar, no posee o no puede movilizar, con el objeto de asistir a los receptores para emprender actividades de desarrollo. Los aportes se brindan en forma no reembolsable e incluyen diferentes alternativas: consultorías, capacitación, dotación de equipo, pasantías y otras.



Según el CAD la cooperación técnica comprende todas las actividades de ayuda dirigidas a desarrollar los recursos humanos, elevando el nivel de conocimientos, cualificaciones, habilidad técnica y aptitudes productivas de los habitantes del mundo en desarrollo. Se la utiliza sólo para nombrar a la cooperación no reembolsable; una parte efectúa como fuente (financia o aporta la mayoría de conocimientos) y la otra como beneficiario (parte asistida).

Por medio de los programas y proyectos (esta modalidad se puede llevar a cabo con cualquiera de los dos instrumentos de Cooperación Internacional) de cooperación técnica, los países participantes y organismos internacionales transfieren en carácter no comercial, experiencias y conocimientos técnicos.

El punto de partida de la cooperación técnica internacional está constituido por los proyectos, los cuales se formulan y ejecutan a través de las siguientes modalidades:

- Asesoramiento
- Capacitación
- Servicio de Voluntarios
- Donaciones
- Fondos de Contravalor
- Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD)

El asesoramiento se otorga o recibe mediante técnicos o profesionales con alto nivel de especialización y calificación para ejecución de programas, proyectos o actividades de desarrollo, cuyas acciones están dirigidas a facilitar la solución de problemas científicos y tecnológicos, así como la transferencia e intercambio de conocimientos.

La capacitación es una acción educativa de perfeccionamiento y/o adquisición de nuevos conocimientos que tiene por objeto la especialización de recursos humanos del país en el extranjero y de extranjeros en el país, tendiente a lograr su eficiente participación en el proceso de desarrollo y es proporcionada mediante cursos y otras modalidades a diferentes niveles, se realiza integral y permanente.

El servicio de voluntarios comprende las acciones de profesionales y/o técnicos que, sin fines de lucro, colaboran en la ejecución de programas, proyectos o actividades de desarrollo, en los que el país estime conveniente su participación.

La donación es la transferencia a título gratuito, de dinero, bienes o servicios, a favor del gobierno central, regional y/o local, así como de entidades e instituciones extranjeras de cooperación técnica internacional y organizaciones no gubernamentales de desarrollo receptoras de cooperación técnica internacional, destinados a complementar la realización de un proyecto de desarrollo.

Los fondos de contravalor son recursos que se originan en la modalidad de donación y su monetización, aplicados para financiar actividades, proyectos o programas cuyo objetivo es complementar y contribuir al esfuerzo nacional, apoyando la ejecución de actividades, programas o proyectos prioritarios para el desarrollo del país.

Existe la evidencia que la cooperación técnica ha realizado importantes contribuciones tanto a nivel de los diferentes países donde se han implementado proyectos (receptores) como a nivel de individuos que han recibido capacitación y formación a raíz de estos mismos proyectos.

#### Relación entre Cooperación Técnica y Asistencia Técnica

*Asistencia Técnica:* en el trabajo del día a día a menudo se refiere a la provisión de personal por parte del donante al receptor. A veces la cooperación técnica se refiere al mismo ámbito pero en otros casos también se refiere a un abanico más amplio de actividades relativas al desarrollo en el que se incluyen la formación, el intercambio de información y el aprovisionamiento de equipos y materiales.

En los últimos años esta distinción se está empezando a diluir y actualmente, los dos conceptos pueden llegar a utilizarse indistintamente, aunque algunos donantes continúen marcando la diferencia originariamente existente.

El CAD define la cooperación técnica y la asistencia técnica como si fueran dos categorías de ayuda diferenciada; la cooperación técnica se limita a las actividades no asociadas a ningún tipo de proyecto, programa o en definitiva a ningún objetivo específico referente al desarrollo institucional o a la capacitación, mientras que la asistencia técnica se define como aquel apoyo dado para implementar proyectos de desarrollo.

La dificultad que surge con la definición dada por la CAD es que las dos categorías no son mutuamente excluyentes:



- *Cooperación Técnica*: actividades, el objetivo prioritario de las cuales es el incremento del nivel de conocimiento, capacidades, conocimientos técnicos o aptitudes productivas de la población de los países en vías de desarrollo, por ejemplo, incrementando su stock de capital humano intelectual.
- *Asistencia Técnica*: financiamiento de servicios, con el objetivo prioritario de contribuir en el diseño o la implementación de un proyecto encaminado a aumentar el stock de capital físico del país receptor.

“La cooperación técnica incluye la totalidad de opciones de las actividades de asistencia dirigidas a mejorar el nivel de aptitudes, conocimientos, conocimientos técnicos y potencialidades productivas de la población de un país en desarrollo. Un objetivo prioritario de la cooperación técnica es el desarrollo institucional”.

El Banco Mundial aporta las siguientes definiciones en relación con la asistencia técnica:

“La asistencia técnica se define como la transferencia o adaptación de ideas, conocimientos, prácticas, tecnologías o aptitudes a fin de consolidar el desarrollo económico”.

El PNUD utiliza la siguiente definición:

“La cooperación técnica implica la provisión bajo la forma de concesión, de recursos dirigidos a transferir aptitudes y conocimientos y al desarrollo de las capacidades”.

Propósitos de la cooperación técnica: tendría que ser la promoción de la dependencia en ellos mismos (países en vías de desarrollo), mediante la construcción de sus capacidades productivas y de sus recursos indígenas, incrementando la disponibilidad de las capacidades gerenciales, técnicas administrativas y científicas requeridas en los procesos de desarrollo.

Constituyen cooperación técnica:

-Desarrollo de los recursos humanos mediante la transferencia de know how, la formación en determinadas instituciones y in situ en el lugar de trabajo, y las actividades de los ámbitos más sociales.

-Preparación de los planes y estrategias de desarrollo y a la vez estudios de viabilidad y la adquisición de información u datos básicos.

-Transferencia, adaptación, desarrollo y difusión de tecnología.

-Desarrollo de servicios tales como los administrativos.

-Desarrollo y ejecución de programas pioneros en su campo.

En general, ambos conceptos se utilizan indistintamente para referirse a todas aquellas actividades que incrementan y mejoran los recursos humanos e institucionales existentes.

Para Berg: “el término cooperación técnica goza de preferencia. Mientras que el de asistencia técnica definida como transferencia de competencias se refiere a la asistencia técnica personal en este sentido se incluye todo aquel personal financiado por los donantes”.

Entre las ventajas de utilizar el concepto de cooperación técnica está en que se adapta a la noción de partenariatio entre donantes y receptores donde la relación puede resultar en cierto grado activa, mientras que la asistencia técnica se refiere al establecimiento de una relación entre aquel que da y aquel que recibe, donde se establece la relación de forma mucho más pasiva por parte del receptor.

**b) Cooperación técnica entre países en desarrollo:** Es una modalidad de cooperación técnica, y su especificidad radica en que se da entre países de similar nivel de desarrollo, por esto se la conoce también como “cooperación horizontal” o “cooperación sur/sur”, y también puede ser ofrecida a través de fuentes bilaterales o multilaterales. Este tipo de cooperación es de doble vía, pues un país recibe y ofrece cooperación en las áreas en las que tiene un mayor desarrollo, una experiencia exitosa para compartir, un conocimiento o una tecnología específica apropiada que amerite ser compartida con otros países.

La Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD), es una modalidad de cooperación horizontal, basada en la solidaridad de los países y un proceso de coparticipación o intercambio deliberado y voluntario de recursos técnicos, pericias y capacidades, entre dos o más países en desarrollo que permite compartir sus mutuas experiencias y que cuenta, generalmente con recursos de una fuente de cooperación internacional.

La financiación de la CTPD se puede dar a través de fuentes multilaterales así como con recursos nacionales. El objetivo es apoyar las acciones de cooperación técnica y financiera no reembolsable y de asistencia internacional que se destine a otros países en desarrollo. Además existe la financiación bajo las modalidades de costos compartidos o de cooperación triangular:



- **Costos compartidos:** en esta modalidad, el país que envía a los profesionales asume la financiación de los costos de su desplazamiento, mientras que el país que los recibe paga los viáticos y gastos operativos.
- **Cooperación triangular:** es la cooperación realizada por dos países en vía de desarrollo con el financiamiento de un tercer país más desarrollado, para transferir conocimientos o experiencias previamente adquiridas con apoyo técnico internacional.

c) **Cooperación financiera:** Es ofrecida por algunas fuentes mediante la asignación de recursos financieros, con el objeto de apoyar proyectos de desarrollo. Se divide en reembolsable y no reembolsable:

- **Cooperación financiera no reembolsable:** Es la cooperación ofrecida por algunas fuentes mediante la asignación de recursos en efectivo, con el objeto de apoyar proyectos o actividades de desarrollo.
- **Cooperación financiera reembolsable:** Comprende el financiamiento en efectivo, bajo condiciones de interés y de tiempo favorables, para el desarrollo de actividades económicas de una fuente en un país en vía de desarrollo.

d) **Ayuda de emergencia y desastres:** Consiste en el envío de personal de asistencia, equipos de auxilio, materiales y maquinarias, necesarios para atender las emergencias o los desastres naturales ocurridos en los países en vía de desarrollo. Tiene como finalidad asistir a los afectados por catástrofes humanas o naturales (tales como desastres, epidemias o conflictos armados), mediante el envío de bienes y equipos de primera necesidad (medicinas, alimentos, ropa, materiales de socorro, etc.). Con este tipo de ayuda se ofrece asistencia a las poblaciones afectadas, con el fin de reducir los efectos de situación de emergencia y satisfacer las necesidades inmediatas. Para que una donación pueda ser considerada como ayuda de emergencia, debe responder a una situación anormal, que esté provocando grandes sufrimientos humanos a la población, y a la que el gobierno beneficiario no pueda hacer frente con sus propios recursos.

e) **Ayuda alimentaria:** Es un programa que consiste en la promoción de la producción alimentaria o el envío de alimentos para atender algunas zonas con necesidades extremas de pobreza en los países del Tercer Mundo. Consiste en el aporte de productos alimentarios a países en desarrollo para potenciar el autoabastecimiento y garantizar su seguridad alimentaria, como base de su proceso de desarrollo. Se considera ayuda alimentaria:

- Las entregas de víveres destinados a la alimentación humana efectuados en el marco de programas nacionales o internacionales.
- La Ayuda Alimentaria de Emergencia.
- Las entregas de productos intermedios tales como productos de alimentación animal y medios de producción agrícola (granos, semillas), siempre que estos productos se suministren en el marco de programas de Ayuda Alimentaria del donante.

f) **Canjes de deuda:** Se refiere a la condonación de una parte de la deuda por la fuente, a cambio de que el país receptor ejecute proyectos de desarrollo, especialmente en el área de medio ambiente.

g) **Cooperación cultural:** Es la ayuda destinada a la realización de actividades en algunas áreas culturales, mediante entrega de equipos, donaciones de material, capacitación, o intercambios. Esta cooperación está dirigida a museos, casas de cultura, grupos culturales, etc.

h) **Donaciones:** Son contribuciones en equipos otorgadas por algunas fuentes de cooperación internacional para atender necesidades de grupos de población o entidades, en áreas prioritarias para el desarrollo social.

i) **Becas:** Tiene como objetivo contribuir a la formación de personal técnico, investigadores o funcionarios que puedan desempeñar un papel importante en los países en vías de desarrollo, mediante su formación o capacitación técnica en un país más desarrollado.

j) **Pasantías:** Consisten en el desplazamiento de funcionarios de entidades estatales a otro país con el fin de conocer experiencias, procedimientos, capacidades, conocimientos o instituciones, en temas específicos.

k) **Seminarios, cursos o talleres:** Son eventos académicos en los cuales se capacita o entrena a un grupo de funcionarios en un tema técnico de interés para el desarrollo nacional, científico o cultural, funcionamiento de una entidad, o el desempeño profesional o laboral en la entidad para la cual trabajan.



**f. FONDOS DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL <sup>18</sup>**

Los fondos para la financiación de la cooperación internacional pueden ser muy variados:

| Origen de los fondos   | Instituciones Financieras  |
|------------------------|--|
| <b>Externas</b>        | Organizaciones Financieras Internacionales, Organizaciones del sistema de Naciones Unidas, Organismos y agencias de cooperación de gobiernos extranjeros, organizaciones intergubernamentales: bloques regionales, organismos y programas internacionales. |
| <b>Gubernamentales</b> | Gobiernos Nacionales, Regionales, Locales  |
| <b>Institucionales</b> | Universidades, Asociaciones de Universidades   |
| <b>Privadas</b>        | Fundaciones, empresas, ONG   |

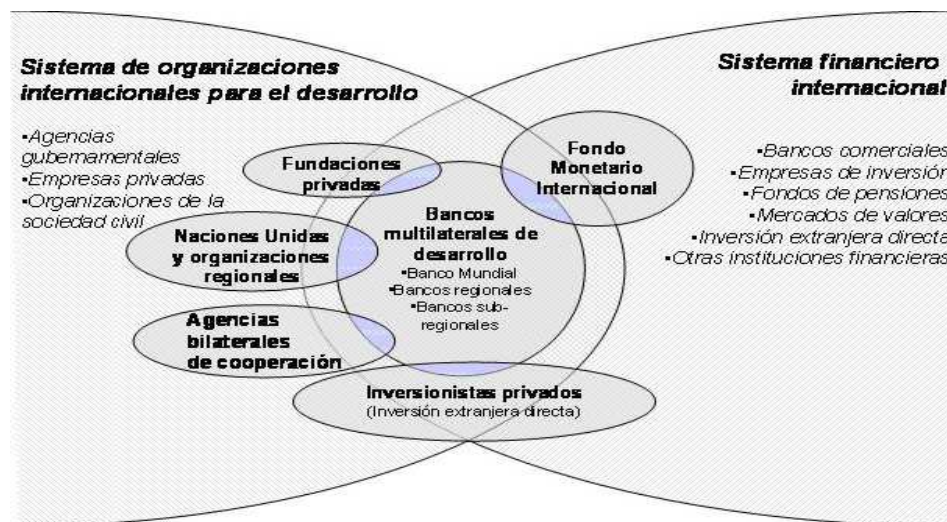
Los recursos y fondos de la cooperación pueden tener origen público – proveniente de los gobiernos-, o privados – provenientes de particulares, empresas o asociaciones civiles. De cualquier manera, su obtención, obedece a un proceso de programación, gestión, negociación, administración, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos de cooperación, ya sean éstos de carácter nacional, regional o local.

La naturaleza de los fondos de cooperación para el desarrollo puede ser financiera o no financiera. La cooperación financiera se produce al efectuarse una transferencia monetaria real de fondos al receptor; ésta puede ser reembolsable, que es el caso de las donaciones. Asimismo, hay otros tipos de cooperación que no involucran recursos monetarios sino la transferencia de conocimientos, tecnologías, servicios, ciencia o cultura.

**Sistema Financiero Internacional**

En general, se define al *sistema financiero internacional para el desarrollo* como el conjunto de instituciones que proveen financiamiento externo y apoyan la movilización de recursos internos para los países en desarrollo, así como asistencia técnica y apoyo en la provisión de bienes públicos globales o regionales. Está compuesto por entidades que se ubican en la intersección del sistema de organizaciones internacionales para el desarrollo y el sistema financiero internacional (Figura 1). Entre ellas, se encuentran los bancos multilaterales de desarrollo (BMDs), las agencias bilaterales de cooperación, las agencias de las Naciones Unidas y los organismos regionales, las fundaciones privadas, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y los inversionistas privados que realizan inversión extranjera directa (IED) en los países en desarrollo. Cada una de ellas tiene un ámbito de acción más relacionado con el sistema financiero o con las organizaciones para el desarrollo, mientras que los BMDs ocupan un amplio espacio al haber establecido relación con todas estas instituciones.

**FIGURA 1:** Sistema financiero internacional para el desarrollo y las instituciones especializadas en el tema del desarrollo



<sup>18</sup> Véase Anexo 2: Instrumentos, actores, destinos y recursos empleados de Cooperación para el Desarrollo, p. 98.



## Modalidades de financiamiento:

### Financiamiento reembolsable:

- *Crédito:* recursos financieros otorgados bajo condiciones favorables (tasas de interés, tiempos de recuperación) y otras características que el otorgante considere pertinente. El retorno financiero está calculado en base al capital invertido más la sumatoria de los intereses devengados por el tiempo convenido.
- *Cofinanciamiento:* tipo de financiamiento que implica la participación conjunta de dos o más instituciones que otorgan los recursos financieros para la ejecución o desarrollo de un proyecto para llevar a cabo estudios académicos.

### Financiamiento no reembolsable:

- *Subvenciones:* se refiere a los subsidios o a la transferencia unilateral que efectúa un organismo a un tercero (particular, empresa, centro de investigación y desarrollo, universidades) para la realización de un proyecto. No se espera contra reembolso o contrapartida financiera.
- *Becas:* ayuda financiera no reembolsable para cursar estudios de pre-grado, post-grado y cursos de capacitación y mejoramiento profesional.

### Financiamiento Mixto:

- *Capital de riesgo:* se refiere al capital invertido cuya recuperación está condicionada al éxito comercial del proyecto. Es el capital proporcionado bajo la forma de inversión y participación bien sea para la constitución de empresas, mejoramiento productivo, entre otras. Es importante resaltar que las sociedades de capital de riesgo se han constituido, mayoritariamente, para empresas que buscan proveer nuevas tecnologías, y empresas de base tecnológica, entre otras. El capital de riesgo es una modalidad crediticia en la cual si el proyecto resulta exitoso los beneficios se comparten entre el prestatario y el prestamista, si fracasa, el prestamista condona una proporción preestablecida del préstamo. Una característica fundamental es la alta rentabilidad esperada del proyecto lo cual justifica el riesgo asumido.
- *Beca-crédito:* implica el reembolso por parte del beneficiario de los recursos financieros otorgados. Generalmente, las condiciones de retorno de los recursos otorgados son altamente flexibles, incluyendo tasas de interés bajas, plazos amplios para el pago de la deuda, condonaciones de la deuda de acuerdo a rendimiento académico, etc.
- *Cooperación Técnica:* actividades ligadas a la transferencia de recursos y asistencia técnica por vía concesional de un país a otro.

## 2) Paradigmas en los que se enmarca la Cooperación Internacional

Después de la Primera Guerra Mundial se producen cambios en la sociedad internacional que se materializaron en dos grandes y fundamentales procesos de cambio:

Por un lado, el paso de la sociedad internacional a la sociedad mundial. De una sociedad internacional desintegrada, regionalizada y anclada en problemas y estructuras que tenían los Estados u otras formas de organización socio-políticas en periodos más alejados de la historia, a una sociedad mundial con gérmenes de integración, universal y cuyos problemas y estructuras desbordan los límites estatales. Esta sociedad se caracteriza por la existencia de una sociedad universal o planetaria; por la crisis del modelo clásico del Estado-Nación, producto de la globalidad e interdependencia compleja y, en consecuencia, el debilitamiento progresivo de la distinción entre lo interno y lo internacional y por la consiguiente necesidad de buscar a mayor o diferente escala nuevas formas de organización política, económica y social; y en relación directa con esto, por la aparición de actores no estatales.

Por otro lado, el paso del conflicto a la cooperación. Frente al conflicto traducido en violencia que en el pasado fue la vía normal de solución de problemas, y que todavía no ha desaparecido, se intensifica la cooperación en todos los campos.

En torno a la cooperación internacional, se observa que no existe un criterio homogéneo entre los autores consultados, pues mientras unos la conciben como el instrumento idóneo para la promoción del desarrollo económico-social y la paz de todos los miembros de la comunidad internacional, otros la perciben como parte de la estrategia de dominación del mundo desarrollado sobre los países en desarrollo, así como un componente más de la lucha de poder de los Estados en sus relaciones externas. Sin embargo, la Cooperación Internacional debe ser entendida como "el conjunto de actuaciones de carácter internacional orientadas al intercambio de experiencias y recursos entre países para alcanzar metas comunes basadas en criterios de solidaridad, equidad, eficacia, interés mutuo, sostenibilidad y corresponsabilidad"<sup>19</sup>. Para arribar al estudio de la Cooperación Internacional es necesario realizar un análisis sobre las diversas escuelas que hicieron hincapié en la cooperación internacional:

<sup>19</sup> Definición desarrollada por la Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (CONGDE) de Madrid.





### a. Teoría de la dependencia:

Tiene sus raíces en la concepción marxista, emerge como una respuesta a las teorías del desarrollo económico que inspiran la teoría y la política durante los años cincuenta y sesenta como respuesta a los nuevos fenómenos políticos y económicos de dominación y explotación que aparecieron en las relaciones internacionales a raíz del proceso de descolonización y de la afirmación a nivel mundial del sistema capitalista. Aunque su centro de atención son las relaciones económicas internacionales, su interpretación de las mismas se plantea principalmente en términos de dependencia, es decir, en términos de desigualdad y dominación. Parte de la naturaleza desequilibrada e injusta del sistema internacional y de los fenómenos de dominación y explotación que lo caracterizan.

Pensadores de esta corriente como Theotonio Dos Santos, Orlando Caputo y Roberto Pizarro entre otros, definen a la *cooperación internacional* como un instrumento mediante el cual, los países centrales o desarrollados, promueven, desarrollan y perpetúan las relaciones de dependencia y explotación de los países periféricos o subdesarrollados, condicionando el desarrollo de estos últimos a sus intereses económicos y políticos. Es por eso que dichos pensadores han definido la dependencia como "una situación en que un cierto grupo de países tiene su economía condicionada por el desarrollo y la expansión de otra economía". A su vez, estos defensores de la teoría de la dependencia asumen una posición crítica con respecto al pensamiento económico de la CEPAL, sobre todo en lo atinente a la cooperación internacional; ya que la CEPAL le asignaba una gran importancia a la cooperación financiera como elemento coadyuvante para el desarrollo económico de América Latina. Además, critican la concepción cepalina sobre el origen del subdesarrollo y la forma de como afrontarlo, esto debido a que las soluciones ofrecidas, por un lado, ignoran las reglas de la teoría ortodoxa del comercio internacional y por otro lado, se obviaban las causas reales del subdesarrollo -de origen estructural- al considerar que éste era una mera consecuencia de la desigualdad en el intercambio comercial y no una condición del desarrollo capitalista. En consecuencia, la cooperación internacional, lejos de fortalecer la capacidad institucional y económica de los países latinoamericanos, vino a profundizar la dependencia de éstos con respecto al mundo desarrollado.

Es claro, entonces, que los ideólogos de la teoría de la dependencia no conciben a la cooperación como un instrumento para el desarrollo de los países menos adelantados; y que observan el subdesarrollo como una condición impuesta por el desarrollo del capitalismo internacional mediante el establecimiento de relaciones de dependencia.

A pesar de lo expuesto anteriormente, escritores latinoamericanos como Celso Furtado, Fernando Cardoso y Enzo Faletto, quienes también analizan las relaciones de dependencia de América Latina, asumen una interpretación mucho más flexible o si se quiere mucho más concesional. A criterio de dichos autores, el desarrollo industrial en América Latina no hubiera alcanzado las tasas de crecimiento que caracterizó a los sectores manufactureros en el período de la postguerra sin la efectiva cooperación de grupos internacionales, especialmente norteamericanos con considerable experiencia industrial y con fácil acceso a recursos financieros.

### Principios

Los actores son fundamentalmente las clases transnacionales, las empresas transnacionales, las organizaciones no gubernamentales y los movimientos de liberación nacional. Aunque se asume la posición marxista de que el Estado es sólo una superestructura y que los actores reales son las clases y grupos socio-económicos, se afirma también el papel decisivo del Estado en las relaciones de explotación y dominación que caracterizan el sistema.

La naturaleza de las relaciones internacionales es conflictiva y se considera que la causa de ello está en los intereses y en la naturaleza del propio sistema capitalista mundial, el cual constituye la unidad principal de análisis, pues todos los procesos y relaciones se producen en su seno y vienen determinados por ese sistema global. Se afirma que no es posible un cambio radical en las estructuras de un Estado sin que tenga lugar un cambio en el sistema global.

La consideración del mundo como un único sistema económico dominado por el capitalismo transnacional. El sistema mundial se caracteriza principalmente por la desigualdad económica entre el centro y la periferia, por la explotación y dominación, de creación continuada de lazos de dependencia entre el Norte y el Sur, entre el centro y la periferia, y por la lucha de los pueblos y clases oprimidos contra la explotación y dominación.

No existe distinción entre la esfera estatal y la internacional. No hay valores, intereses y objetivos comunes y globales en el ámbito de todo el sistema global y de todos los actores, sólo existe la afirmación de valores e intereses de naturaleza particular.



#### **b. Corriente Funcionalista:**

A la cual Robert Keohane, sin ser doctrinario directo de esta corriente, denominó institucionalista. Esta centra su atención en el establecimiento y consolidación de instituciones internacionales, que sirvan de vehículo para la promoción del desarrollo económico de los países en vías de desarrollo.

La concepción funcionalista ha sido formulada por funcionarios que trabajan para las organizaciones internacionales que se dedican a promover la cooperación internacional, los cuales plantean que estas entidades deben de actuar como coordinadores en la canalización de recursos externos y promotoras del bienestar a nivel internacional. Según dicha concepción, las organizaciones internacionales sirven de marco para el encuentro de los intereses estatales, apegados éstos, a la normativa jurídica internacional; cuyo propósito fundamental es -mediante la cooperación internacional- evitar otra conflagración internacional y a la vez, promover el desarrollo de relaciones armoniosas entre los Estados.

La interpretación funcionalista del hombre, es que éste no es necesariamente bueno, pero es suficientemente razonable y claro acerca de sus verdaderos intereses para responder a la experiencia de un mejor bienestar proveniente de la cooperación internacional. La cooperación internacional es en consecuencia, un esfuerzo mancomunado de entidades estatales y no estatales realizado tanto nacional como internacionalmente, destinado a promover el bienestar general y establecer lazos de solidaridad internacional que trasciendan las fronteras del Estado. El Estado, se dice, debe dar lugar al desarrollo de organizaciones internacionales, las cuales en algún caso están más estrechamente relacionadas con las cambiantes condiciones económicas y las necesidades de bienestar.

#### **c. Concepción realista:**

Durante el período de Guerra Fría, especialmente en la década del '80, la herramienta teórica que se consideraba más apropiada para dar cuenta del contexto internacional, era el Paradigma Realista, cuyos exponentes más destacados son Raimond Aron y Hans Morgenthau. Ellos entendían que las relaciones internacionales son esencialmente conflictivas, aceptando que en la lucha por el poder y por la paz, el recurso a la fuerza armada es perfectamente legítimo. Señalan, además, que esta lucha se desarrolla fundamentalmente entre Estados, quienes son los actores principales de la realidad mundial.

En este contexto, el otorgamiento de la cooperación internacional no tiene como principio rector la promoción del desarrollo de la comunidad receptora, sino que está determinada por las relaciones de poder que se suscitan en las relaciones interestatales. Para los realistas políticos, la política internacional (y en ella la cooperación internacional) al igual que cualquier otra política consiste en una lucha por el poder. Estos argumentan que las ideas e instituciones que crearon los idealistas era un mecanismo para esconder la verdad; que el Derecho Internacional y las Organizaciones Internacionales se crearon para defender el status quo, revestido de legalismo. Dicha escuela ve el sistema internacional como un sistema de la división de poder y no como un sistema de derecho.

En conclusión, el realismo anula la posibilidad de desarrollar una cooperación internacional que se oriente a elevar "per se" el desarrollo económico, social e institucional de los países receptores; ya que, la misma queda circunscrita a la idea central de esta corriente de pensamiento, como lo es, el interés del país otorgante expresado en términos de poder. En este sentido, según Keohane, la cooperación internacional se lleva a cabo cuando las políticas seguidas por un gobierno son consideradas por sus asociados como medio para facilitar la consecución de sus propios objetivos, como resultado de un proceso de coordinación de políticas.

#### **d. Teoría de la interdependencia**

El escenario surgido luego de finalizada la Guerra Fría y caracterizado por el desmembramiento de la Unión Soviética, produjo como consecuencia la pérdida de importancia estratégica de los Estados latinoamericanos para los Estados Unidos, ello debido a que una vez eliminada la amenaza comunista el peligro de que los Estados americanos cayeran bajo su influencia y pusieran en riesgo la seguridad norteamericana deja de existir.

Por lo tanto, en la década del '90 las cuestiones vinculadas a la Seguridad pasan a un segundo plano. Nuevas preocupaciones regionales definen los lineamientos de la agenda interamericana: la consolidación y defensa de la democracia, el fomento de la prosperidad económica, el comercio, la integración, la lucha contra las drogas y la protección del medio ambiente. En este contexto, el soporte teórico que brinda mayores elementos para entender el Sistema Internacional y la conducta de los Estados es posiblemente la Teoría de la Interdependencia, debido a que entiende que la agenda internacional es cada vez más amplia, más compleja y menos jerarquizada. Aún más, el Paradigma de la Interdependencia no sólo ve una agenda internacional más fragmentada que el supuesto Realista, sino que además percibe un debilitamiento del rol del Estado y el surgimiento de nuevos actores en la escena internacional, capaces -por su accionar transnacional- de limitar el margen de maniobra de los Estados.



En cualquier caso, el Paradigma Realista no estaba en condiciones de explicar el diseño de la agenda en los '90. Esto puede analizarse mencionando dos de los principales ejes que sostiene este paradigma: 1) los Estados son los actores fundamentales de las relaciones internacionales y, en virtud de ello, éstas deben interpretarse sólo como relaciones interestatales; 2) una agenda de política exterior jerarquizada, en donde pueden distinguirse claramente cuestiones de alta política -las relativas al poder militar y a la seguridad- y las cuestiones de baja política, vinculadas al resto de las materias, por ejemplo, el comercio. Dichos postulados no dan cuenta de la realidad internacional de la década mencionada.

Entre los pensadores de esta corriente figuran Robert O Keohane y Joseph Nye, quienes afirmaban que, "las relaciones internacionales se han tornado cada vez más complejas, en donde la dependencia recíproca ha vulnerabilizado las competencias estatales y, en consecuencia, los Estados se han visto urgidos a fortalecer sus vínculos de cooperación para buscar una solución común a sus diferentes problemas". En la coyuntura actual de interdependencia -según estos autores- las fronteras nacionales y la soberanía de los Estados no tienen la importancia que se les confirió en el pasado; lo cual da lugar a que se diversifiquen los nexos de cooperación. Esta cooperación se expresa mediante el establecimiento de regímenes internacionales a través de los cuales los Estados coordinan o realizan esfuerzos institucionales en pro de una efectiva administración y canalización de los recursos externos y como forma de dirimir sus diferencias. Se centra en la necesidad de dar respuesta global a los problemas globales y comunes.

### Principios:

El Estado ha perdido significación como entidad soberana y como estructura capaz de garantizar el bienestar y la seguridad de sus ciudadanos y han aparecido nuevos actores tanto intergubernamentales como no gubernamentales (actores no estatales, supranacionales, transnacionales, subnacionales e, incluso, a nivel de seres humanos), que tienden a limitar aún más el margen de maniobra de los Estados, es decir que el sistema internacional ha perdido el carácter estatocéntrico.

Dados los cambios que se han producido en el campo social, económico y de las comunicaciones no se puede hablar ya exclusivamente de una sociedad de Estados con relaciones limitadas prácticamente al campo diplomático y militar sino que responden a un modelo basado más en factores culturales, tecnológicos y económicos. Esto ha favorecido a la aparición de una creciente interdependencia y cooperación y de una transformación en una sociedad mundial. Este fenómeno ha dado lugar a la aparición de nuevos valores e intereses comunes al conjunto de esa sociedad mundial.

Ha desaparecido la tradicional distinción y separación entre la esfera interna y la internacional. La interdependencia y la necesidad de atender a las demandas de desarrollo económico y social han obligado al Estado a abrirse cada vez más al exterior, acrecentando aún más esa interdependencia y restringiendo su margen de autonomía.

La sociedad internacional ya no es esencialmente conflictiva, sino también cooperativa. Al clásico problema de la guerra y la paz se añaden problemas derivados de las relaciones económicas y culturales, del desarrollo y del subdesarrollo, de la desigualdad y de las privaciones socio-económicas, del hambre y de la explosión demográfica, del agotamiento y explotación de los recursos, del desequilibrio ecológico y de la opresión y violación de los derechos humanos.

Se produce un cambio en los valores imperantes: de los valores exclusivamente individualistas y nacionales del pasado se pasa a la afirmación de valores comunes y universales. Esto ocurre como consecuencia del carácter global de los problemas y de la comunidad de intereses.

Algunos de los elementos de teoría de la interdependencia compleja, definidos por Joseph S. Nye como propiedades de las relaciones interdependientes son:

- Dominio. Cantidad de países con que cada país mantiene una interdependencia.
- Ámbito. Áreas sobre las cuales hay interdependencia.
- Intensidad. Cantidad de intereses que un país mantiene con otro.
- Jerarquía. Está relacionado con la capacidad relativa de un país sobre otro en un tema y en un momento determinado. No implica necesariamente que un país sea más desarrollado que otro.
- Homogeneidad. Características parecidas entre los países interdependientes.
- Estabilidad. Indica la perdurabilidad de la relación interdependiente.
- Valor. Calificación que se le puede dar a la relación interdependiente.
- Sensibilidad. Impacto que sufre un país ante cambios en otros.
- Vulnerabilidad. Costo que implica para un país cambiar sus políticas.



### 3) Cooperación internacional y relaciones internacionales

La cooperación internacional constituye un capítulo dentro de las relaciones internacionales de los países, mediante la cual diseñan y tramitan su asistencia. La gestión de la cooperación internacional implica particularidades que, en algunos casos, es generada por las fuentes de donde proviene la misma y las relaciones que se dan en dicho marco. La forma, el estilo y la negociación de una solicitud de cooperación ante un organismo internacional difieren de la presentación que se realiza ante una agencia bilateral de desarrollo o un ente financiero multilateral. Las reglas y condiciones del juego cambian en función de los actores que participan.

Se trata de crear un instrumento con un lenguaje único y de fácil comprensión para aquel que tenga la necesidad de manejar la información que ella contiene.

Las categorías, temas y condiciones para lograr la cooperación, son diversas y varían de organismo a organismo. En tal sentido, se requiere disponer de una herramienta flexible y actualizada con capacidad de acceso múltiple que permita disponer de información en tiempo real, que sea oportuna y confiable sobre las oportunidades de cooperación y financiamiento para el desarrollo de las actividades.

#### **La Cooperación Internacional como objetivo de la Política Exterior.**

La cooperación internacional como objetivo de la política exterior se refiere a aquella acción del Estado tendiente a promover lazos de Cooperación con otros Estados, con el propósito de unificar esfuerzos para la captación de recursos externos que complementen sus iniciativas en pro del desarrollo económico y social. En este sentido, la cooperación internacional funge, no como un instrumento para incrementar una determinada relación de poder o para ganar prestigio internacional, sino como un medio para obtener recursos para el desarrollo nacional, y para promover y/o coordinar políticas de carácter institucional tendientes a favorecer el desarrollo y la estabilidad política de los países en vías de desarrollo. Básicamente son los países en desarrollo los que plantean la cooperación internacional como un objetivo permanente de su política exterior, ello debido a su vulnerabilidad externa.

Lo anterior no demerita el hecho que eventualmente países en desarrollo hagan uso de la cooperación internacional como un instrumento orientado a modificar una relación de poder o remover obstáculos para el logro de algún objetivo político deseado. En este contexto podríamos situar la cooperación política, es decir, aquel tipo de cooperación que consiste en la negociación, persuasión; y en el otorgamiento de un apoyo político directo destinado a modificar una situación política determinada. La cooperación política hace posible el establecimiento de alianzas políticas y/o militares con el objeto de dar una respuesta colectiva a problemas relacionados con la paz y la seguridad internacional. Ejemplos recientes de cooperación política en Centroamérica lo constituyeron los esfuerzos diplomáticos realizados por el Grupo de Contadora, al igual que los llevados a cabo a través de la política de paz de la Administración Arias, en donde, mediante la negociación, Estados tanto regionales como extrarregionales desplegaron esfuerzos en favor de la paz en Centroamérica.

Finalmente debe decirse que, aunque la asistencia para el desarrollo relaciona básicamente a países ricos y pobres, la cooperación internacional podría gozar de una acepción mucho más amplia al implicar una gama de interacciones entre países, independientemente de su nivel de desarrollo. En este sentido, la decisión de cooperar podría obedecer a varias razones, entre las que pueden mencionarse:

- la búsqueda de la eficiencia y/o la reducción de costos en las transacciones realizadas por los Estados, tal como lo postula por ejemplo, la teoría de las ventajas comparativas del comercio exterior.
- la necesidad de protegerse frente a amenazas externas comunes.
- el deseo de compartir recursos internacionales considerados como patrimonio de la humanidad como es el caso de los fondos marinos para los cuales se establecen regímenes internacionales.
- el deseo de reducir externalidades como sucede, por ejemplo, con el deterioro del medio ambiente, lo que conlleva al establecimiento de regímenes internacionales.
- o simplemente, por el deseo de crear un futuro más seguro y provechoso. Robert Axelrod desarrolla la idea de que cuando dos o más Estados consideran que el futuro va a ser importante para ellos, y si a la vez todos ellos son capaces de reciprocarse eventos, entonces la cooperación es posible incluso en un mundo de egoístas sin autoridad central.



#### 4) Argentina y la cooperación internacional<sup>20</sup>

En el mundo de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), la República Argentina se encuentra en una condición "dual" donde se contraponen sus **necesidades** como país en desarrollo y las **capacidades** que ha logrado alcanzar.

Efectivamente, la Argentina ha alcanzado en varios rubros de actividad un desarrollo relativo importante, y es en estos sectores en los que nuestro país ha basado el inicio de sus actividades como oferente de cooperación. Es decir, apoyándose en aquellas áreas en que se destacan ventajas comparativas respecto de países de menor o igual nivel de desarrollo relativo. Sumado a esto, la situación de nuestro país durante la década del '90, como sujeto de la cooperación internacional, ha sido determinada por la evolución de los indicadores macroeconómicos utilizados como parámetros por los organismos internacionales y los países donantes, lo que llevó a que la República Argentina dejara de calificar para numerosos programas de cooperación.

Paralelamente, desde el año 1992, la República asumió el compromiso de compartir sus mejores capacidades con países amigos, tanto aquellas alcanzadas a través de su propio desarrollo, como las obtenidas a partir de programas implementados mediante la cooperación técnica recibida. En este sentido uno de los objetivos de Cancillería es perfeccionar el mecanismo establecido a través del Fondo Argentino de Cooperación Horizontal (FO-AR) de modo de continuar transfiriendo, a pesar de la situación actual, los conocimientos y experiencias nacionales hacia diferentes países en desarrollo, tendiendo a resolver problemas específicos de crecimiento y, al mismo tiempo, a favorecer el enriquecimiento de nuestros profesionales a través del intercambio de experiencias.

Sin embargo, una mirada a lo que ocurre el interior de cada Estado refleja una situación que no se condice con los éxitos que nuestros gobiernos ostentan a nivel macroeconómico. La Argentina refleja esa dicotomía, ya que por un lado, califica cada vez menos como receptora de cooperación internacional en vista de sus resultados macro pero al mismo tiempo el desarrollo del país como tal sigue necesitando sin lugar a dudas de la cooperación internacional como modo de afianzar y consolidar su desarrollo. Como receptora, es sujeto de la cooperación que ofrecen algunos países desarrollados como así también de fuente multilateral. Esta asistencia, si bien importante por su monto, lo es mucho más aún por su aptitud de dinamizar y potenciar esfuerzos nacionales.

La Argentina ha sido también una de las pioneras en el establecimiento de un Sistema de Costos Compartidos con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, luego implementando por otros países y otras regiones del mundo y que ha servido para posibilitar notables ahorros en la contratación de expertos a través del empleo de técnicos nacionales, optimizando, de esa manera, los recursos existentes y potenciando las acciones de cooperación.

Es por eso, que en la actual situación económica y social, la Cancillería se ha abocado a la tarea de explicar a la comunidad internacional, países donantes y organismos multilaterales los recientes cambios producidos en nuestra realidad cotidiana, con el objeto de generar una revisión de los criterios que acotan, hoy, el acceso de instituciones argentinas a estas fuentes y, por ende, a la posibilidad de responder por esta vía a necesidades que se plantean.

Otro de los principales objetivos de Cancillería en relación a lo anterior, es articular la oferta internacional de cooperación con las necesidades que tienen los organismos del Estado nacional, provincial y municipal, las Universidades y ONG's, fortaleciendo los vínculos de las instituciones de todo el país con los organismos internacionales y las agencias de cooperación de otros países.

Por otro lado, tanto los organismos internacionales como los países donantes de cooperación internacional, fijan sus prioridades para el desarrollo de las actividades de cooperación de acuerdo con los ejes dominantes de interés mundial. La transición internacional llevada a cabo en el último decenio, con la consecuente redefinición del escenario de las relaciones internacionales, centró la cooperación internacional en aquellas áreas que contribuyeran a la preservación de la paz y de la estabilidad, a la expansión de la economía mundial, a la lucha contra la pobreza, a la ampliación de las opciones y de las oportunidades, al respeto de los derechos humanos y a la búsqueda de un equilibrio duradera en el aspecto ambiental y demográfico.

El grueso de los recursos externos volcados a actividades de cooperación proviene de las siguientes fuentes:  
Multilaterales: sistema de la ONU (Agencias y PNUD), mecanismos de la CT del Banco Mundial, BID, UE y OEA  
Bilaterales: Alemania/GTZ, Japón/JICA, Suecia/SARE/BITS, España/AECI, Italia, Francia.

Las fuentes de CTI bilaterales o multilaterales, puestas a disposición del gobierno argentino, son limitadas. De allí que se establecen prioridades locales, nacionales y regionales. Para ello es necesario generar un mayor conocimiento acerca de los instrumentos que ofrecen las distintas fuentes de cooperación, a fin de aprovechar de una manera más eficaz esas oportunidades.

<sup>20</sup> Ver Anexo 3: Estadísticas Argentinas en la Cooperación Internacional, p. 99.



Orientativamente, algunos criterios genéricos de la selección de proyectos de asistencia técnica, en relación a las áreas temáticas, son:

- Que los proyectos contribuyan directamente al crecimiento y al aumento de la productividad de los distintos sectores de la economía
- Que apoyen la inserción argentina en el Comercio Internacional y los distintos esquemas de integración.
- Que aceleren el cambio estructural de la infraestructura productiva y social.
- Que contribuyan al mejoramiento del medio ambiente.

*La particularidad de ser país receptor y oferente de cooperación, impone un desafío a la Cancillería argentina a fin de lograr los mejores resultados en cada uno de los roles que la República debe desempeñar, con la convicción de que la cooperación es un importante instrumento para el desarrollo económico y social de los países y su gente.<sup>21</sup>*

### Objetivos perseguidos

Atendiendo a esta condición dual, de país al mismo tiempo receptor y oferente de cooperación, argentina se ha fijado los siguientes objetivos:

1. **como país receptor de cooperación:** Argentina se ha planteado metas desarrolladas en dos ámbitos: el interno, prestando especial atención a la realidad económica y social del país; y el externo, adecuando la estrategia a la tendencia internacional de ayuda al desarrollo. De esta manera, los objetivos se concretan en:
  - optimizar la utilización de los recursos provenientes de la cooperación, tanto en su aspecto humano como económico, buscando la excelencia en la aplicación de los mismos.
  - acompañar con los recursos provenientes de la cooperación internacional las prioridades y políticas de desarrollo establecidas a nivel nacional.
  - federalizar la distribución de los recursos de la cooperación internacional, beneficiando a gobiernos e instituciones provinciales, y a municipios.
  - involucrar entre los organismos que intervienen en el circuito de la cooperación, a las organizaciones no gubernamentales y al sector privado.

A partir de estos objetivos se han establecido unos recursos para la cooperación internacional que se concentran, prioritariamente, en los siguientes temas o sectores:

- la mejora de la eficiencia del estado y de la gestión pública.
  - la privatización y desregulación.
  - los cambios en la estructura productiva.
  - el apoyo al desempeño de la pequeña y mediana empresa.
  - la informática y las comunicaciones.
  - la mejora de las condiciones sociales.
  - la generación de empleo.
  - la eliminación de la pobreza.
  - la promoción de la participación de la mujer en el desarrollo.
  - la preservación del medio ambiente.
  - la integración de la argentina al mundo.
  - la intensificación de la cooperación técnica entre países en desarrollo (ctpd).
2. **como país oferente de cooperación,** inicialmente en virtud de su participación en los programas de ayuda alimentaria y, luego, con la creación en 1992, del fondo argentino de cooperación horizontal (fo-ar), nuestro país se ha planteado los siguientes objetivos:
    - contribuir a los procesos de desarrollo económico y social de los países de menor desarrollo relativo.
    - fortalecer las relaciones bilaterales y consolidar la presencia y el prestigio de la república en el exterior.
    - la ampliación del conocimiento internacional acerca del potencial de la república argentina como país oferente de tecnología, bienes y servicios, en algunos campos de acción específicos donde ha logrado avances significativos.
    - la difusión de las áreas en las que la experiencia argentina ha sido particularmente exitosa (reforma del estado, procesos de integración, agroindustria, entre otros).
    - la promoción del intercambio de conocimientos científicos y tecnológicos.
    - una mayor vinculación internacional de los expertos y técnicos argentinos.

<sup>21</sup> [www.cancilleria.gov.ar](http://www.cancilleria.gov.ar): Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la República Argentina.



## Organización Institucional en la Cancillería Argentina

En lo que se refiere a la organización y gestión de la ayuda, la Dirección General de Comercio Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto es el área responsable de llevar adelante el diseño de estrategias y políticas relativas a la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) y su implementación, así como de coordinar y dirigir la ejecución de los Programas y Proyectos desarrollados en este ámbito.

- Cooperación Multilateral: la gestión de este tipo de cooperación corresponde a una Dirección de cooperación multilateral, que comprende las relaciones de cooperación con los organismos multilaterales del sistema de la Organización de Naciones Unidas (ONU), Organización de Estados Americanos (OEA) y otros esquemas intergubernamentales, incluyendo los regionales y subregionales en los que el país participa, la Unión Europea y los mecanismos globales de Medio Ambiente.
- Cooperación Bilateral: comprende las relaciones de cooperación técnica y científico-tecnológica de la Argentina con los distintos países del mundo, como así también a la Unidad de Coordinación del Fondo Argentino de Cooperación Horizontal (FO-AR) a través de la cual se canalizan las acciones de cooperación en las que Argentina actúa como país oferente de cooperación técnica.

### a. FO – AR

En este proceso de tránsito de una situación de país receptor neto de cooperación a un rol mixto en el que se incorpora la decisión de ser, el mismo tiempo, país oferente, Argentina se vio obligada a diseñar un mecanismo que generara una oferta de cooperación, continua y confiable.

En este contexto, Argentina alcanza en los últimos años del siglo XX una novedosa situación: siendo aún país receptor de cooperación, se inicia, a partir de 1992, como oferente de cooperación a otros países, y lo hace con marcado éxito, apoyándose en aquellas áreas en que se destacan ventajas comparativas respecto de países de menor o igual nivel de desarrollo relativo. Así nació, en 1992, en el seno de la Cancillería, el Fondo Argentino de Cooperación Horizontal (FO-AR). Es a partir de ese año cuando Argentina ha podido concretar la transferencia de conocimientos y experiencias hacia diferentes países en desarrollo e implementar así una política de cooperación occidental.<sup>22</sup>

El FO-AR es el instrumento por medio del cual la República Argentina realiza acciones de cooperación técnica destinadas a países de menor o igual desarrollo relativo económico y social, con el objeto de contribuir al crecimiento de los países y su gente. El objetivo es ayudar al desarrollo de los pueblos mediante la transferencia de conocimientos y de las capacidades en que la República Argentina tiene experiencia y trayectoria, tanto aquellas alcanzadas a través de su propio desarrollo, como las obtenidas a partir de programas implementados mediante la cooperación técnica recibida.

A través de la Unidad FO-AR, la Dirección General de Cooperación Internacional lleva a cabo la recepción de los requerimientos que le son transmitidos a través de sus embajadas acreditadas en los países receptores, el análisis formal de las solicitudes en cuanto a la observancia de las normas establecidas para el funcionamiento del Fondo, la inserción de la temática de los proyectos solicitados en las áreas prioritarias de la cooperación para el desarrollo establecidas en las Resoluciones de las Naciones Unidas o de los organismos regionales, la disponibilidad de la expertise requerida. El presupuesto para el funcionamiento del FO-AR es aportado íntegramente por la Cancillería argentina. Se aspira con esta unidad a:

- Contribuir en los procesos de crecimiento económico y social de países en desarrollo, favoreciendo el bienestar y el enriquecimiento del capital humano.
- Fortalecer y consolidar las relaciones bilaterales con los países receptores de nuestra cooperación y difundir la imagen de la Argentina en el exterior, compartiendo las capacidades alcanzadas.
- Promover el intercambio de conocimientos científicos, tecnológicos y técnicos, e incentivar los vínculos entre expertos argentinos y sus pares de otros países.

El Fondo financia las actividades de cooperación técnica horizontal a través de las siguientes modalidades:

- Asistencia técnica mediante el envío de expertos en aquellas áreas en las que la Argentina cuenta con experiencia técnica, asistencia en la implementación de programas y/o desarrollar acciones puntuales.
- Capacitación y adiestramiento en Argentina, para transmitir las experiencias argentinas en la materia que se trate y adecuarlas a la realidad local con el objeto de permitirles desarrollar su función en forma más eficiente. La recepción de profesionales extranjeros en instituciones argentinas. Desde el inicio del FO-AR, se han recibido en la Argentina alrededor de 500 profesionales extranjeros.

<sup>22</sup> Ver Anexo 4: Acciones FO-AR ejecutadas entre 1992 y diciembre de 2004, p. 101.



- La organización de Seminarios FO-AR en temas de interés para los países receptores de la cooperación: La transmisión de la experiencia adquirida por Argentina en diversas materias ha encontrado vehículo apropiado en la realización de Seminarios Regionales o Locales en el marco del FO-AR. Estos seminarios, en su forma regional, persiguen alcanzar el mayor impacto posible invitando a participar a funcionarios responsables de las temáticas seleccionadas de los países de la Región correspondiente al país sede del evento.

Desde su creación en 1992, el FO-AR lleva desarrolladas más de 2.500 acciones en distintos países de América Latina y el Caribe y ha enviado alrededor de 2.100 expertos a distintos lugares del mundo.<sup>23</sup>

## 5) América latina y la cooperación internacional<sup>24</sup>

La cooperación internacional para el desarrollo ha constituido para América Latina, en los últimos decenios, un recurso al cual los gobiernos, la sociedad civil y los organismos no gubernamentales han recurrido con crecientes expectativas de subsanar vacíos, usualmente financieros y humanos, que ha sido difícil atender con recursos propios. La diversidad de fuentes y procedimientos de esta cooperación plantea la necesidad de integrar la información relevante.

Cabe destacar la importancia de transformar la cooperación internacional en actividades efectivamente ejecutadas que contribuyan al logro de objetivos de desarrollo sustentable, lo que se hace más relevante para el caso de las actividades científicas y tecnológicas que, con cierta frecuencia son postergadas. En este sentido, es de particular importancia que la cooperación internacional conduzca a algún grado ostensible de creación de capacidades científicas y tecnológicas locales.

La agenda del sistema de cooperación internacional ha cambiado a la luz del nuevo escenario económico y geopolítico mundial. Elementos como la seguridad, la disminución extrema de la pobreza y los bienes públicos globales dominan el actual escenario de la AOD internacional. Este nuevo escenario repercutirá en los flujos de ayuda externa para América Latina, región que no es vista como prioritaria en algunos puntos de la agenda antes señalados.

En los dos últimos años, el total de Ayuda Oficial para el Desarrollo (AOD) ha alcanzado índices nunca antes registrados (62 mil millones en el año 2003). Este monto es superior en términos reales, al promedio de AOD registrado en los últimos nueve años anteriores. Entre las principales razones que explican este incremento están:

- Mayor contribución de las organizaciones internacionales.
- La ayuda para Irak y Afganistán
- El aumento de la cooperación para cumplir con los compromisos asumidos para alcanzar los objetivos de Desarrollo del Milenio en el 2015

Contrariamente al ostensible incremento de la ayuda para regiones en desarrollo como África, Asia o Europa del Este, se evidencia una disminución de la importancia relativa de América Latina como región receptora de AOD. Así, en el año 2003, la AOD para América Latina, como porcentaje del total de AOD destinada a los países en desarrollo, alcanzó uno de sus índices más bajos (9%). Ello se debe principalmente a:

- Las nuevas prioridades que los países cooperantes otorgan a las repúblicas de Europa del Este y a Irak.
- La mayor parte de naciones latinoamericanas pertenecen a la categoría de países de ingreso medio<sup>25</sup>. Debido a ello, la región ya no es una prioridad para los países cooperantes, quienes vienen concentrando su ayuda en regiones con mayores índices de pobreza como el África subsahariana. En este sentido, las modalidades de cooperación tradicional de los países del norte con la región están siendo reemplazadas por nuevas formas que tiene mayor relación con el comercio y la inversión.

Como consecuencia, América Latina recibe en la actualidad un tercio de la AOD per cápita que recibe Europa del Este o el África subsahariana. Un ejemplo que releva las nuevas prioridades geopolíticas de la ayuda internacional es el caso de Irak y Afganistán. En el 2003, la ayuda para esos dos países fue de US\$ 3.500 millones aproximadamente. Este monto representó el 64% de la AOD destinada para América Latina, a pesar de que la población latinoamericana es 10 veces mayor que la de los dos países en conjunto.

Hay cuatro elementos importantes que van en el “haber” y no el “debe” de la situación que encontramos en Latinoamérica hoy en día. Ellos se encuentran directamente relacionados con el tema de la seguridad:

<sup>23</sup> Véase Anexo 4: Acciones FO-AR, p. 101.

<sup>24</sup> Véase Anexo 5: Tendencias de la Cooperación Internacional en América Latina, p. 102.

<sup>25</sup> La definición de la OCDE estableció que un país de ingreso medio es aquel cuyo PNB per cápita oscila entre los US\$ 746 y US\$ 2.975 en el año 2001.





1. El primero es el de los grandes focos de tensión global que en la actualidad, felizmente, no se encuentran en América Latina. Esto nos pone en mejor situación para ser algo más que un mero receptor de cooperación internacional y pensarnos como un elemento horizontal en la cooperación política y económica en el ámbito global.
2. En los últimos años América Latina se ha convertido paulatinamente en un actor internacional con una gravitación positiva en la configuración de la agenda de seguridad global.
3. En tercer lugar, la democracia. Hoy encontramos un escenario distinto al de 25 – 30 años atrás de violaciones masivas y sistemáticas a los derechos humanos en todos los aspectos, un escenario que no es perfecto pero sí razonablemente mejor.
4. En último lugar, encontramos los esfuerzos en América Latina y especialmente, en América del Sur para avanzar hacia una integración económica, física y eventualmente, política.

En América Latina existen líneas de acción que hay que reforzar. La cooperación o debe ser vista como una suerte de salvavidas para contrabalancear situaciones o tendencias negativas, destructivas, erosivas de la paz y la democracia o de los principios que aparentemente estarían en crisis. Por el contrario, debe contribuir al afianzamiento, consolidación y fortalecimiento de instituciones ya existentes, que requieran ser mejoradas para aumentar su eficiencia.

## 6) Consultoría

*“La consultoría como una profesión que demanda mente abierta, alta responsabilidad por sus resultados, capacidad para enfrentar la incertidumbre y reinversión permanente de la práctica de negocios, es una ruta estratégica en la globalización de las economías para ampliar las posibilidades de las empresas y sus márgenes de utilidad, ya no en manos de productos o servicios tangibles, sino de un intangible que es y será elemento fundamental del crecimiento y desarrollo de las personas y las organizaciones: el conocimiento”.*

### a. Definición:

“Por proceso de Consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son.”<sup>26</sup>

Meter Block sugiere incluso que “se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución...”

“La consultoría es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, al cliente para poner al descubierto problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones.”

“Servicio prestado por personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”.

La consultoría es un servicio al que se puede recurrir si se siente necesidad de ayuda en la solución de problemas. El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejora, y termina, idealmente, en una situación que ha producido un cambio que constituye una mejora.

Mediante la consultoría profesional, los profesionales se vinculan y cooperan con el medio, para la transferencia del conocimiento, de manera que le permita ser dinámica en la solución de problemas y en la satisfacción de necesidades que conduzcan al mejoramiento de la calidad de vida.

La consultoría profesional es la aplicación del conocimiento en una actividad intelectual, y llevará a que las soluciones encontradas sean las más adecuadas desde los puntos de vista técnico, económico y social. Se presta de varias formas:

**ASESORÍA:** Se refiere a todas aquellas acciones que brindan y ofrecen conocimiento específico sobre temáticas concretas. Intenta además, generar procesos de transferencia de conocimientos, viables y útiles para el enfrentamiento de situaciones y problemáticas generadas en el medio.

**CONSULTORÍA:** Definida como un conjunto de servicios prestados por actores altamente calificados cuya función consiste en la presentación y sustentación de propuestas viables de solución a las problemáticas previamente identificadas.

**ASISTENCIA TÉCNICA:** Es la cooperación que se les da a las entidades, para la solución de problemas puntuales, coyunturales. Generalmente implica el uso de instrumentos, desarrollos operativos o puesta en marcha de procesos.

<sup>26</sup> Fritz Steele (1975)



## b. Características:

- **La Consultoría es un servicio independiente:** se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel. Esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con los clientes y las personas que trabajan en ella. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Por consiguiente, debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.
- **La Consultoría es esencialmente un servicio consultivo:** no se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en problemas. Su papel es actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. No sólo se trata de dar el consejo adecuado, sino de darlo de manera adecuada y en el momento apropiado a la persona debida (cualidad fundamental del consultor).
- **La Consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos:** una persona llega a ser consultora en el pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las personas y adquirido la capacidad necesaria para identificarlos, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas, etc. Lo que distingue a los consultores de los clientes es que pasan por muchas situaciones y la experiencia adquirida en las tareas pasadas puede tener aplicación en los nuevos clientes.
- **La Consultoría no proporciona soluciones milagrosas:** sería un error suponer que, una vez contratado el consultor, las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles.

## c. Tipos de consultoría

Se identifica como formas de consultoría la conocida tradicionalmente, que podría llamarse entonces, tradicional – y la participativa (también denominada colaborativa).

En la consultoría tradicional se presentan esencialmente dos variantes:

- El Cliente (entidad que recibe la consultoría), presenta problemas, el consultor brinda soluciones.
- El Cliente, que sabe que tiene algunos problemas, solicita que el consultor identifique los problemas y brinde las soluciones.

### La consultoría colaborativa

La labor actual del consultor como “agente de cambio”, implica la transferencia de conocimientos, know how y la capacitación de las personas, de forma implícita o explícita.

La acción del consultor actual y el enfoque que generalmente se utiliza tiene como finalidad apoyar intensa y temporalmente a las personas a realizar un proyecto y no ejecutarlo por sí mismo, de tal forma que adquieran conocimientos y habilidades que se conviertan en verdaderos consultores internos, agente endógeno de cambio en un proceso de mejora continua de los procesos y sus resultados. Esta modalidad nueva se ha denominado **consultoría colaborativa o participativa**. Esta tiende a fijar los cambios, las soluciones que se adopten, porque debe lograr que surjan de la propia organización, por convencimiento propio sobre la necesidad y la bondad de tales cambios y su esencia es lograr la capacidad de camino propia que demanda toda organización que pretenda mejorar sus procesos y resultados de forma continua.

Esta modalidad parte de algunas premisas entre las cuales están:

- el consultor (aunque lo sea) no es un experto: es un colaborador imparcial de la entidad Cliente.
- Los verdaderos expertos son los interesados.
- La verdadera experiencia sobre sus situaciones concretas radican en ellos.
- Los interesados son capaces de identificar los problemas que tienen, de definir las soluciones a esos problemas.

## d. ¿Qué es un consultor?

De acuerdo con el *Institute of Management Consultants USA-IMC* [2001] un consultor “es un individuo que provee orientación y asistencia independiente acerca de los temas requeridos por sus clientes. Este individuo puede ser generalista o un especialista el cual se aproxima a los temas desde puntos de vista específicos, generales o aquellos de interés para sus clientes.”



Por otra parte el Business Service Center - BSC [1997] de Manitoa, en Canadá, define al consultor como “una persona calificada para vender orientación profesional especializada, un profesional independiente contratado para desarrollar una labor específica en el corto o largo plazo. El consultor es un especialista que posee una experiencia única en un área específica del conocimiento, con el fin de valorar situaciones, analizar información, presentar propuestas para la acción y ofrecer orientación independiente, lo cual genera unos honorarios por su concepto.”

Analizando las dos definiciones tenemos elementos coincidentes y algunos diferenciadores. Dentro de los coincidentes se resalta el hecho de que el consultor debe ser independiente, debe proveer una revisión exhaustiva, concreta y sin sesgos que genere en su cliente la confianza y la información necesaria para que se adelanten las decisiones del caso.

Un consultor conciente de su labor y éticamente comprometido con su rol, sirve a sus clientes con integridad, competencia e independencia, como características básicas que le permitan mantener su propio crecimiento profesional y superar las expectativas de sus clientes para hacer de la práctica de la disciplina de orientación y asistencia (la consultoría), sugerida por el IMC, una manera de reinventar el conocimiento de su disciplina o área de especialidad.

Mientras una organización requiere una revisión estratégica de negocios frente a los nuevos tratados de libre comercio, otra en el mismo contexto, solicita una evaluación de tecnologías de comunicaciones que genere diferencia entre los competidores del mercado. Si revisamos las solicitudes, éstas pueden llegar a ser diferentes, pero afectadas una por la otra. Mientras la primera organización requiere un consultor generalista y orientado a estrategias globales de negocio, para lo cual requiere de conocimientos de política, regulaciones, tecnología, gobierno, entre otros; para la segunda, se necesita un especialista en telecomunicaciones y tecnología, sin embargo éste no puede descuidar variables regulatorias, tecnológicas o políticas que pudiesen afectar las decisiones de la empresa al decidirse por una u otra alternativa tecnológica.

El arte de escribir y presentar sus investigaciones y aprendizajes en la práctica misma de su profesión, hacen del consultor una profesional que no solamente orienta y apoya la implementación de soluciones, sino que es capaz de sintetizar en un documento su experiencia para que otros encuentren ideas y elementos para volver a pensar una posible solución. Esta habilidad para escribir combinada con la capacidad de presentar en público sus hallazgos y resultados, hacen del consultor una persona que sabe que no es posible ser inferior al compromiso y formalidad que exige la ciencia y a las expectativas de sus clientes.

### ¿Para qué entonces se necesita la presencia de un consultor?

Es justificada, y a veces muy importante: puede ayudar a esclarecer, puede contribuir a que el cliente identifique el problema, defina la solución y la aplique: hay reacciones que no se desarrollan sin la presencia de un facilitador, un catalizador un agente de cambio. El consultor. Por lo tanto, la consultoría que se ha procurado desarrollar en la actualidad es del tipo colaborativa que busca el cambio mediante procesos de tipo participativo. En la promoción de este tipo de cambios es fundamental lograr el trabajo colectivo, único, entre el personal de la organización cliente y de los consultores, para lo que han debido tener presente los principios y las técnicas modernas de dirección.

En un proceso de intercambio o interacción entre un agente interno y otro externo, que se funden en una unidad de trabajo con el criterio de dotar o elevar la capacidad de autodesarrollo de una organización, y por tanto, de las habilidades de los colectivos que la forman para identificar, jerarquizar y afrontar con mejores posibilidades de éxito la solución de los problemas. El trabajo de consultoría –y sobre todo la colaborativa- se desarrolla en un complejo contexto de factores políticos – sociales, técnico- organizativo y económicos, lo que exige del consultor ciertas cualidades.

La consultoría también puede ser clasificada acorde a su alcance en:

**Integrales:** Se refieren al cambio en toda la organización, que considera todos los procesos y subsistemas, es por eso común hablar de consultoría integral colaborativa que es una de las más usuales en la actualidad.

**Parciales:** Se refieren a los procesos de cambio o ayuda a través acciones de asesoría en uno o varios subsistemas o procesos de la organización.

### e. ¿Cuándo se recurre a un consultor?

Se puede recurrir a consultores cuando se *carece de la capacidad de abordar un problema con la misma posibilidad de éxito*. Para ello se requieren a menudo métodos y técnicas especiales en que el consultor es un experto.

En otros casos, el problema puede ser de carácter general que *no se cuente con capacidad y experiencias suficientes para planificar, poner en marcha y llevar a cabo con eficacia un proceso difícil de cambio*. El consultor puede aportar esos conocimientos especializados, hacer comprender al cliente los procesos y las relaciones y ayudarlo a definir y aplicar una estrategia apropiada.



#### f. El ámbito internacional

El empleo de consultores para que trabajen en países distintos del suyo es otra tendencia con múltiples repercusiones. Este fenómeno comenzó con las empresas mercantiles que actúan a escala internacional y prosiguió con los gobiernos y las organizaciones internacionales. Como parte de los proyectos de asistencia técnica, bilaterales y multilaterales, se proporcionan considerables servicios de consultoría. Por ejemplo, el Banco Mundial es un usuario importante de los servicios de consultores, y muchas organizaciones de consultoría trabajan por cuenta de gobiernos y empresas en países en desarrollo en relación con proyectos técnicos financiados con cargo a préstamos proporcionados por el Banco Mundial.

Algunas oficinas de consultoría se han convertido en auténticas empresas multinacionales, con una parte importante de sus ingresos obtenidos por sus trabajos en el extranjero y con filiales o sucursales en varios países y continentes. Más recientemente, la creciente demanda de servicios de consultoría ha estimulado la creación de una profesión de consultores nacionales en los países que están trabajando intensamente en la mejora de los resultados de la gestión de sus organizaciones.

Esto último es esencial ya que el uso de consultores nacionales garantiza una ventaja en términos culturales, y en conocimiento del entorno que es difícil y demanda tiempo para el consultor extranjero, lo ideal en esos casos es integrar equipos con composición mixta que aprovechen de forma recíproca los conocimientos, habilidades y experiencias de ambas partes.

#### g. La consultoría como fuente de aprendizaje: capacitación e información

Lyndon Urwick (Kubr1994), cuya contribución al fomento de la consultoría es una de las más importantes, ha señalado que *“el único trabajo que vale realmente la pena hacer como consultor es el que instruye, el que enseña a los clientes y a su personal a administrar mejor sus negocios”*.

En la concepción moderna de la consultoría, esta dimensión tiene una gran importancia. Muchos clientes recurren a consultores no para hallar una solución a un problema preciso, sino para *adquirir los conocimientos técnicos especiales del consultor* (por ejemplo, sobre el análisis del medio ambiente, previsiones comerciales o utilización de microprocesadores con el fin de obtener información para la dirección) *y los métodos que utiliza para poner al descubierto los problemas y aplicar los cambios* (entrevistas, diagnósticos, comunicación, persuasión, corrección de errores y repetición, evaluación y técnicas análogas).

El asesoramiento asume un cometido de enseñanza; su finalidad es aportar nuevas competencias y ayudar a que el cliente aprenda de su propia experiencia. A menudo se insiste en que de este modo (se ayuda a las organizaciones) a ayudarse a sí mismas. Se trata de un intercambio de doble dirección, puesto que al ayudar a sus clientes a aprender de la experiencia el consultor acrecienta sus propios conocimientos y competencias. El efecto de aprendizaje de la consultoría es probablemente el más importante. La elección de los métodos de consultoría y el grado de participación del cliente pueden intensificar o atenuar ese efecto. Por consiguiente es necesario que se preste especial atención a este aspecto.

#### La consultoría y la capacitación

La consultoría es inseparable de la capacitación. Como se ha mencionado más arriba, en todo en enfoque de consultoría eficaz el componente de aprendizaje es muy importante. El cliente aprende del consultor, pero el consultor aprende también del cliente y esto lo ayuda a ajustar su enfoque en las fases siguientes de su cometido y acumular experiencia para futuros contratos.

En toda misión de consultoría se aprende algo, aunque los conocimientos adquiridos pueden ser limitados si es el consultor el que realiza directamente la tarea y trasmite los resultados al cliente. El cliente no aprende realizando tareas ordinarias y rutinarias, sino llevando a cabo, en colaboración con el consultor, tareas útiles que son nuevas para él y adquiriendo la capacidad de analizar sus problemas desde nuevos ángulos.

La capacidad se utiliza a menudo como una técnica de intervención para coadyuvar en el cambio y ayudar a los miembros de su organización a asumir los cambios propuestos como resultado de la consultoría. El consultor puede que se incluyan en la tarea diversos modos de formación, que pueden adoptar la forma de un seminario sobre técnicas de recolección de datos o sobre los nuevos progresos en la esfera técnica abarcada por la consultoría. Unos programas amplios de capacitación pueden formar parte de la fase de puesta en práctica, por ejemplo, si se van a introducir cambios importantes en la información destinada a la dirección y los sistemas de control o en la estrategia y las técnicas de comercialización.



Muchas organizaciones de consultoría no se limitan a ofrecer servicios de formación a sus clientes. La experiencia acumulada gracias a los diversos cometidos asignados por los clientes es muy útil para concebir programas de perfeccionamiento del personal de dirección, orientados hacia la práctica. Se puede tratar de programas regulares, o de seminarios de gestión especiales y mesas redondas. La experiencia del consultor puede reflejarse en el contenido del programa (centrado en las cuestiones que más preocupan a los clientes) y la metodología (destacando los métodos pro medio de los cuales los participantes mejoran su capacidad para resolver problemas y otras técnicas). Los informes de los consultores proporcionan un acervo de material informativo que se puede utilizar en las aulas como estudios monográficos, ejercicios prácticos, juegos de simulación de administración de empresas, listas de verificación, ejercicios de resolución de casos, etc.

### **La consultoría y la información**

Proporcionar información al cliente es uno de los principales cometidos de un consultor en cada misión de consultoría. En algunos casos ésta es la única o la principal aportación que se espera de él; por ejemplo, si el cliente tiene interés en comparar sus niveles de rendimiento con las otras organizaciones, utilizando los datos que puede suministrar el consultor.

En realidad, en muchos casos basta con que el consultor encuentre y presente información que permita al cliente reorientar su trabajo, adoptar una decisión sobre las inversiones o decidir que quiere saber más acerca de las organizaciones que consiguen mejores resultados. La información en si puede tener mucho poder e influir fuertemente en personas interesadas y capaces de sacar conclusiones de ella.

Las oficinas de consultoría tienen a su disposición un tremendo caudal de información y muchas cuentan con verdaderos expertos en la recolección y el procesamiento de datos. Algunas oficinas de consultoría empiezan a considerarse como bancos de datos especializados, y estudian nuevas formas de trabajar con la información y de utilizarla para proporcionar otros servicios a los clientes. Este sector se está desarrollando actualmente con gran rapidez. Incluye diversos tipos de servicios de información, regulares o especiales, por medio de los cuales los clientes pueden conocer la evolución práctica y teórica en esferas que son esencialmente para sus empresas. Este es un servicio directo útil para los clientes y una fuente de nuevos contactos. Un cliente puede extraer nuevas ideas de la información así obtenida y pedir al consultor que las explore más a fondo y que lo ayude a ponerlas en práctica.

## **7) Proyecto de cooperación internacional**

### **a. Concepto de Proyecto:**

“Un proyecto se define como un conjunto de actividades interrelacionadas a ser llevadas a cabo bajo una gerencia unificada para lograr un objetivo específico en un plazo determinado mediante la utilización de recursos”.

### **Concepto de Proyecto de Cooperación Internacional:**

“Se considera como proyecto de cooperación internacional aquella propuesta que comprenda un conjunto coherente de actividades tendientes al logro de resultados concretos en un tiempo determinado, empleando para ello recursos nacionales e internacionales que serán invertidos de manera integral en capacitación, asistencia técnica, equipos, y otros, dependiendo el proyecto. Las solicitudes de cooperación técnica internacional precisan de un procedimiento particular, ya que se hace necesario un proceso de identificación y formulación diferente al realizado para otro tipo de proyectos (como por ejemplo los proyectos públicos de inversión, crédito externo, cofinanciación)”.

Señala la Agencia Alemana de Cooperación Técnica para el Desarrollo (GTZ) en la presentación del método ZOOPP: “Se entiende por proyecto una tarea innovadora que tiene un objetivo definido, debiendo ser efectuada en un cierto período, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios; solucionando de esta manera problemas específicos o mejorando una situación... La tarea principal es capacitar a las personas e instituciones participantes para que ellas puedan continuar sus labores de forma independiente y resolver por sí mismas los problemas que surjan después de concluir la fase de apoyo externo”.

El proyecto se define como el núcleo operativo básico para la cooperación técnica internacional, que consiste en un conjunto de acciones orientadas a lograr objetivos de desarrollo susceptibles de verificación. Estas se realizan en un ámbito físico y social, en un tiempo determinado. Sus insumos y costos también son definidos.

Con un proyecto de cooperación técnica internacional, se busca mejorar una situación especial, solucionar una necesidad sentida o un problema existente claramente identificado, motivo por el que debe contarse con el diseño de las condiciones necesarias para su óptima solución.



## b. Ciclo de vida del proyecto

Todo proyecto tiene un comienzo y un fin, el recorrido que hace un proyecto desde que se inicia hasta que finaliza es lo que se llama el Ciclo de Vida, el cual expresa las distintas fases o etapas de madurez de un proyecto. También los proyectos de desarrollo evolucionan a lo largo de un ciclo de vida que viene a ser un recorrido por los distintos momentos de su historia, desde que surge la idea inicial hasta que finaliza la acción y se evalúan sus resultados.

Cada organismo de financiación, tanto bilateral como multilateral, gestiona sus proyectos de forma diferente en función de una serie de criterios políticos, organizativos y en aras de lograr una mayor eficacia en la gestión. Ello se traduce en ciclos Standard que difieren de un organismo a otro, si bien suelen coincidir en muchos aspectos.

La cooperación técnica internacional es complementaria a los esfuerzos nacionales de desarrollo y, por lo tanto, en ningún caso debe sustituirlos. La formulación de la solicitud de un proyecto de cooperación técnica internacional es el primer paso en el ciclo del proyecto. Tendrá más posibilidades de ser aprobada según la coherencia interna que presente y la claridad con la que haya sido elaborada; también deben considerarse factores externos, tales como:

- ✚ La disposición de las fuentes cooperantes de aceptar proyectos acordes con su política de cooperación al desarrollo.
- ✚ La disponibilidad de recursos financieros por parte de las fuentes cooperantes.

Como paso previo a la formulación de la solicitud, es importante analizar experiencias ya vividas en el país, con conceptos, tecnologías y objetivos similares, para garantizar que la propuesta contenga innovaciones y no se pierda en repeticiones infructuosas en dispendio de los recursos disponibles.

Las instituciones ejecutoras deben contar con una estructura organizativa consolidada y con los recursos humanos, físicos y financieros adecuados, que aseguren la capacidad necesaria para ejecutar de manera oportuna y correcta las actividades previstas.

Debe asegurarse la participación de los beneficiarios en todo el ciclo del proyecto, a fin de que los resultados alcanzados sean sostenibles. Además, debe tomarse en cuenta el enfoque de género, ya que a través de este se facilita la construcción de grupos democráticos, los cuales son la base de la sostenibilidad social.

FASE I: Definición del problema

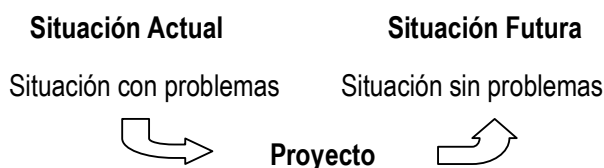
FASE II: Generación de Soluciones Alternativas

FASE III: Selección de la Mejor Alternativa

FASE IV: Identificación y diseño del proyecto

FASE V: Ejecución del proyecto: Gerencia, Monitoreo y Evaluación

### El proyecto como instrumento para el cambio



### Aspectos a tomar en cuenta en la formulación de un proyecto

**Porqué** se lleva a cabo el proyecto: Situación Inicial / Problema

**Qué** se desea lograr con el proyecto: Situación Final / Objetivo del proyecto

**Cómo** se alcanzarán los resultados del proyecto: Actividades / Cómo lo vamos a ejecutar

**Cuál** es el impacto esperado: Resultados / Términos cuantitativos dentro de un tiempo determinado

**Quiénes** son los destinatarios / meta del proyecto: Población Objetivo / Beneficiarios directos

**Qué** condiciones externas son importantes para el éxito del proyecto: Factores externos / Que no maneja el proyecto

**Cómo** se puede verificar el éxito del proyecto: Indicadores y fuentes de verificación por objetivo

**Quién** va a ejecutar el proyecto: Institución ejecutora del proyecto

**Con Cuántos** recursos se cuenta para la ejecución del proyecto: costo del proyecto

**Qué** tipo de cooperación se está solicitando: Asistente técnico, capacitación, equipos, etc.

Es muy importante realizar una identificación inicial de las prioridades y objetivos respecto de la cooperación, antes incluso de dar los primeros pasos. Las prioridades y objetivos de la cooperación deben ser fijados a partir de los objetivos y resultados que se esperan obtener.



A fin de orientar la búsqueda será necesario por lo tanto establecer un perfil de demandantes de subsidios. Para este perfil ideal será necesario establecer al menos los siguientes criterios:

- País y tipo de entidad.
- Nivel de desarrollo alcanzado
- Tipo de actividad sobre la que se va a solicitar cooperación
- Nivel de experiencia en materia de cooperación internacional.

### c. Criterios para la presentación de una propuesta del proyecto<sup>27</sup>

#### Formatos y contenidos

En la actualidad, no existe un formato único para la presentación de un proyecto. Sin embargo, es importante averiguar si la institución a la que llevaremos nuestro plan tiene algún formato específico para ello. De ser así, lo recomendable es formular nuestra propuesta de acuerdo con los criterios establecidos.

Si ese no fuera el caso, le presentamos algunos criterios sugeridos para la estructuración y formulación de un perfil de proyecto. No pretendemos con esto dar una fórmula única que deba seguirse al pie de la letra; al contrario, intentamos esbozar una estructura básica que puede usarse de manera flexible y adaptarse al tipo de institución y a las particularidades de cada situación.

Para formular un proyecto, es necesario considerar el punto de vista de la entidad a la que se va a presentar la propuesta. Por lo general, este tipo de instituciones recibe innumerables expedientes para su evaluación, sobre todo luego de haber realizado una convocatoria. En tal sentido, es fundamental redactar la propuesta de la forma más concisa, coherente y clara posible, de modo que facilite el trabajo de la persona responsable de su evaluación. Existe la creencia equivocada de que una propuesta correctamente elaborada tiene que ser voluminosa, pero no es cierto. Generalmente, una propuesta debería oscilar (sin incluir anexos) entre las ocho y diez páginas si se trata de pequeños proyectos. En el caso uno más extenso, lo recomendable es que el documento abarque las treinta o cuarenta páginas. Al final, se puede anexar toda la información (estadística, gráfica, etcétera) que sustente el plan.

#### ➡ Carátula y tabla de contenido

La carátula del documento debe contener la información básica y relevante sobre el proyecto, a la par de lucir un aspecto sobrio y profesional. Esto no quiere decir que se tenga que realizar un gasto excesivo en materiales o cubiertas especiales, pues podría ser visto por las entidades donantes como un uso poco austero de recursos. De igual modo, muchas de estas instituciones (sobre todo las medioambientales) privilegian el uso de materiales que no atenten contra la naturaleza.

Los principales aspectos que se deben incluir en la carátula son:

- Nombre y logo de la organización
- Nombre del proyecto (debe permitir identificar la naturaleza del proyecto, a la vez que la solución del problema previamente identificado)
- Mes y año de elaboración de la propuesta
- Contacto en la institución (nombre del funcionario, teléfono, fax, correo electrónico, dirección)

#### ➡ Resumen ejecutivo

Por lo general, el resumen ejecutivo es una de las principales secciones de una propuesta de proyecto. Esta sección constituye el punto de partida que despierta el interés de la persona responsable de la evaluación. En tal sentido, es fundamental poner especial cuidado en su redacción y consistencia. Como su nombre lo dice, un resumen ejecutivo es una síntesis de la información más relevante del proyecto. Por lo general, se recomienda que su extensión no exceda las dos páginas. El resumen ejecutivo debe incluir:

- Descripción breve sobre el **problema identificado**
- Explicación sobre la **solución del problema** motivo del proyecto, que incluya sus actividades, el número de beneficiarios, cómo y dónde operará, el tiempo requerido y el personal responsable de su ejecución
- Los **fondos requeridos** para la operación del proyecto y los planes que garanticen su sostenibilidad en el futuro.
- Una **corta reseña** (un párrafo) que incluya de manera breve la historia, actividades y capacidad de su institución para llevar a cabo el proyecto propuesto.

<sup>27</sup> Véase Anexo 6: ¿Cómo diseñar un buen proyecto?, p. 108 y Anexo 7: Cómo escribir una propuesta para recaudar fondos, p. 109.



## Estructura del proyecto

A continuación sugerimos una estructura con los principales componentes de una propuesta de proyecto. Como lo mencionamos anteriormente, no existe una estructura rígida para la presentación, esta debe adecuarse a las particularidades de cada situación.<sup>28</sup>

### 1. Información general

- 1.1. **Nombre del proyecto.** Debe permitir identificar la naturaleza del proyecto y a la vez la solución del problema previamente identificado.
- 1.2. **Entidad responsable:** Indicar el nombre de las entidades responsables del proyecto, así también los datos del personal para establecer contacto.
- 1.3. **Período de duración:** Tiempo que tomará la ejecución del proyecto.
- 1.4. **Localización:** Señalar la ubicación geográfica que tendrá la sede del proyecto, así como el ámbito en el que se desarrollarán las actividades del mismo, indicando para cada caso la localidad, distrito, provincia, departamento.
- 1.5. **Monto total:** Indicar los recursos monetarios que demandará la ejecución del proyecto, expresado en la moneda del país de origen de la entidad a la que se solicita el financiamiento. Dicho monto se desagregará en: aporte de la cooperación técnica internacional, de la contrapartida nacional, de los beneficiarios y de otras fuentes, si las hubiera. Si se hiciera en una moneda local, indicar el tipo de cambio utilizado.

### 2. Introducción y diagnóstico

Esta sección se orienta, básicamente, a describir el problema central y a demostrar la calidad y calificación de la organización que implementará el proyecto.

Como se ha mencionado, es preciso elaborar esta sección tratando de dar la mayor cantidad de elementos de juicio que apoyen nuestra propuesta. No se debe describir el problema sobre la base de la experiencia personal o sobre creencias. Se debe procurar respaldar el contenido de la propuesta con argumentos sólidos, como estadísticas actualizadas, fotos o la opinión de expertos o instituciones acreditadas.

En la parte del diagnóstico se debe describir la situación actual identificando la problemática que se quiere solucionar, la misma que no se puede resolver con los recursos humanos y materiales existentes, por lo que surge la necesidad de recurrir al apoyo de la cooperación internacional. Asimismo, se debe captar la atención del donante sobre la urgencia del tema planteado.

Se debe procurar convencer al donante de cómo los objetivos y capacidades institucionales de nuestra organización calzan con el objetivo del proyecto, de tal manera que se asegure el éxito del mismo.

Es recomendable, asimismo, tomar en cuenta que muchos donantes tienen interés en proyectos presentados por consorcios de ONG o en algún tipo de alianza que asegure un mayor respaldo institucional a la intervención del proyecto.

### 3. Definición del problema y sus causas

Se debe especificar de la manera más clara y precisa el problema central identificado, así como sus características cualitativas y cuantitativas. Uno de los errores más comunes en la especificación del problema consiste en expresarlo como la negación o falta de algo. En vez de ello, el problema debe plantearse de tal forma que permita encontrar diferentes posibilidades de solución.

### 4. Objetivo del proyecto

Tanto el objetivo central como los objetivos específicos deben reflejar los cambios que se espera lograr con la intervención del proyecto. Se debe evitar el planteamiento de objetivos muy amplios, ambiciosos y confusos. Por el contrario, es preferible redactarlos de una manera clara cuya descripción no se extienda más de una página y de modo que reflejen lo realmente alcanzable de acuerdo con la magnitud de la inversión. Es recomendable numerar los objetivos específicos como: *Objetivo 1*, *Objetivo 2*, etcétera, de manera que ayude a su rápida identificación y referencia en el documento.

### 5. Actividades y cronograma de ejecución

Esta sección es importante porque en ella se explica lo que se va a hacer con el financiamiento solicitado. En tal sentido, es necesario que las actividades guarden consistencia con el presupuesto del proyecto, así también se debe evidenciar en forma clara cómo estas permitirán el logro de cada uno de los objetivos planteados.

<sup>28</sup> Ver anexo 8: "Componentes principales para la elaboración de una propuesta", p. 113.





## 6. Personal

Las entidades donantes tienen mucho interés en garantizar el éxito del proyecto para el cual proveen financiamiento. En tal sentido, una breve descripción sobre el nivel de calificación y la experiencia de los profesionales o personas que se harán cargo de la ejecución del proyecto ayudará a convencer al donante de que la ejecución del proyecto se realizará con los recursos humanos adecuados, de modo que se garantice el éxito de su implementación.

## 7. Sostenibilidad

Dada las restricciones financieras de las entidades cooperantes, estas no desean comprometerse a financiar proyectos que generarán una necesidad de apoyo externo permanente ni apoyar proyectos que dejen de funcionar al cerrarse el financiamiento del proyecto. Por ello es importante mostrar en qué medida los actores locales podrán asumir el proyecto luego de que este concluya. En tal sentido, es importante mostrar en la propuesta una estrategia de sostenibilidad que permita asegurar la operación proyecto y que haga saber a la entidad donante que sus recursos no se perderán una vez finalizada la implementación del mismo. En este punto es necesario expresar en forma específica las actuales y futuras fuentes financieras que garanticen la viabilidad financiera del proyecto en el largo plazo.

## 8. El presupuesto

Al igual que el resumen ejecutivo, el presupuesto es una de las secciones de mayor importancia para las entidades donantes. Luego de haber definido las necesidades y establecido el plan de trabajo y las metas, se puede proceder a elaborar un presupuesto inicial que indique con exactitud el flujo total de recursos necesarios para la implementación del proyecto. Si el presupuesto tiene un número excesivo de componentes, es preferible presentar una versión resumida del presupuesto agregado en principales categorías. Se recomienda que el cuadro con el presupuesto no exceda de una página para un fácil análisis y comparación de los componentes del mismo.

Por lo general, muchas instituciones donantes tienen interés en que el financiamiento de las propuestas sea compartido por otras instituciones, así como por la institución solicitante. En tal sentido, si este fuera el caso, incluya en el presupuesto el monto de financiamiento que corresponde a cada institución.

## 9. Evaluación y monitoreo

Muchas entidades cooperantes valoran que un proyecto incluya una sección de evaluación y seguimiento que describa cómo serán medidos los efectos de la intervención. En esta sección se puede incluir una descripción narrativa de quién asumirá la responsabilidad de la evaluación del proyecto, las metodologías de evaluación a utilizarse así como los indicadores. Esta sección deberá hacer referencia al marco lógico previamente desarrollado.

## 10. Anexos

En esta sección se deberá incluir toda la información relevante (estadísticas, fotografías, cartas de autoridades, involucrados, etcétera). Asimismo, se puede incluir la matriz del marco lógico, así como desarrollar con mayor detalle el cronograma de trabajo, entre otros.

### 8) SUBVENCIÓN<sup>29</sup>

#### a. Concepto de subvención

- Una subvención es una suma de dinero concedida a una empresa u organización. Las subvenciones a menudo se denominan como “dinero gratuito”, aunque en realidad, si bien no tiene que abonar ningún interés sobre la concesión y mientras mantenga los términos de dicha concesión no tiene que devolver el dinero, el proceso de solicitud requiere una cantidad considerable de tiempo y esfuerzo. En este sentido, no son realmente “gratuitas”.
- Las subvenciones pueden ser de dos tipos: al capital (financian inversiones) o a la explotación (financian gasto corriente de la empresa).
- El objeto de la subvención varía en cada caso.
  - Apoyar la ejecución de actividades y proyectos prioritarios para el desarrollo del país, empresas, beneficiarios.
  - Adquirir conocimientos, ya sean científicos, tecnológicos, capacitación en general
  - Apoyar el desarrollo de la educación, ciencia y tecnología
  - Promover determinadas actividades: investigación, nuevas tecnologías y determinadas inversiones: maquinaria, equipos informáticos, instalaciones y, en ocasiones, en activos circulantes (mercancías).
  - Actuar en determinados sectores.
  - Fomentar la creación de empresas en la economía social; cooperativas, sociedades laborales.

<sup>29</sup> Véase Anexo 9: Información de ayudas en los sites, p. 124.



## b. Tipología

Las subvenciones pueden clasificarse en función de diferentes criterios según:

- Organismo convocante
- Objeto de la subvención
- Beneficiario
- Temporalidad

## c. ¿Qué tipo de negocios puede obtener una subvención?

Esto depende de si la entidad satisface determinados criterios:

- **Proyectos específicos:** Normalmente, la financiación está asociada a un proyecto específico. Por ejemplo, una reubicación, el desarrollo de un nuevo producto o la investigación de un nuevo mercado de exportación. Normalmente, se debe demostrar que el proyecto es viable de un período de tiempo. El plan del proyecto deberá estar bien definido, con entregas claramente definidas. Un plan de negocios bien estructurado es una parte esencial de la propuesta.
- **Ubicación:** muchas subvenciones dependen de la ubicación. Algunos planes tienen vigor en toda la nación, pero la mayoría se administran de forma local, y por tanto, la ubicación geográfica/ de actividad de su empresa es crucial. La cantidad de financiación disponible depende en gran medida del área en la que tenga previsto crecer y desarrollar su actividad empresarial. Es posible que haya un apoyo especial para una empresa que invierta, o que se esté desplazando, a una zona económicamente deprimida, especialmente, si implica creación de empleo.
- **Clasificación de la empresa:** el estado legal de la empresa también desarrollará un importante papel en la determinación de la financiación disponible. La mayoría de las subvenciones empresariales están dirigidas a sociedades limitadas, sociedades colectivas y empresarios individuales.
- **Tipo de industria:** normalmente, los esquemas de financiación se han diseñado para el desarrollo de un sector concreto. Las oficinas gubernamentales y las agencias de desarrollo regional han identificado "grupos" específicos como objetivos de ayuda. Considere conocer estos grupos y cómo su empresa puede entrar a formar parte de ellos.
- **Objetivo de la subvención:** normalmente, hay subvenciones disponibles para fines específicos. Por ejemplo: exportación, reubicación o inversión en planta y maquinaria. Una empresa puede solicitar una subvención únicamente si su solicitud coincide con el fin de dicha subvención. Si no se cumple esta regla, la empresa no podrá optar a dicha subvención.

## d. ¿Qué tipo de Agencias donantes existen?<sup>30</sup>

Hay una gran variedad de fuentes de recursos que ofrecen soporte a los proyectos de cooperación internacional. Debajo hay una lista de las categorías de donantes conteniendo algunos ejemplos de organizaciones específicas con una categoría particular:

- **Agencias Oficiales de Asistencia al Desarrollo (ODA):** en la mayoría de los gobiernos del Hemisferio Norte operan agencias o departamentos – muchas veces alojadas en sus embajadas- que proveen ayuda financiera a ONG's y organizaciones comunitarias. Aparte de estas unidades o agencias ODA, algunas embajadas también manejan pequeños programas de recursos fuera de la oficina del Embajador o unidades comunitarias relacionadas. Los siguientes son algunos ejemplos de tales agencias:
  - The Australian Agency for International Development (AUSAID),
  - The Canadian International Development Agency (CIDA)
  - The Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ/Alemania)
  - The European Union (EU)
  - The Japan International Cooperation Agency (JICA)
  - The Swedish International Development Agency, (SIDA/Suecia)
  - The United States Agency for International Development (USAID)

<sup>30</sup> Véase Anexo 10: Guía de fondos para ONG's y Organizaciones Sociales, p. 125.



- **Agencia de Naciones Unidas:** en razón de que muchos gobiernos contribuyen a las operaciones de la agencia de Naciones Unidas, son llamadas multilaterales. Muchas veces la asistencia multilateral es dirigida hacia programas de gobierno, pero muchas agencias de Naciones Unidas trabajan estrechamente con ONG's. Ejemplos de tales agencias son:
  - The International Labor Organization (ILO)
  - United Nations International Children's Emergency Fund (UNICEF)
  - The United Nations Development Program (UNDP)
  - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO)
  - United Nations Population Fund (UNFPA)
  - World Health Organization (WHO)
  - United Nations Development Fund for Women (UNIFEM)
- **Bancos Multilaterales de Desarrollo:** son también considerados multilaterales porque son los gobiernos los que contribuyen a sus operaciones. Estos bancos pueden concentrar sus actividades a nivel mundial o regional, geográficamente hablando. Si bien sus actividades primordiales son ofrecer préstamos y consejo (o informe) político a los gobiernos, muchas veces sus oficinas locales en los países miembros hacen pequeñas donaciones a ONG's y organizaciones comunitarias. Ejemplos de bancos multilaterales de Desarrollo son:
  - el African Development Bank (oficina central en Cote d'Ivoire)
  - El Banco Asiático para el Desarrollo (oficina central en las Filipinas)
  - El Banco Europeo para la Reconstrucción y Desarrollo (oficina central en el Reino Unido)
  - El Banco Interamericano para el Desarrollo (oficina central en Estados Unidos)
  - El Banco Japonés para Cooperación Internacional (oficina central en Japón)
  - El Banco Mundial (oficina central en Estados Unidos)
- **Fundaciones Internacionales:** son entidades independientes dedicadas a hacer donaciones a ONG's y organizaciones comunitarias. Muchas veces ellas orientan las donaciones provenientes de una fundación, acaudalado benefactor, una corporación o una campaña constante de procuración de fondos. Ejemplos de fundaciones internacionales son:
  - Asian Development Trust (Japón)
  - W.K.Kellog Foundation (Estados Unidos)
  - Kaiser Family Foundation (Estados Unidos)
  - Ford Foundation (Estados Unidos)
  - Bernard Van Leer Foundation (Holanda)
  - Fundación CODESPA (España)
  - John D. and Catherine T. MacArthur Foundation (Estados Unidos)
  - Rockefeller Brothers Foundation (Estados Unidos)
  - Welcome Trust (Reino Unido)
  - Fondation de France (Francia)
  - Fondation Roi Baudouin (Bélgica)
  - Soros Network of Foundations/Open Society (Estados Unidos)
  - Aga Khan Foundation (Suiza)
- **Corporaciones Mundiales:** muchas compañías mundiales demuestran su responsabilidad social respaldando proyectos en comunidades donde ellas operan. Ejemplos incluidos:
  - ABB ASEA Brown Boveri Ltd. (Suiza)
  - Aegon NV (Holanda)
  - Bertelsmann AG (Alemania)
  - Robert Bosch (Alemania)
  - Citibank (Estados Unidos)
  - Coca Cola (Estados Unidos)
  - Deutsche Bank (Alemania)
  - H.B. Fuller (Estados Unidos)
  - Honda (Japón)
  - Grand Met (Reino Unido)
  - Imetal (Francia)
  - Levi Strauss & Company (Estados Unidos)
  - Microsoft (Estados Unidos)
  - Odebrecht (Brasil)
  - Shell (Holanda)
  - Sony (Japón)



- **Organizaciones Internacionales No Gubernamentales:** Las ONG's internacionales son instituciones benéficas que reúnen fondos de una variedad de fuentes, incluyendo el público en general, para apoyar proyectos en el mundo desarrollado. A veces ellas dirigen su apoyo a organizaciones específicamente enfocada en salud, agricultura, auxilio urgente, medio ambiente, educación, desarrollo comunitario, o micro préstamos, o una combinación de áreas. Ejemplos de tales organizaciones son:
  - ActionAid (Reino Unido)
  - CARE (Estados Unidos)
  - Concerní Worldwide (Irlanda)
  - Helvetas (Suiza)
  - Intermon (España)
  - Norwegian People's Aid (Noruega)
  - Groupe Development (Francia)
  - Medecins Sans Frontieres (Francia)
  - Oxfam (Reino Unido)
  - PLAN International (Reino Unido)
  - Save the Children (Estados Unidos)
  - Terra des Hommes (Suiza)
- **International Church-Based u Organizaciones Religiosas:** hay muchas iglesias y organizaciones religiosas que apoyan un amplio rango de proyectos de desarrollo comunitario. Ejemplos de tales organizaciones son:
  - Adventist Development and Relief and Agency (Estados Unidos)
  - Christian Aid (Reino Unido)
  - Caritas (Alemania)
  - Catholic Relief Services (Estados Unidos)
  - EZE (Alemania)
  - World Vision (Estados Unidos)

Además de las instituciones nombradas anteriormente, es importante no pasar por alto el país de pertenencia explorando las fuentes para su proyecto:

- Fuentes de gobierno tales como ministerios o departamentos de salud, educación y asistencia social, y fuentes del gobierno provincial y local.
- Empresas locales tales como bancos, compañías de bienes raíces, compañías de servicios e industriales, etc., y subsidiarios locales o socios de corporaciones multinacionales.
- Fundaciones y bancos independientes locales, tales como:
  - La Tsao Foundation (Singapur)
  - Fundação Vitae (Brasil)
  - Fundación Amparo (México)
  - Fundación Social (Colombia)
  - CP Foundation (Thai)
  - Kagiso Trust (Sudáfrica)
- Fundaciones comunitarias: son independientes, fundadas a partir de donaciones que movilizan recursos de varias fuentes, incluso el público en general. Tales fundaciones están orientadas a dirigir sus apoyos hacia las necesidades sociales críticas y en mejorar la calidad de vida en segmentos específicos de una comunidad en un área geográfica limitada. Ejemplos de tales fundaciones son:
  - Kenya Community Development Foundation (Kenya)
  - Community Development Foundation (Mozambique)
  - Oaxaca Community Foundation (México)
  - Rustenberg Community Foundation (Sudáfrica)
  - Healthy City Community Foundation (Slovak Republic)
- Clubes de servicios y asociaciones: Los clubes locales de servicios y organizaciones de socios son muchas veces otra fuente de fondos para proyectos locales. Ejemplos de tales asociaciones incluyen:
  - Rotary Internacional
  - Club de Leones Internacional
  - Cámaras de Comercio
  - Asociaciones industriales de industrias específicas



### e. ¿Cómo conseguir fondos?<sup>31</sup>

Solicitar fondos podría parecer un proceso intimidante, pero el misterio pronto desaparecerá simplemente al familiarizarse con el formato y procedimiento generales. Existen varias sugerencias que pueden hacer indoloro el proceso y que se aplican a la mayoría de situaciones.

Las organizaciones que otorgan fondos reciben numerosas propuestas cada año y raras veces financian cada propuesta. Una propuesta concisa que tenga conexiones claras con las organizaciones financiadoras y un lenguaje en absoluto ambiguo hará mucho por el proyecto. Para iniciar el proceso, hay que asegurarse de tener claro para qué se quiere el financiamiento. Los donantes a menudo tienen prioridades específicas y no financiarán un proyecto que esté fuera de su enfoque. Norton sugiere preparar una breve descripción del proyecto, la cual incluya: los asuntos o problemas en los que se va a trabajar, cómo resolverá el plan esos asuntos, el resultado esperado y el presupuesto propuesto. Esta breve descripción ayudará a identificar financiadores con intereses similares.

Es importante investigar a la organización financiadora para averiguar cuáles son sus áreas de interés y los pasos que requiere para una solicitud. La mayor parte de esta información está disponible en Internet, usualmente bajo un subtítulo como "Buscadores de fondos" ("Grantseekers") o "Programa de Financiamientos" ("Grants Program").

La mayoría de fundaciones facilita investigar sus áreas de interés y por lo general se pueden encontrar en sus sitios bajo un subtítulo como "Prioridades de Financiamiento" ("Funding Priorities") o "Áreas de Interés" ("Areas of Interest"). Otros lugares útiles donde buscar son las secciones denominadas "Quiénes Somos" ("Who We Are") y "Qué Hacemos" ("What We Do"), ya que casi todas las fundaciones publican en sus sitios la declaración de su misión. Enviar propuestas a una organización que no otorga financiamiento para el área propuesta es una pérdida de tiempo y recursos, tanto para el demandante como para el donante.

#### Lo que se debe averiguar:<sup>32</sup>

- ¿Tiene la organización donante prioridades que concuerden con el área de trabajo?
- ¿Cuáles, si las hay, son las limitaciones geográficas para los fondos?
- ¿Para qué pueden ser utilizados los fondos? Por ejemplo, algunas fundaciones no otorgan fondos que vayan a ser usados para financiar funciones o convenciones, tampoco participan en reducción de la deuda y evitan organizaciones con enfoques religiosos o políticos obvios o específicos.
- ¿Cuál es el tamaño promedio de un financiamiento? Las organizaciones tienden a permanecer en el mismo rango al otorgar fondos. ¿Cuáles son los montos máximo y mínimo?
- ¿Qué duración tienen los fondos?
- ¿Cuántas veces puede ser enviada una solicitud?
- ¿Cuál es el marco de tiempo para las solicitudes? ¿Existen fechas límite?
- ¿Qué tipo de requerimientos deben ser cumplidos durante el proceso de solicitud? ¿Es suficiente una carta de indagación para iniciar una solicitud, o hay que enviar una propuesta completa?
- ¿A quién se debe contactar, y cómo?

Una vez que se decidió contactar a la organización donante, hay que cerciorarse de hacerlo en forma apropiada, siguiendo sus instrucciones. Algunas organizaciones brindan un formulario que puede ser completado en Internet u ofrecen una dirección electrónica, y muchas piden una Carta de Indagación ("Letter of Inquiry", a menudo llamada LOI) que proporciona algunos detalles específicos sobre tu solicitud. Esta información usualmente se encuentra en la sección "Contáctenos" ("Contact Us") e incluye direcciones, número de teléfono y dirección electrónica. Si se opta por usar el correo electrónico, hay que recordar que el mensaje podría terminar siendo parte del registro o archivo permanente con esa fundación, y se debería utilizar un formato y un tono profesionales, aun cuando sólo sea para hacer preguntas rápidas. La mayoría de guías de recursos sobre financiamientos subraya la importancia de ubicar a la persona correcta, ya que ello podría facilitar el desarrollo de una relación útil entre quien busca fondos y la parte financiadora. Para pequeñas organizaciones comunitarias, ni siquiera una cuidadosa investigación y el seguimiento de las directrices puede garantizar el éxito, de modo que las relaciones personales y la articulación constituyen claves cruciales para una exitosa consecución de fondos.

Aun si la solicitud fuera rechazada por una organización, tener un contacto puede conducir a información sobre futuros fondos o hasta posibilidades con otra fundación. A fin de cultivar estas relaciones, algunas personas recomiendan reunirse con un financiador potencial antes de presentar una recomendación formal, pero no presiones al financiador si la relación parece no ser bienvenida por la otra parte.

<sup>31</sup> Preparado por Katrinka Joffe para la International Women's Health Coalition. Traducción: Laura E. Asturias.

<sup>32</sup> Véase Anexo 11: ¿Cómo conseguir donantes?, p. 145.



A pesar de la importancia de elaborar cada propuesta para una organización específica y de ubicar conexiones personales dentro de una fundación, el proceso de búsqueda de fondos consiste en realidad de varios elementos comunes. Una vez que se han reunido los materiales para una solicitud de fondos, se verá que convenientemente esos mismos materiales son requeridos para casi todas las solicitudes de fondos. De hecho, muchas fundaciones y organizaciones financiadoras aceptan la "Solicitud Común de Fondos" ("Common Grant Application", que está disponible en: <http://www.nng.org/resources/cga.htm>). Utilizar esta solicitud común permitirá hacer varias copias de la misma solicitud en lugar de preparar una diferente cada vez. Sin embargo, las solicitudes más exitosas son probablemente aquellas que han sido personalizadas hasta cierto punto, y destacan frente a la persona o personas que las revisan. Así, la tarea es facilitada por la similitud de los materiales involucrados, pero nada reemplaza a una solicitud que logre "vender" un proyecto a una organización específica.

Al personalizar una solicitud se deberá tomar en cuenta a quiénes se planeó contactar, cuáles son sus prioridades y enfoques, cómo debería contactárseles, su procedimiento para evaluar solicitudes de fondos y la forma en que se presentará el proyecto. Los siguientes son algunos puntos a considerar al preparar la solicitud:

- **Formularios de solicitud:** Asegurarse de seguir cuidadosamente los lineamientos para solicitud en *cada detalle*. Sería lamentable que la solicitud fuera rechazada debido a un tecnicismo, como no incluir un formulario de impuestos o utilizar una carpeta costosa. Acerca de esto último: a muchas organizaciones no les gustan las carpetas o cartapacios especiales pues dificultan copiar y distribuir los materiales de la propuesta, y también porque podrían indicar un desperdicio de recursos. La única excepción son las auditorías engargoladas, que deberían ser dejadas en sus carpetas.
- **El tamaño del donante y el proceso de selección:** Las grandes fundaciones y/o los programas gubernamentales usualmente esperan una mayor cantidad de detalles, mientras que los donantes más pequeños cuentan con menos personas que pueden evaluar las solicitudes y buscarán un enfoque más regular. De ser posible, hay que conocer a la audiencia. Algunas fundaciones tienen personal profesional que revisará la solicitud y presentará un resumen y/o recomendación a los fiduciarios o miembros de la junta directiva. Las fundaciones más pequeñas pueden simplemente reenviar copias de la propuesta en forma directa a los fiduciarios o miembros de la junta directiva para su consideración.
- **A cuántos donantes contactar:** En opinión de Norton, a los donantes a menudo les interesa saber cuántas otras organizaciones han sido contactadas y si alguna de éstas ha decidido otorgar fondos. Hacer una minuciosa selección y evitar que el alcance del enfoque sea demasiado amplio, es necesario para convencer a potenciales donantes de la seriedad de la solicitud. Sin embargo, *nunca* hay que dar por hecho un financiamiento, por eso hay que enviar la solicitud a varios donantes a fin de que la recepción de fondos sea más probable.
- **Carta de portada:** Una carta de portada es una fácil manera de personalizar una solicitud y puede ser adjuntada al archivo básico de solicitud. Hay que hacer referencia a contactos y apoyo previos, y asegurarse de vincular la propuesta a los intereses específicos de la organización donante e incorporar ejemplos que hagan más concreta la solicitud.
- **Presupuesto:** En el mundo de los financiamientos y de la búsqueda de fondos no es extraño que las cosas se reduzcan a dinero. Ya sea que se esté buscando fondos, servicios o materiales, hay un costo monetario asociado a cada solicitud. No es necesario que el monto figure en la primera frase, pero el asunto del dinero debe ser abordado de manera honesta y directa.

La propuesta debería responder algunas preguntas básicas para la organización y probablemente sea la única oportunidad que se tenga para presentar tu caso. En su mayoría, las juntas directivas o los paneles que toman la decisión final sobre las propuestas no se reunirán con un solicitante sino hasta después de haber decidido que le brindarán apoyo. A continuación, algunas preguntas que Norton y otras personas consideran que deberían ser abordadas en algún punto de la propuesta:

- ¿Cuál es el asunto o necesidad que se enfocará?
- ¿Cuáles factores particulares hacen importante enfocar este asunto en el área donde el proyecto ha de llevarse a cabo?
- ¿Cuáles son las metas a corto y largo plazos de este proyecto?
- ¿Cuál es el calendario del proyecto?
- ¿Qué proceso será utilizado para cumplir esas metas?
- ¿Cuáles son los resultados específicos esperados del proyecto?
- ¿Cuál es el presupuesto propuesto? ¿Cuáles son tus planes para desarrollar fuentes alternativas de financiamiento en los años venideros?
- ¿Es ésta una única solicitud, o tu proyecto es permanente?



- ¿Cuáles fuentes de financiamiento ya has identificado? ¿Qué montos han sido conseguidos para el proyecto?
- ¿Será reconocido el donante por su contribución y, en caso afirmativo, cómo? Por ejemplo, un artículo podría ser publicado en un periódico local, o se podría arreglar una simple ceremonia de agradecimiento y un estrechamiento de manos oficial.
- ¿Por qué es ésta una necesidad importante y urgente, y qué sucederá si no se hace nada al respecto? Las anécdotas y ejemplos específicos funcionarán mucho mejor que simplemente hacer un listado de cifras.
- ¿Por qué es idónea tu organización para hacer algo al respecto?
- ¿Por qué es tu plan el más adecuado y costo-efectivo?
- ¿Por qué es probable que tu proyecto sea exitoso? Éste sería un buen lugar para destacar los éxitos del pasado y las actuales habilidades.
- ¿Podría el financiamiento ayudar a facilitar logros más allá de la suma real de dinero que ha sido otorgada? Por ejemplo, ¿se podrían movilizar fondos de otras organizaciones como resultado del primer financiamiento, o ayudará este financiamiento a motivar a personas voluntarias?

En lo que se refiere a redacción: utilizar lenguaje conciso y no permitir que la propuesta se haga demasiado extensa. Varias organizaciones donantes han dicho que la lectura de propuestas puede ser tediosa, por lo que recomiendan que sean redactadas en un estilo dinámico, evitando un lenguaje y un formato aburridos. Asegurar demostrar la efectividad de la organización respaldando los planteamientos con hechos y cifras, y aun con estudios de caso y ejemplos específicos de cómo ha sido la gente. Evitar frases y párrafos extensos, como también el uso de jerga y repeticiones. Muchas personas que trabajan en el campo de los financiamientos sugieren que alguien más lea la propuesta, preferiblemente alguien que no pertenezca a tu organización. Si algo no le parece claro a esa persona, es muy probable que tampoco lo sea para la organización que leerá la propuesta. A fin de fortalecer la propuesta, se podría incluir algunas cartas de agradecimiento de la población objetivo, miembros o clientes de la organización, así como cartas de apoyo de otras agencias si las mismas fueran solicitadas. Incluir un recorte de prensa sobre el trabajo previo o las actitudes positivas de la comunidad hacia la organización sirve para mostrar los éxitos del pasado. Finalmente, un elemento que da seguridad es hacer un listado de apoyos que se recibieron de otros donantes en el pasado.

Las organizaciones financiadoras tratan de responder en forma oportuna, pero no siempre pueden hacerlo tan rápidamente como se desea. El tiempo de respuesta es por lo general entre cuatro y seis semanas, pero podría ser mayor o menor dependiendo del calendario del año financiero. Algunos fondos son otorgados uno tras otro, mientras que otros sólo se entregan durante un trimestre específico del año. Es necesario verificar las fechas límite para tener una idea de cómo una organización aprueba fondos. Dependiendo del tamaño de la fundación, es posible que dos o tres personas estén encargadas de aprobar la propuesta, o podría haber una junta que se debe reunir para discutir todos los financiamientos y sólo puede reunirse cada pocos meses.

## 9) FUNDRAISING

*Una vez un entrenador propuso a un fundraiser el siguiente ejercicio: cierre los ojos... está frente a la casa de un gran donante y acaba de tocar el timbre; le costó mucho tiempo lograr esta entrevista y de hecho se preparó cuidadosamente porque sabe que puede ser decisiva para la campaña de recaudación de fondos de este año en su organización: concéntrese y diga en voz alta la primera frase que se le ocurra. Después de unos segundos el fundraiser contestó: "ojalá que no esté!!!"*

### a. Definiciones y conceptos básicos del FUNDRAISING

El fundraising es una profesión que se inició hace aproximadamente 125 años en los países anglosajones y su práctica requiere mucha organización, perseverancia, ética y un compromiso personal.

El fundraising o búsqueda de fondos y fuentes de financiación internacional y cooperación sirve para complementar recursos propios y llevar a buen fin actividades como: formación de recursos humanos de alto nivel, movilidad científica y académica, financiación de investigaciones, apoyo a eventos, publicaciones, transferencia de tecnología, adquisición de equipos entre otros. El fundraising, o el arte de solicitar, es la disciplina que se ocupa de diseñar programas estratégicos para la obtención de fondos.

El fundraising es la búsqueda de fondos de un variado origen, incluidos fondos públicos, donantes privados, fundaciones, agencias de Naciones Unidas, entre otros. En cualquier caso, cada tipo de fuente necesita una estrategia propia.



Los fundraisers son los responsables de la necesaria interacción y negociación con los donantes, que determinará el grado de autonomía ganada o perdida en el momento de captar la donación. En este sentido, representan, tanto de la perspectiva de colaboradores externos como desde la de trabajadores internos de la organización, la cara visible del proceso de fundraising como máximos responsables de la gestión de las relaciones entre donantes y organización. El papel de estos profesionales en dicha relación ha de destacar por su experiencia, conocimientos e información, y especialmente por su necesaria honestidad y profesionalidad, que debe hacer del fundraising una actividad digna, respetable y productiva.

En la profesión de captar fondos la perseverancia, utilizando la ética y los conocimientos técnicos, es muy importante. Estos se adquieren mediante la educación y la capacitación. En la actualidad, el fundraiser debe afrontarse al mundo de la capacitación de fondos cada vez más competitivo, dado que los potenciales donantes reciben cada vez más peticiones de apoyo entre las que deben optar, y por otra parte, las organizaciones del tercer sector, en general están poco iniciadas e introducidas en los métodos y técnicas del mercado, y en los del fundraising más concretamente, se nos dibuja un panorama difícil para el desarrollo y ejercicio de la profesión.

Características y habilidades del fundraiser:

- 1- compromiso con la causa
- 2- habilidad para solicitar donativos
- 3- capacidad persuasiva
- 4- tener contactos o habilidad para hacerlos
- 5- ser persistente; saber convertir un no en un sí
- 6- confianza en sí mismo
- 7- sinceridad
- 8- habilidades sociales y organizativas
- 9- imaginación y creatividad
- 10- sentido de la oportunidad
- 11- capacidad de observación
- 12- capacidad de análisis
- 13- habilidades de análisis estadístico

**Fundraising es el nombre que se le da a toda la labor a desarrollar para la consecución de fondos provenientes de la cooperación internacional. La consultora proporcionará a su equipo de trabajo las herramientas necesarias para que pueda realizar exitosamente dicha labor.**

**b. ¿Por qué la ética es crucial para el éxito del fundraising?<sup>33</sup>**

La técnica es importantísima, pero la ética es decisiva

*La ética siempre ha sido importante, pero recientemente se ha convertido en un tema de discusión en todo el mundo. Las organizaciones pueden crear las mejores campañas y desarrollar las técnicas más creativas de fundraising, pero no serán exitosas si el público piensa mal de ellas. Los recaudadores de fondos siempre deben comportarse con los estándares éticos más altos, pero eso a menudo es más fácil de decir que de hacer. Varios estudios ahora demuestran que cuestiones como el uso adecuado de fondos y la transparencia financiera son algunos de los factores clave para determinar si una persona aportará a una organización.*

Cada organización debe encontrar sus propias decisiones basadas en su misión y valores. Sin embargo, el tema de la ética en la recaudación de fondos necesita ser tratado más extensamente y que es necesario que el dialogo sobre este temas esté presente en todas las actividades del fundraising, especialmente en aquellos países donde la actividad se está aún desarrollando.

El contar con una identidad visual clara, que nos identifique y sea fácilmente reconocible, es una base para comenzar a ser más efectivos. Tener un buen logo, un buen nombre, un manual de uso de dichos elementos que regle cómo éstos deben estar presentados, en qué circunstancias se utilizan, cuando cambiarlos, son elementos fundamentales para que cualquier persona comience a conocer el trabajo de la organización.

<sup>33</sup> Elisa Larroude, Directora Ejecutiva de ABCR (Asociación de Fundraising Profesional), Brasil





Trabajar en estrategias de posicionamiento, donde logramos que nuestra organización tenga su lugar especial en la mente de las personas es el segundo paso a seguir. Pensar qué nos diferencia de otras organizaciones y trabajar en comunicar esa diferencia, hará que las personas nos reconozcan con más facilidad.

Y por supuesto, toda nuestra estrategia de comunicación, ya sea que apunte a construir valores, o comunicar programas de prevención o de recaudación nos termina de hacer cerrar el círculo donde cada mensaje suma para conformar esta imagen. Hablamos de una estrategia pensada, estudiada con objetivos precisos, mensajes trabajados acorde a la audiencia, medios apropiados que logren el efecto deseado... Es decir un trabajo de comunicación profesional.

Con todas estas herramientas se va desarrollando nuestra marca y nuestra imagen. La imagen es sólo una percepción, una construcción muy poderosa que logramos en la mente de la gente... Pero a su vez, esta imagen debe ser sostenida con los hechos que la organización genere: con los programas, con la transparencia financiera, con coherencia en el tiempo. Sólo así la imagen perdura y se fortalece. Sobre esta imagen, esta base, cualquier estrategia de recaudación de fondos será diez veces más exitosa y podrá lograr apoyo de una base de donantes individuales más amplia, que a su vez, nos dará mayor sustentabilidad.

### **La ética en el fundraising**

La confianza es una experiencia compartida entre dos partes. Implica una relación, una conexión y comprensión. No se crea de un día para otro, sino a través del tiempo, conforme las personas se acostumbran y llegan a conocer a alguien o a algo.

La ética no está separada del fundraising – debería ser una parte de nuestros esfuerzos de fundraising y de nuestra historia. La gente quiere saber que nuestra organización está actuando éticamente – no toca el tema de la ética es un error. Debemos mencionar a la ética como positiva. La ética es el reflejo de nuestros valores y cómo potenciamos a nuestros donantes.

La ética y nuestros códigos de ética son documentos vivos que reflejan nuestros valores, nuestra visión del mundo y de lo que consideramos como importante. Esto es lo que debemos comunicar a los donantes.

Es también nuestro deber ético el inspirar a los donantes y demostrarles que tenemos:

- una visión y una misión que vale la pena apoyar
- la oportunidad de conectarlos con los otros y lograr un cambio positivo en el mundo.

Por qué la ética es crucial:

- La ética no es simplemente sobre el hacer y no hacer las cosas
- Es una manera poderosa de conectar con los donantes, cultivarlos y construir confianza.
- Debemos demostrar la ética bajo una luz positiva y nuestro fundraising crecerá a partir de ello.

### **La carta de los derechos del donante:**

- Estar informado de la misión de la organización, de la manera como ésta va a usar los recursos donados y de su capacidad para usar esa donación efectivamente y para el propósito indicado por el donante
- Estar informado de la identidad de aquellos que colaboran en el patronato de la organización, así como esperar del mismo un ejercicio prudente del juicio y de la responsabilidad de su mayordomía.
- Tener acceso a los estados financieros más recientes de la organización.
- Asegurarles que sus donaciones serán usadas para el propósito para el que fueron entregadas.
- Recibir el reconocimiento y agradecimiento apropiado
- Asegurarles que la información sobre su donación es manejada con respeto y con la confidencialidad que la ley señala
- Esperar que todas las relaciones con los individuos que representen organizaciones del interés del donante sean de carácter profesional

Estos puntos demuestran que la organización no sólo actúa éticamente sino que ponen las necesidades de nuestros donantes en primer lugar, creando confianza.

### **Códigos del Fundraising:**

- Se observan similitudes en los códigos de ética de fundraising alrededor del mundo y en Latinoamérica.
- La ética no es exclusiva de una cultura en específico; hay un alto nivel de acuerdo sobre lo que se considera una conducta ética.
- La similitud entre los códigos significa que la profesión del fundraising es una comunidad unida por valores y metas similares
- AFP, The Resource Alliance, ABCR y otros están trabajando hacia el desarrollo de un código universal de ética.



### ¿Un Código de Ética UNIVERSAL? <sup>34</sup>

En el mes de Octubre del pasado año, 24 fundraisers profesionales se encontraron en Ámsterdam para celebrar la Segunda Cumbre Internacional de Asociaciones de Fundraising<sup>35</sup>. El objetivo era continuar la discusión y reflexión iniciada en la primera Cumbre realizada en Toronto en marzo del 2002 para llegar a un código universal de ética y conducta en común, compartir recursos e investigación y colaborar al desarrollo de la educación de los profesionales en todo el mundo. <sup>36</sup>

Durante la primera Cumbre habían acordado que si bien era complejo llegar a un Código de Ética Universal que sea aplicable a todas las Asociaciones, había cuatro principios básicos aplicables a la práctica del fundraising:

- Honestidad
- Integridad
- Compasión
- Respeto

A su vez, el grupo había identificado cuatro áreas claves que podían ser incluidas en un futuro código: la conducta profesional, la competencia profesional, la confidencialidad y los derechos de los donantes. Sobre esta base comenzaron el trabajo en la Segunda Cumbre. Para ello discutieron hasta alcanzar un acuerdo en los siguientes temas:

- Alcance del Código: ¿Cuál debe ser el alcance del Código Universal de Ética? ¿Organizaciones de bien público? ¿Políticas? ¿Fundraisers solamente? Acordaron entonces, que el código debe aplicar tanto a individuos (fundraisers) como a organizaciones y partidos políticos. Se pensó que la “ética” aplica a individuos y el término “conducta” a organizaciones, con lo cual el código debería denominarse de ética y conducta.
- Propósito: ¿Cuál es el propósito de adoptar un Código Universal de Conducta? Luego de una larga discusión se acordó que el propósito fundamental del código es mantener la confianza pública en los fundraisers y las organizaciones que practican fundraising. Por lo tanto, debe contener standards universales, definir que es lo importante en los diversos contextos nacionales y reflejar las perspectivas de todas las partes involucradas con las organizaciones. A su vez, el código debe servir a los propósitos prácticos, dejando claros los límites de la actividad del fundraising.
- Profundidad: ¿Cuán detallado o específico debe ser el Código? Al respecto se llegó a la conclusión que dicho código debe permanecer amplio y simple, promocionando intenciones de las que todos podamos estar orgullosos. Como tal, los individuos y las organizaciones deben comprometerse a cumplirlo, y tal vez en el futuro reforzarse con algún cuerpo que lo supervise. En los contextos regionales, el código debería contar con indicadores desarrollados por las asociaciones que pueden ser utilizados para guiar el cumplimiento de ello en cada región o país.
- Compensación: ¿Cómo se puede minimizar el conflicto entre los países donde el fundraising está bien establecido y aquellos donde recién se está comenzando? El tema de las compensaciones o retribuciones es el que presentó el mayor dilema, dado que es un tema complejo y no se puede mencionar sin explorarlo en detalle, con lo cual se sugirió que no sea incluido en esta instancia en el Código Universal. Sin embargo, si el propósito fundamental del Código es mantener la confianza en las organizaciones y los fundraisers, la mayoría de los participantes consideraron que las políticas de remuneración deben al menos ser transparentes.
- Transparencia: El quinto principio con el que se acordó, es entonces el de la transparencia. Los Participantes acordaron que las organizaciones deben rendir cuentas de todas sus practicas de fundraising aún de las que tercerizan, y que deberían publicar una descripción completa de las practicas de fundraising que emplean, incluyendo la manera en que se pagan.

<sup>34</sup> Reporte de la “Segunda Cumbre Internacional de Asociaciones de Fundraising” ¿Un Código de Ética UNIVERSAL? Por Norma Galafassi

<sup>35</sup> Participaron las Asociaciones o representantes de los siguientes países: Nueva Zelanda, Sud África, Holanda, Corea, el Reino Unido, Suiza, Irlanda, Francia, Bélgica, Argentina, Alemania, Ucrania, Singapur, Brasil, Kenia, Italia, los Estados Unidos, España, Suecia y Australia.

<sup>36</sup> Ver anexo 12: Declaración Internacional de Principios Éticos en la Recaudación de Fondos Filantrópicos, p. 148.

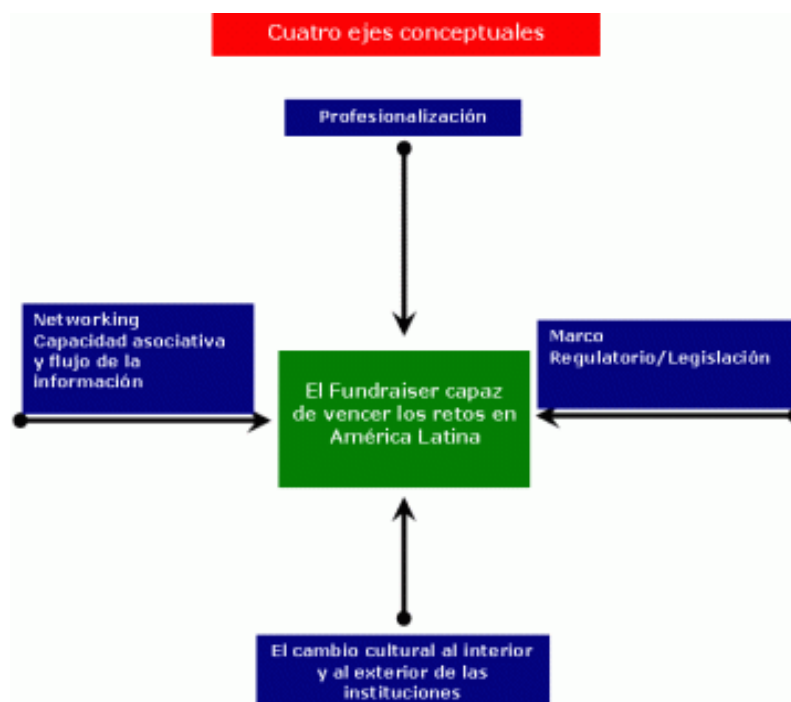


### c. El fundraiser en Latinoamérica<sup>37</sup>

#### Introducción

El rol del fundraiser en América Latina está en plena construcción. Ha iniciado un fuerte crecimiento de las organizaciones de la sociedad civil y con ello la necesidad de conseguir los recursos necesarios para realizar su misión. La actual generación de profesionales están creando las bases de una profesión trascendente para la realidad de nuestros países.

Enfrentar este desafío implica formularse preguntas críticas como: ¿Cuáles son los principales retos o desafíos que enfrenta fundraiser en América Latina?, ¿Cuáles son las oportunidades que tienen los profesionales? ¿Qué estrategias se proponen para enfrentar estos retos?



Resulta necesario especificar el esquema conceptual utilizado para organizar la información y darle coherencia al gran volumen de comentarios y sugerencias:

- a. **Entorno social.** Todos aquellos obstáculos y retos vinculados al entorno en el que se desenvuelven las organizaciones y en los que las instituciones deberían incidir;
- b. **Entorno organizacional.** Los desafíos propios de la organización, una mirada a su interior; y
- c. **Entorno personal.** Los desafíos y oportunidades a que se enfrentan los fundraisers como profesionales.

<sup>37</sup> Algunas de estas interrogantes fueron respondidas durante el 2do Congreso Hemisférico organizado por AFP y Resource Alliance en la ciudad de México entre el 26 y 28 de Enero del 2006. Bajo el título de "Como vencer los Retos a los que se enfrenta el Fundraiser en Latinoamérica" se convocó a un workshop al asistieron más de 90 profesionales de toda América Latina.



## El entorno social

### Marco Regulatorio

Existe una amplia y lamentable coincidencia de que el marco regulatorio para las actividades propias del fundraiser y de las organizaciones sociales, en general, es pobre. El marco legal es burocrático y representa un obstáculo para que las organizaciones puedan funcionar adecuadamente. Esto incluye incentivos para donación y sus diferentes mecanismos de implementación. Es claro que sería fundamental realizar estudios comparativos sobre buenos marcos regulatorios existentes (benchmarking) en algunos de los países de la región sobre temas tales como: reducción de cargas patronales para ONGs, tiempos para otorgar permisos, beneficios fiscales de los donativos, etc.

Lo anterior es fundamental poder contar con una legislación comparada y compartir en la región las mejores prácticas legislativas. Para tal efecto, se recomienda desarrollar procesos de “cabildeo regional” por parte de las asociaciones profesionales locales para que haya un desarrollo homogéneo a nivel regional.

### Cultura de la responsabilidad

Por otra parte, la creencia que los problemas de la sociedad son responsabilidad del gobierno y de la iglesia, ha prevalecido por mucho tiempo en la percepción de la sociedad. A esto debemos agregar el hecho de que los gobiernos tienden, muchas veces más, a la búsqueda del control de las organizaciones de la sociedad civil que a la promoción de la responsabilidad y la participación ciudadana. A veces los gobiernos tienen un impacto negativo en la ética y la procuración de fondos profesional. Esperan ser protagonistas del trabajo del sector, a través de “donativos” a las organizaciones.

La creación y promoción de una cultura de la responsabilidad está en su primera fase en la región y no todos los países marchan al mismo ritmo. La actividad filantrópica es vista como una acción poco profesional y no se percibe en la sociedad la existencia de especialistas en la materia.

### Corrupción y Transparencia

La falta de rendición de cuentas en los niveles gubernamentales se refleja en el campo de las organizaciones sociales, pero por motivos diferentes.

La causa de esto en las organizaciones sociales está más centrada en la falta de formación y el desarrollo de una cultura de la mayordomía (stewardship) al interior de las organizaciones. Una de las principales consecuencias es la falta de confianza a la que debe enfrentarse tanto el fundraiser como las organizaciones en general. No hay establecidos estándares de transparencia para que las organizaciones sociales generen confianza en los donantes potenciales.

### Responsabilidad Social Empresarial

Los empresarios todavía no han desarrollado una cultura de la Responsabilidad Social Empresarial que se refleje con claridad en su participación dentro de organizaciones sociales. En general, sólo algunas grandes marcas que se involucran con grandes organizaciones.

## El desafío de las organizaciones (el entorno organizacional)

### La Cultura Organizacional

Muchos de los “síntomas” que padece el fundraiser están vinculados a la falta de una cultura organizacional en donde roles y responsabilidad se integren a la visión de la organización misma.

Veremos a continuación una enumeración de estos síntomas:

- Falta liderazgo y compromiso en los consejos de las organizaciones. Sus consejeros no dan y tampoco piden donativos. Como parte de este mismo problema, las organizaciones conciben la procuración de fondos como actividad de una sola persona. No lo ven como una función que compete a todos sus miembros.
- Bajo nivel profesional y mala gestión de las ONG's y por ende de la gestión de fundraising. Se hace planeación a corto plazo y no se ha desarrollado una cultura de invertir en la actividad de procuración de fondos.
- Falta de medición en la efectividad de las organizaciones. Benchmarks para actividades de Fundraising, por ejemplo de correo directo, difundiendo dicha información. Un rol de coordinación por parte de AFP, sería lógico y esperable, pudiendo tener un impacto importante.



Algunas de las causas de estos “síntomas” están en la poca inversión (tiempo, dinero y capacidades) en el desarrollo de los profesionales y voluntarios.

Resulta muy importante crear una visión compartida dentro de las organizaciones en cuanto a la labor de consejeros y profesionales en la recaudación de fondos. Asimismo, desarrollar programas de capacitación al interior de las organizaciones que fortalezcan esta visión

### La Ética

El tema de “la ética” ha sido otro de los grandes acuerdos de todos los grupos. Las acciones no éticas de otros afectan a todo el sector. Ser proactivos con campañas de concientización sobre la ética en el sector podría ser efectivo para reducir esta amenaza. Se ha expresado la importancia de pasar de la reflexión a una acción más directa: “convertimos en perros guardianes de la Ética y la Transparencia”.

### Networking, asociatividad y flujo de información

Es necesario “empezar a trabajar y a funcionar más como sector”. Desarrollar un “networking de fundraisers” (sharing skills).

Basado en la maravillosa experiencia que existe en América Latina en el desarrollo de redes (redes para niñez, 3era edad, etc.), ampliar las capacidades de las organizaciones para establecer mecanismos de asociación que favorezcan la labor del fundraiser. Trabajar en objetivos comunes, con estrategias comunes.

Las organizaciones deberían adoptar una cultura organizacional más colaborativa, por ejemplo cuando hay organizaciones con necesidades similares se podrían compartir oficinas o recursos humanos para que haya un intercambio de experiencias y una reducción de gastos administrativos.

## **El desafío del fundraiser como profesional (el entorno personal)**

### Identidad Profesional

La pregunta sobre ¿Qué es el fundraiser: un técnico, un simple empleado o un profesional? esta vigente en la región. Los sueldos bajos, generan profesionales de bajo nivel que cambian de trabajo con frecuencia. Deberían existir incentivos no económicos (como capacitación) y bonos por resultados que estimulen el acercamiento y retención de aquellos con mayores capacidades.

Frente al problema de la poca profesionalización del oficio, gente con poca experiencia y educación en recaudación se ocupa de realizar la tarea creando confusión o distorsión en el oficio. Una solución sería la creación de Diplomados, no costosos, que conduzcan a una Certificación y que definan un parámetro de calidad en la profesión. Un Congreso de Fundraising, con expertos latinos hace 20 años era imposible de pensar. El desarrollo logrado en América Latina en los últimos años permite que esto suceda, por lo que es importante valorar los espacios y asistir a ellos como parte esencial del crecimiento del campo profesional.

### Formación y Desarrollo

Sin embargo, resulta muy importante también que logremos sistematizar y recuperar las experiencias, documentarlas y desarrollar metodologías. Sólo de esta manera podremos acumular y transmitir nuestros conocimientos y aprovechar los de otros. Todos juntos podremos ayudarnos y ayudar a nuestra “nueva” profesión.

Por otro lado, existe un gran campo para los fundraiser pues el sector está en constante crecimiento y sus necesidades son cada vez mayores; en calidad y en cantidad.

Uno más de los obstáculos es la falta de proveedores de servicios calificados para los fines de la profesión. A fin de encontrar una solución se propone organizarse, a través de la Asociación Profesional, para convocar a profesionales internacionales o locales, mediante proyectos en grupo que justifiquen una iniciativa comercial. El mercado filantrópico latino es poco explorado por los proveedores de servicio de fundraising. Materiales y software contextualizado y disponible en los idiomas de la región, español y portugués.

Es interesante resaltar las grandes coincidencias que se establecieron en un grupo de profesionales de los más diversos campos de procedencia (salud, educación, lucha contra la pobreza, cultura, etc.) y de países como: Guatemala, Argentina, Uruguay, Brasil, Costa Rica, Colombia, Chile, Bolivia, Ecuador, México, Venezuela, etc.



Los ejes conceptuales fueron:

1. Marco Regulatorio/Legislación
2. Profesionalización (ética, capacitación y certificación)
3. Networking, capacidad asociativa y flujo de la información
4. Cambio cultural: al interior y al exterior de las instituciones

Los desafíos son grandes para que el Fundraiser pueda asumir su rol en las organizaciones de la sociedad civil. Lo que necesita realmente una Organización es:

- Visión y Liderazgo
- Recursos Financieros
- Conocimientos
- Oferta de Programas y Productos
- Tener Objetivos claros
- Conocimiento de los *stakeholders* o *key-players*
- Cultura de la innovación y tener la voluntad de ir más allá
- Pensar Estratégicamente
- Pensar Integralmente, recuerda que la Organización es un ser vivo donde cada área es VITAL !!

La **estrategia de captación de recursos** debe traducirse en un plan que permita programar un conjunto organizado de actividades, en un período de un par de años.

Un buen plan debe considerar una estrategia de diversificación de ingresos y de captación de recursos nacionales. Al reducirse la ayuda externa las organizaciones de desarrollo deben acudir crecientemente a fondos locales e ingresos propios. A más fuentes de financiamiento menos problemas nos traerá el perder alguna de ellas. Pocas fuentes de financiación suponen más dependencia de de ellas

#### Componentes básicos de un plan de captación de recursos:

- Carpeta de proyectos que nos interesa financiar.
- Conjunto de instituciones a las cuales recurriremos en busca de financiamiento.
- Pasos a dar para establecer el contacto y desarrollar relación fluida (cronograma de iniciativas definiendo responsables).
- Forma cómo se planteará el perfil de la institución ante los posibles cooperantes.
- Estrategia de comunicación con posibles donantes.
- Política de alianzas: Instituciones que puedan colaborar en la implementación de los proyectos o instituciones que puedan avalar el trabajo de su institución. Importancia de proyectos que puedan ser presentados en consorcios.

Una exitosa campaña de recolección de fondos exige ganar la confianza de los cooperantes. Esta no se logra de la noche a la mañana. Se requiere de todo un proceso para generar credibilidad en una institución. Este involucra el establecimiento de relaciones personales. Sin embargo, una buena estrategia de comunicación ayuda a generar una imagen positiva de una institución. No basta establecer mecanismos de comunicación que nos permitan hacer conocido el trabajo de nuestra institución. Es importante que el mensaje que transmitamos sea consistente y convincente, pues de otro modo la visibilidad que adquiramos puede revertirse de manera negativa. De ahí la importancia que tiene de definir bien el perfil institucional explicitando los objetivos, metas y logros institucionales.

La posibilidad de acceder a recursos se asocia al perfil de la institución, a su relevancia y capacidad para atender los problemas de la población. Para muchas de las entidades el problema radica en las dificultades que tienen para plantear claramente estos temas a los potenciales cooperantes. ¿Cómo reflejarlo concisa y atractivamente en un folleto institucional, en un sitio web o en la presentación de un proyecto? Se requiere un manejo comunicacional adecuado para lograr transmitir la información y ganar reconocimiento, credibilidad y confianza.



## B. Metodología:

*"Es una especie de brújula en la que no se produce automáticamente el saber, pero que evita perdernos en el caos aparente de los fenómenos, aunque solo sea porque nos indica como no plantear los problemas y como no sucumbir en el embrujo de nuestros prejuicios predilectos."*

El desarrollo de la propuesta de la creación de la Consultora se enmarca dentro de la metodología del Marco Lógico. Como se verá a continuación, este enfoque metodológico permite elaborar de manera gráfica, coherente y articulada los componentes centrales que configuran una hipótesis de un proyecto.

### 1. Definición del marco lógico<sup>38</sup>

En primer lugar es necesario responder a la pregunta **¿Qué es el Enfoque del Marco Lógico**<sup>39</sup>? La respuesta más sencilla podría ser algo como esto «El Enfoque del Marco Lógico es una herramienta analítica participativa para la planificación y la gestión de proyectos orientada por objetivos».

El marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto. Puede utilizarse en todas las etapas de preparación del proyecto: programación, identificación, orientación, análisis, presentación ante los comités de revisión, ejecución y evaluación ex-post. Se modifica y mejora repetidas veces tanto durante la preparación como durante la ejecución del proyecto.

El marco lógico es el enfoque metodológico de mayor uso en diseño, ejecución y evaluación de proyectos de desarrollo. La experiencia nacional e internacional de los últimos 50 años ha demostrado de modo fehaciente tanto la validez del enfoque de proyecto para la promoción del desarrollo, como la utilidad del enfoque del marco lógico en la gestión del ciclo de los proyectos, en particular para el diseño de los mismos. Concebido por la USAID, a fines de los años sesenta, el marco lógico facilita las siguientes acciones durante la gestión del ciclo de los proyectos:

- Identificación y priorización, sobre la base de un análisis de los problemas de la población y sus posibles alternativas de solución.
- Formulación y evaluación ex ante, mediante la especificación y estimación cuantitativa de los beneficios y costos involucrados en un proyecto.
- Planificación operativa, especificando de modo preciso las actividades y los recursos necesarios para la ejecución de un proyecto.
- Monitoreo y evaluación, sobre la base de un conjunto de indicadores de desempeño.
- Evaluación ex-post y análisis del impacto social de un proyecto, a fin de determinar su contribución al desarrollo.

Al estudiar el marco lógico, debe establecerse claramente la diferencia entre el marco lógico como MATRIZ (una tabla de cuatro columnas y cuatro filas) y el marco lógico como ENFOQUE para la gestión del ciclo de proyectos, en particular para el diseño de un proyecto, proceso que abarca fases diversas de análisis, tales como la identificación de problemas, el análisis de involucrados, el análisis de problemas, el análisis de objetivos y el análisis de alternativas, y que, finalmente, concluye en la matriz del marco lógico.

*Como enfoque, el concepto de marco lógico esta íntimamente vinculado al ciclo de proyecto, razón por la cual siempre hablamos, con absoluta propiedad, del enfoque del marco lógico en la gestión del ciclo del proyecto.*

El enfoque del marco lógico debe considerarse una importante herramienta gerencial para ejecutivos de instituciones de desarrollo, ya sean éstas de ejecución o de financiación de proyectos. En palabras de sus autores, León Rossemberg y Lawrence Posner, el marco lógico no es difícil de usar, no requiere el uso de matemáticas o de computadoras. Tampoco ofrece respuestas, pero organiza la información de tal manera que puedan formularse las preguntas apropiadas. Su uso no se restringe sólo a proyectos. Puede ser aplicado a una variedad de situaciones: diseño de planes estratégicos y programas de desarrollo, diseño de estructuras organizacionales, articulación de los distintos niveles de planificación dentro de una institución o articulación de la actuación de las distintas entidades de un sector de la administración pública o de un consorcio de ONGDs, etc.

<sup>38</sup> Véase Anexo 13: Definiciones del Enfoque de Marco Lógico, p. 151.

<sup>39</sup> Véase Anexo 14: Componentes del Marco Lógico, p. 152.



## 2. Por qué utilizar el Marco Lógico como metodología

Su uso en la actualidad, es un requisito que exigen las fuentes de cooperación o cooperantes, para el diseño, formulación y presentación de propuestas de cooperación. Siendo el proyecto la manera de acceder a la cooperación internacional, el mismo se constituye en la unidad operativa para captar esos recursos, por lo tanto, es necesario que estén formulados sobre una base metodológica aprobada y comprobada como es el Marco Lógico. A causa de ello, es el método más utilizado por los actores del sistema de cooperación internacional para el desarrollo (tanto donantes como receptores) para la formulación y seguimiento de proyectos de desarrollo. La mayoría de los países desarrollados y organismos internacionales ha considerado este como el método más eficiente para la presentación de proyectos, por lo que los interesados en recibir recursos de cooperación internacional, desde organizaciones no gubernamentales hasta gobiernos nacionales, se ven en la necesidad de aplicar el marco lógico en la formulación de los proyectos que presentarán a los donantes para su financiamiento.

La gran ventaja del EML frente a otras formas de afrontar los proyectos de cooperación es el hecho de que mejora sobre todo la calidad de los proyectos al formalizar mucho más que otros sistemas las etapas de Identificación y Diseño (o formulación) e incluir a los beneficiarios en esa formulación.

Hay que aprovechar las herramientas que nos brinda, no se puede confundir el hecho de que las agencias de cooperación nos exijan presentar los proyectos en formato EML con que se trate de un sistema apropiado para fomentar la participación de los beneficiarios en el Desarrollo. Se trata de un método para la gestión de los proyectos de desarrollo en todas sus fases, no de un envoltorio para presentar los proyectos en los formularios.

## 3. Origen e importancia

El marco lógico fue creado en 1969 por la firma consultora Practical Concepts Inc., específicamente por Leon Rosenberg y Lawrence Posner, bajo contrato con la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID). El marco lógico fue creado para mejorar la calidad de las inversiones sociales, superando los tres problemas que en opinión de sus creadores eran los principales defectos de los proyectos de desarrollo:

- **Planificación demasiado imprecisa.** Proyectos de objetivos múltiples y cuyos componentes no se relacionaban claramente con las actividades. Ausencia de una imagen clara de los objetivos y metas que el proyecto debe lograr si es ejecutado con éxito, lo cual planteaba a los evaluadores muchas dificultades para comparar de manera objetiva lo planificado con los resultados reales.
- **Responsabilidad gerencial ambigua.** Aunque los gerentes de proyectos aceptaban la premisa de que éstos se justifican en función de los beneficios entregados a la población, sin embargo se resistían a ser considerados responsables del impacto del proyecto. Ellos encontraban muy difícil especificar aquello de lo cual eran directamente responsables y aquello que, correspondiendo al entorno socioeconómico, político y natural, tiene repercusiones notables sobre la performance del proyecto.
- **Evaluación excesivamente controversial.** Ante la ausencia de metas claras y frecuentes desacuerdos acerca de lo que busca un proyecto, los evaluadores terminaban usando su propio criterio para determinar los aspectos positivos y negativos. Los resultados subsecuentes del monitoreo y evaluación, por lo tanto, frecuentemente se convertían en causa de mayores desacuerdos acerca del éxito o fracaso, en lugar de contribuir al mejoramiento del proyecto





*El marco lógico permite un diseño que satisface tres requerimientos fundamentales de calidad en un proyecto de desarrollo: coherencia, viabilidad y evaluabilidad. Y su creciente popularidad entre los oficiales de proyectos se debe al no menos importante hecho de constituir la principal técnica no cuantitativa de análisis científico en el campo de la política del desarrollo. Como lo ilustra ampliamente la gnoseología, ninguna ciencia puede basarse enteramente en mediciones, y en el caso de algunas ciencias, las mediciones son más bien el componente menor de las investigaciones científicas. El marco lógico logra, sin mayor necesidad de sofisticados métodos matemáticos, introducir rigor científico en la formulación de proyectos sociales.*

El éxito obtenido por la AID en cuanto al mejoramiento de su cartera de proyectos mediante el uso del marco lógico, dio lugar a que otras agencias de financiamiento del desarrollo adoptaran este enfoque. Este fue, por ejemplo, el caso de la Agencia Alemana de Cooperación Técnica. En los años setenta, la GTZ puso a prueba en algunos proyectos el enfoque del marco lógico. En 1981, sobre la base del éxito de las primeras experiencias y bajo la dirección de Moses Thompson, líder de la consultora Team Technologies, la GTZ lleva a cabo una fase piloto y tomando como base la matriz del marco lógico, desarrolla el método ZOPP, que en español significa planificación de proyectos orientada a objetivos. El ZOPP incorpora nuevos elementos, como el análisis de participantes, análisis de problemas, análisis de objetivos y el análisis de alternativas. El trabajo en equipos multidisciplinarios mediante talleres en los que tomaban parte la GTZ, las organizaciones contrapartes y los grupos beneficiarios también fue incorporado en lo que constituyó una metodología participativa de diseño de proyectos.

Luego de la adopción del marco lógico por parte de la GTZ, bajo su forma mejorada, llamada ZOPP, este enfoque se difundió en forma redoblada por todo el mundo. Lo adoptaron prácticamente todas las agencias del sistema de las Naciones Unidas (OIT, PNUD, OPS, OMS, FAO, etc.) y la Unión Europea. Sin embargo, hacia la segunda mitad de los años 90 aún existían importantes instituciones internacionales de promoción del desarrollo que no adherían el enfoque del marco lógico, y entre las cuales destacaba el Banco Inter-Americano de Desarrollo. El año 1996, enfrentada esta institución ante una evaluación institucional a raíz de una necesaria reposición de su capital social, debió admitir la necesidad de incorporar el enfoque del marco lógico dentro de los instrumentos de gestión del ciclo de los proyectos. Desde entonces, todos los proyectos financiados por el BID son formulados y evaluados sobre la base de la metodología que, veinte y siete años atrás, en 1969, concibiera un genial Leon Rossenberg. Desde agosto de 1977, también el Banco Mundial, el más grande financiador de proyectos sociales del mundo, incorporó el enfoque del marco lógico en los procesos de preparación, monitoreo y evaluación de los proyectos, a cuyo efecto contó con la asistencia técnica de la consultora de Moses Thompson.

#### 4. ¿Por qué se desarrolló el Marco Lógico?

La mala planificación es un problema fundamental en la ayuda internacional al desarrollo. A menudo, los documentos de planificación son específicos y claros en cuanto a los insumos físicos y financieros, el personal, las cantidades y los resultados físicos esperados. Pero frecuentemente falta un análisis adecuado de los objetivos, los grupos financieros y los factores externos que determina el éxito o el fracaso del proyecto.

En la planificación las deficiencias se reflejan generalmente en sistemas inadecuados de seguimiento. Durante la ejecución, se pone a menudo demasiado énfasis en los resultados físicos y demasiado poco en temas de políticas y en los aspectos del proyecto.

En resultado, los proyectos se desarrollan a menudo en direcciones imprevistas que no logran responder a las necesidades de los beneficiarios propuestos. Los proyectos pueden tener resultados negativos inesperados que hubieran podido darse con la planificación más sistemática.

Una y otra vez las organizaciones donantes se proponen la mejora de la planificación y de la preparación de los proyectos; así como a que se ponga más énfasis al análisis y a la evaluación durante toda la vida de los proyectos. Numerosas pruebas muestran como una pequeña inversión en la mejora del proceso de planificación se traduce en mejores proyectos y ahorros directos. En muchos casos los beneficios pueden ser considerables.

El enfoque del Marco Lógico (EML) se desarrolló en respuesta a algunos de estos problemas:

- Necesidad de dar mayor precisión a las propuestas de proyectos, con un solo objetivo general y un objetivo específico directamente relacionados.
- Necesidad de que los proyectos se ejecuten exitosamente y haya claridad en cuanto al alcance de la responsabilidad del gerente / coordinador del proyecto y del organismo ejecutor.
- Necesidad de disponer de una manera clara para determinar si el proyecto ha sido exitoso y dar a los evaluadores una base objetiva para comparar lo planeado con lo ejecutado.



## 5. ¿Para qué sirve?

El Marco Lógico permite clarificar el propósito y la justificación de un proyecto, identificar las necesidades de información y definir los elementos claves del proyecto: objetivo general, objetivo específico, resultados y actividades, así como los factores externos al proyecto o supuestos, los indicadores y sus fuentes de verificación. Por otra parte, también ayuda a analizar el entorno del proyecto desde el inicio, facilitar la comunicación entre las partes implicadas y medir el éxito o fracaso de proyecto.

Permite elaborar de manera gráfica, coherente y articulada los componentes centrales que configuran una hipótesis de un proyecto. Asimismo, el marco lógico permite identificar de un modo gráfico:

- **¿Qué** es lo que se va a lograr con el proyecto?
- **¿Cómo** se va a realizar el logro planteado?
- **¿Cómo** se va a saber si ese logro se ha cumplido?

De igual forma, esta herramienta constituye el punto de partida para la evaluación del proyecto. Así también ayudará a explicar:

- **¿Para qué** se realiza el proyecto?
- **¿Qué** problema ayudará a resolver o qué se quiere lograr con el proyecto?
- **¿Cómo** alcanzamos el objetivo del proyecto?
- **¿Con** qué acciones lograrán los resultados del proyecto?

El propósito de los proyectos de desarrollo es inducir cambios con resultados deseados dentro del ambiente del proyecto y la sociedad en general. Suponemos que existe un acuerdo general en cuanto a la situación mejorada a conseguir antes de planificar el proyecto. Eso hará posible llegar a un acuerdo en cuanto al objetivo específico y al objetivo global del proyecto.

No existen proyectos de desarrollo en un vacío social. Es importante describir la situación futura deseada de tal manera que sea posible averiguar posteriormente hasta qué grado el proyecto ha tenido éxito en relación con sus objetivos y los grupos beneficiarios. Un proyecto de desarrollo se basa en sus insumos, la realización de ciertas actividades y llevará a cierto número de resultados que, se espera, contribuirán al logro de los objetivos deseados. Insumos, actividades y resultados son los elementos de un proyecto; no son en sí una medida de éxito o fracaso.

Hasta dónde un proyecto tenga éxito o no depende tanto de cierto número de factores que la gestión del proyecto puede controlar, como de cierto número de factores externos. Durante la fase de planificación y ejecución es muy importante identificar, seguir y analizar los factores externos, ya que pueden hacer fracasar el proyecto aún si se ejecuta de la manera planeada.

## 6. ¿Cómo es la matriz del Marco Lógico?

En principio, el marco lógico se presenta como una matriz cuatro por cuatro: una tabla de cuatro columnas y cuatro filas. Las **columnas** suministran la siguiente información:

- Un resumen narrativo de los **objetivos** y las **actividades**.
- Los **indicadores** o expresión cuantitativa de los objetivos.
- Los **medios de verificación** de los indicadores.
- Los **supuestos o factores externos** que plantean riesgos u oportunidades al proyecto.

Las **filas** de la matriz presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro **momentos** diferentes de la vida prevista del proyecto:

- La primera fila contiene el Objetivo de Desarrollo o Fin al cual el proyecto contribuirá de manera significativa, luego de que haya estado en funcionamiento por un período razonable.
- La segunda contiene el **Propósito** logrado cuando la ejecución del proyecto haya concluido.
- La tercera contiene a los **Productos / Resultados** completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- La última fila contiene a las **Actividades** requeridas para producir los productos o resultados.

Por otra parte, la matriz del marco lógico, como ya ha sido señalado, permite introducir tres elementos claves para la calidad de las inversiones.



- **Coherencia**, a través de la columna de objetivos, toda vez que entre sus distintos niveles existe una relación de causa a efecto.
- **Realismo** (o viabilidad), a través de la columna de supuestos, toda vez que ésta representa el entorno y, por ende, los factores exógenos que podrían plantear riesgos al proyecto.
- **Evaluabilidad**, a través de las columnas de indicadores y medios de verificación.

El principio subyacente al enfoque del marco lógico es la relación de causa a efecto, base de la lógica tal y como ella existe desde que Aristóteles estableciera sus cimientos filosóficos y científicos. Cuanto más estrecho sean los vínculos de causa a efecto entre los objetivos y entre éstos y los demás componentes, mejor será el diseño del proyecto. Cada proyecto que se desarrolla empleando el enfoque del marco lógico debe hacer explícita la relación de causa a efecto comprendida en él. Así tenemos que:

- Las relaciones de causa y efecto entre los distintos niveles de objetivos (las relaciones de **actividades a resultados, de resultados a propósito y de propósito a fin**) describen las condiciones necesarias para que un proyecto sea exitoso.
- Las relaciones entre los **objetivos y los supuestos** aclaran la probabilidad de que el proyecto tenga éxito, bajo un contexto social y general dados.

En el contexto del enfoque del marco lógico, para la obtención de un determinado objetivo existen dos tipos de condiciones:

- **Las condiciones necesarias**, que se establecen a lo largo de la columna de objetivos.
- **Las condiciones suficientes**, que se establecen en la columna de supuestos.

Lo esencial del enfoque creado por Practical Concepts es el énfasis en la consistencia entre los distintos elementos de un proyecto. El marco lógico permite una visión rápida de las principales hipótesis de cambio que sustentan un proyecto expresadas en las relaciones de causalidad que existen entre los distintos casilleros de la matriz.

| MATRIZ DEL MARCO LÓGICO          |   |                                   |                     |
|----------------------------------|---|-----------------------------------|---------------------|
| Estrategia de Intervención       | Indicadores Verificables Objetivamente    | Medios de Verificación            | Riesgos / Supuestos |
| Objetivo de Desarrollo (Goal)    | Indicadores de Impacto                    | SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN | ENTORNO             |
| Propósito del Proyecto (Outcome) | Indicadores de Propósito                  |                                   |                     |
| Productos / Resultados (Outputs) | Indicadores de Producto                   |                                   |                     |
| Actividades (Activities)         | II. de proceso<br>II. de insumos (costos) |                                   |                     |

## 7. Los pro y los contra del EML

**"El éxito en los proyectos radica en dos simples principios: objetivos claros y compromisos fuertes."**

Como se mencionó anteriormente en el punto d, el método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes a proyectos:

1. Planificación de proyectos carente de precisión, con objetivos múltiples que no están claramente relacionados con las actividades del proyecto;
2. Proyectos que no se ejecutan exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no está claramente definida;
3. No hay una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tienen una base objetiva para comparar lo que se planeó con lo que sucedió en la realidad.



El método del marco lógico encara estos problemas, y provee además una cantidad de ventajas sobre enfoques menos estructurados:

1. Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades;
2. Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten el Banco, el prestatario y el ejecutor;
3. Suministra un temario analítico común que pueden utilizar el prestatario, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto;
4. Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable;
5. Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto;
6. Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto; y
7. Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

#### LAS VENTAJAS DEL USO DEL EML SON LAS SIGUIENTES:

- Asegura que se plantean las preguntas fundamentales y se analizan las debilidades, brindando a los que toman decisiones una información mejor y más pertinente.
- Guía el análisis sistemático y lógico de los elementos claves interrelacionados que constituyen un proyecto bien diseñado.
- Mejora la planificación al resaltar los lazos que existen entre los elementos del proyecto y los factores externos. Facilita el entendimiento común y una mejor comunicación entre los que toman decisiones, los responsables y las demás partes involucradas en el proyecto.
- La administración y la dirección se benefician de procedimientos normalizados para recoger y evaluar la información.
- El uso del EML y del seguimiento sistemático asegura la continuidad del enfoque cuando se sustituye el personal original del proyecto.
- A medida que más instituciones adoptan el EML, puede facilitarse la comunicación ente los gobiernos y las agencias donantes.
- El amplio uso del formato EML facilita la realización de estudios sectoriales y de estudios comparativos en general.

#### LAS LIMITACIONES DEL EML SON LAS SIGUIENTES:

Puede surgir una rigidez en la dirección del proyecto cuando se absolutizan los objetivos y los factores externos especificados al comienzo. Esto puede evitarse mediante revisiones regulares del proyecto en los que se pueden volver a evaluar y ajustar los elementos claves. El EML es una herramienta analítica general. Es políticamente neutra en cuanto a cuestiones de distribución del ingreso, oportunidades de empleo, acceso a recursos, participación local, costo y factibilidad de estrategias y tecnología, o los efectos sobre el medio ambiente.

Por lo tanto, el EML es solamente una herramienta entre muchas que se pueden usar durante la preparación, la ejecución y la evaluación del proyecto y no sustituye el análisis del grupo beneficiario, el análisis costebeneficio, la planificación de tiempos, el análisis del impacto, etc.

Solamente se pueden lograr todos los beneficios del uso del EML por medio de una capacitación sistemática de todas las partes involucradas y de un seguimiento metodológico.

#### 8. Metodología de diseño de proyectos

Por regla general, un proyecto es una intervención innovadora en el campo del desarrollo que tiene un objetivo definido, el cual debe ser logrado en un cierto periodo, en un ámbito geográfico y a favor de una determinada población beneficiaria. Un proyecto es diseñado en varios pasos, cuyo punto culminante es una matriz que muestra la estructura básica de la intervención, y que es lo que hoy se conoce como matriz del marco lógico.

Entre las razones que han motivado la generalización del uso del enfoque del marco lógico en diseño de proyectos, figura la relacionada a la importancia con la participación de los involucrados para el éxito de una intervención. La experiencia ha demostrado que la ejecución de un proyecto es más fácil y exitosa cuando los participantes pueden ponerse de acuerdo sobre objetivos que han sido expresados en la forma más clara posible. Como bien señala Moses Thompson:

***"El éxito en los proyectos radica en dos simples principios: objetivos claros y compromisos fuertes."***



Los objetivos sólo pueden ser formulados claramente si las causas y los efectos de los problemas a resolver han sido analizados previamente (análisis de problemas). Los problemas no son hipótesis abstractas, sino que, por el contrario, afectan a una población, grupos sociales e instituciones determinados. Por lo tanto, en forma previa al análisis de problemas, todos los grupos afectados y sus intereses correspondientes deben ser tomados en cuenta (análisis de participación).

Mediante la matriz del marco lógico, elaborada bajo una metodología participativa y sistemática, se obtienen objetivos debidamente jerarquizados: el Fin u objetivo superior, el Propósito u objetivo inmediato, los productos o componentes esperados durante el período de ejecución del proyecto y, finalmente, las actividades a ser efectuadas para alcanzar cada uno de los productos. Las actividades se suelen agrupar por componentes asociados a los principales productos y a la distribución de la responsabilidad del equipo de ejecución del proyecto.

Bajo el enfoque del marco lógico, la formulación de un proyecto comprende los pasos siguientes:

**FORMULACIÓN DE PROYECTOS**

| TAREAS                      | INSTRUMENTOS                     | RESULTADOS                               |
|-----------------------------|----------------------------------|--|
| Identificación de problemas | LLUVIA DE IDEAS<br>LINEA DE BASE | Selección del problema central.          |
| Análisis de problemas       | ARBOL DE PROBLEMAS               | Análisis de causas y efectos.            |
| Análisis de objetivos       | ARBOL DE OBJETIVOS               | Análisis de medios y fines.              |
| Análisis de alternativas    | ARBOL DE ALTERNATIVAS            | Selección de la mejor alternativa.       |
| Identificación de proyectos | MARCO LOGICO                     | Diseño de la estrategia de intervención. |

➤ **IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS**

El propósito de los proyectos de inversión social es resolver un problema o satisfacer una necesidad importante en determinado sector de la población, razón por la cual la identificación y análisis de la situación actual antecede a la preparación propiamente dicha del proyecto. Un proyecto correctamente formulado, que responda a las necesidades reales del grupo potencialmente beneficiario, debe basarse necesariamente en un análisis objetivo de la situación actual. El análisis de la situación actual, como paso indispensable en el proceso de formulación de un proyecto, permite identificar adecuadamente los problemas de la población y la selección del problema central que será abordado por el proyecto.

Generalmente los problemas se hacen evidentes por ser expresiones o manifestaciones externas que afectan a la comunidad. Un problema se refiere a una situación que denota inconveniencia, insatisfacción o un hecho negativo. Se puede reflejar en la carencia de algo bueno o por la existencia de algo malo. Se debe evitar definir el problema como la ausencia de una solución determinada, pues una ausencia de solución es la falta de una alternativa y dicha falta sólo podrá solucionarse con la existencia de esa alternativa. Esta forma de análisis es incorrecta, pues limita la búsqueda creativa de otras posibles soluciones. Por ejemplo, si la pérdida de cosecha se define como un problema de "falta de plaguicidas", esta definición sugiere que la solución es conseguir el plaguicida.

Con ello se estará excluyendo otras posibles e importantes alternativas, como el control biológico o la prevención de plagas. En este caso una mejor definición del problema puede ser "pérdida de producción por existencia de plagas".

Existen diversas formas de identificar problemas, siendo el más usado el método participativo de "lluvia de ideas", que permite arribar a un registro de situación, esto es, un listado simple de los principales problemas que aquejan a la población objetivo de la entidad ejecutora. En este primer paso se deberá llegar a determinar el problema central, a cuyo efecto deben tomarse en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Plantear únicamente los problemas más importantes del contexto bajo análisis.
2. Elegir el problema central, sobre la base de criterios como la magnitud y la gravedad del problema y la autopercepción que tienen los propios beneficiarios potenciales del proyecto.
3. El problema central es un hecho o situación real, y no un documento.
4. El problema central no es la ausencia de una solución.
5. El problema central es verdadero: existe evidencia empírica y su importancia puede ser demostrada estadísticamente.



## ➤ ANÁLISIS DE PROBLEMAS

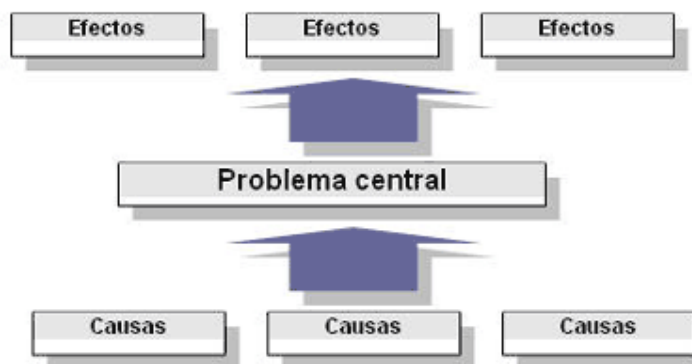
Una vez que ha sido determinado el problema fundamental, se analizan sus causas y sus efectos. El punto de partida para solucionar un problema es analizarlo correctamente, con la ayuda del instrumento metodológico denominado “árbol de problemas”. El análisis de efectos mediante esta técnica consiste en representar gráficamente los efectos identificados como consecuencia del problema. El procedimiento es, en forma general, el siguiente:

- Coloque en un primer nivel los efectos directos o inmediatos del problema. Cada efecto nace del problema, lo que se representa con una flecha desde el problema hacia cada efecto inmediato.
- Pregúntese para cada efecto de “primer nivel” si hay alguno o varios efectos superiores importantes que puedan derivarse de él. Represéntelos en un segundo nivel, derivándolos con flechas de abajo hacia arriba desde el efecto de primer nivel que opera como causa. Si a un efecto concurre como causa otro efecto de primer nivel ya representado, indique la interdependencia con una flecha.
- Continúe sucesivamente con el método para otros niveles, hasta llegar a un nivel que se considere como el superior dentro del ámbito de competencia o de posibilidades de intervención.

Hacia abajo se representan las causas posibles del problema central. A su vez, se buscan las causas de las causas, construyendo un árbol que tiene como tronco al problema central, como ramas a los efectos del problema y como raíces a las causas del problema. Además del establecimiento de las relaciones de causa-efecto existentes alrededor del problema central, en la delimitación del mismo se deben tener en cuenta otros aspectos de importancia, tales como:

- ✚ **Magnitud del problema**, en términos de la cantidad o el porcentaje de la población de referencia que es afectada por el problema.
- ✚ **Gravedad del problema**, en el sentido de inminencia de pérdida de vidas humanas o daños irreparables en general.
- ✚ **Área o zona afectada**, que será la base para la ulterior definición del ámbito del proyecto.
- ✚ **Características de la población afectada**, en los aspectos demográficos, económicos y culturales, entre otros.

### ÁRBOL DE PROBLEMAS



## ➤ ANÁLISIS DE OBJETIVOS

El propósito de este paso es utilizar el árbol de problemas para identificar las posibles soluciones al problema, las cuales podrían ser expresadas como manifestaciones contrarias del mismo. Esto da lugar a la conversión del árbol de problemas en un árbol de objetivos: la secuencia encadenada de abajo hacia arriba de **causas-efectos** se transforma en un flujo interdependiente de **medios-fines**. En un árbol de objetivos:

- Los medios fundamentales se especifican en el nivel inferior: constituyen las raíces del árbol.
- Los fines se especifican en la parte superior: son las ramas del árbol. Más propiamente son los objetivos del posible proyecto.



La identificación de la población objetivo es un paso simultáneo a la definición del objetivo del proyecto. La población objetivo es definida como la población directamente beneficiada por el proyecto. Forma parte de la población afectada, pero no necesariamente la incluye toda; su alcance depende de la meta planteada y del ámbito geográfico sobre el que se decida actuar.

El árbol de objetivos es un procedimiento metodológico que permite:

- Describir la situación futura que prevalecerá una vez resueltos los problemas;
- Identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia; y
- Visualizar en un diagrama las relaciones medios-fines.

De este modo, los estados negativos que muestra el "árbol de problemas" se convierten en estados positivos que hipotéticamente se alcanzarán a la conclusión del proyecto. Es la imagen, por cierto simplificada, de la situación con proyecto, en tanto que el árbol de problemas representa, en forma también simplificada, la situación sin proyecto.

### ÁRBOL DE OBJETIVOS



### ➤ ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Las alternativas son las diferentes formas de solucionar un problema; o lo que es igual, distintos medios para alcanzar un objetivo. En consecuencia, el análisis de alternativas consiste en la comparación de tales alternativas en función de su localización, tecnología, costos, riesgos, y otros factores relevantes. Por ejemplo, ante un problema de baja cobertura educativa, dependiendo de la disponibilidad y distribución de los diferentes componentes, algunas de las alternativas de solución podrían ser:

- Construcción y dotación de instituciones escolares de educación preescolar, básica y profesional.
- Ampliación y dotación de instituciones escolares de educación preescolar, básica y media vocacional.
- Ampliación de la oferta de cupos mediante subsidios a la población de bajos ingresos.
- Mejoramiento de servicios educativos en instituciones escolares de educación preescolar, básica y media vocacional. Esta alternativa se refiere a acciones complementarias sobre más de un componente en establecimientos que cuentan con la infraestructura suficiente para atender un mayor número de alumnos.

Ante un problema de baja eficiencia interna, dependiendo de si los componentes son insuficientes o se encuentran en mal estado, algunas de las alternativas de solución podrían ser:

- Mejoramiento de servicios educativos en instituciones escolares de educación preescolar, básica y media vocacional. Esta alternativa se refiere a acciones complementarias sobre más de un componente, que buscan optimizar los recursos disponibles.
- Ampliación y dotación de instituciones escolares de educación preescolar, básica y media vocacional (con el ánimo de optimizar los recursos disponibles).

El resultado en este tercer paso del proceso de diseño del proyecto es la selección de uno o más medios (ya identificados en el árbol de objetivos) que en conjunto significan la alternativa del proyecto. Un buen proyecto es aquel cuya alternativa satisface tres requerimientos fundamentales:

- Es la alternativa óptima, desde el punto de vista técnico.
- Es la alternativa de mínimo costo, desde el punto de vista económico.
- Es una alternativa pertinente, desde el punto de vista institucional, a la luz de la misión y objetivos de la organización ejecutora.



➤ **MATRIZ DEL MARCO LÓGICO**

El último paso se refiere a la elaboración de la propia matriz del marco lógico. La metodología que estamos analizando permite pasar, sin pérdida de continuidad, del árbol de alternativas a la matriz del marco lógico.

El Marco Lógico tiene la forma de una matriz de cuatro por cuatro. Es un cuadro de doble entrada en el que se resumen los aspectos centrales del proyecto. En general, presenta la siguiente estructura:

| Lógica de Intervención                      | Indicadores objetivamente cuantificables                              | Fuentes de verificación   | Supuestos  |
|---|---|---|--|
| <b>FIN</b><br>(Objetivo de desarrollo)      | Indicadores que verifican el cumplimiento del objetivo de desarrollo  | Fuentes de información de los indicadores del objetivo de desarrollo  | Supuestos o condiciones externas no controlables, necesarias para el desarrollo                          |
| <b>PROPÓSITO</b><br>(Objetivo del proyecto) | Indicadores que verifican el logro del objetivo del proyecto          | Fuentes de información de los indicadores del objetivo del proyecto   | Supuestos o condiciones externas no controlables, necesarias para el logro del objetivo de desarrollo    |
| <b>RESULTADOS</b>                           | Indicadores que verifican el cumplimiento de los resultados esperados | Fuentes de información de los indicadores de los resultados esperados | Supuestos o condiciones externas no controlables, indispensables para el logro del objetivo del proyecto |
| <b>ACTIVIDADES</b>                          | Presupuesto o recursos que demandará el proyecto                      | Fuentes de información para la supervisión del presupuesto            | Supuestos o condiciones externas no controlables, necesarias para el logro de los resultados             |

El marco lógico se estructura con una doble lógica: una vertical y una horizontal. Para ver cómo es que estas se constituyen y relacionan, revisemos los componentes de cada columna de la matriz.

Primera Columna del Marco Lógico

La primera columna está constituida por los elementos de la lógica de intervención y presenta, de manera resumida, lo que se quiere alcanzar, así como la forma en la que se van a lograr dichos propósitos; es decir, se presentan el objetivo de desarrollo, el objetivo general, los resultados y las actividades programadas por el proyecto.

Sus componentes son:

- ✚ **Fin** (objetivo de desarrollo): el fin del proyecto representa el cambio social en el ámbito cercano al cual este busca contribuir en el mediano y/o largo plazo. Generalmente, se espera que el objetivo de desarrollo se logre en un lapso que puede ser el doble o triple del tiempo que demorará la ejecución del proyecto.  
Una forma fácil de averiguar el objetivo de desarrollo del proyecto consiste en responder la siguiente pregunta:  
¿Para que se realiza el proyecto?
- ✚ **Propósito** (objetivo del proyecto): el propósito es el objetivo del proyecto propiamente dicho. Constituye un cambio cualitativo en la población meta, el cual se va a alcanzar con apoyo de los ejecutores del proyecto. Cabe resaltar que el propósito debe ser alcanzado por la propia gente a la que está dirigido el proyecto. La experiencia ha demostrado que si solo los ejecutores son los que logran el cambio, el proyecto termina siendo no sostenible y no duradero en el tiempo, lo cual tiene por consecuencia el hecho de que no se alcance el fin propuesto.  
De igual manera que en el objetivo de desarrollo, la siguiente pregunta puede ayudar a formular el objetivo del proyecto: ¿Qué es lo que se busca lograr con el proyecto?
- ✚ **Resultados**: son los cambios que se producen en los factores que condicionan los procesos en los que se desenvuelve la población objetivo. Los cambios que se buscan pueden darse en las capacidades y actitudes de los beneficiarios directos y en los aspectos claves de su retorno. Se deben producir durante la ejecución del proyecto.  
La pregunta siguiente ayuda a definir los resultados que se deben tener obtener para alcanzar nuestro propósito:  
¿Cómo alcanzamos el objetivo del proyecto?
- ✚ **Actividades**: son las acciones que se tienen que realizar para obtener los resultados esperados. Estas deben ser llevadas a cabo por los ejecutores en coordinación y con participación de los pobladores beneficiados.  
Para saber qué actividades realizar, nos formulamos la siguiente pregunta: ¿Con qué actividades se alcanzarán los resultados del proyecto?





La lógica que guía esta primera columna del marco lógico es la siguiente secuencia de pasos globales: actividades, que llevan a producir unos logros intermedios; y resultados o productos, a través de los cuales, y articulados entre sí, se espera lograr el objetivo del proyecto que contribuirá a la realización del fin.

Este primer componente de la matriz, la columna de intervención, refleja qué es lo que se quiere lograr con el proyecto; además se describe la estrategia y las acciones necesarias por realizar para el logro de los objetivos planteados. En ese sentido, dada la importancia de esta columna en la presentación del contenido del proyecto, se han planteado algunas recomendaciones para su formulación:

- Las formulaciones deben ser concretas y simples, ello quiere decir que no deben ser vagas ni abstractas y que deben poder ser medidas de manera objetiva. Un objetivo ha de expresar una idea clara.
- Fin, objetivo y resultados suelen redactarse en presente o pasado, como si se tratara de un estado ya adquirido. Con ello se facilitan las posteriores mediciones y el encadenamiento de medios y fines. En algunas metodologías, sin embargo, se utiliza el verbo en infinitivo.
- Finalmente, no se deben mezclar medio y fin en un mismo nivel del marco lógico. Esto rompe en su totalidad la lógica vertical.

Luego de haber culminado la presentación de los elementos pertenecientes a la primera columna del marco lógico, podemos abarcar la segunda, referida a los indicadores de los objetivos, resultados y actividades ya estudiadas.

#### Segunda Columna del Marco Lógico

La segunda columna del marco lógico, indicadores objetivamente verificables, tal como su nombre lo indica, se encuentra constituida por los indicadores de cada elemento de la primera columna. Así, se puede observar que al costado de cada elemento de la primera columna se encuentran sus respectivos indicadores de verificación.

Estos indicadores hacen de la planificación un proceso verificable. Es por tal motivo que los indicadores que se ubican en esta columna de la matriz de planificación son aspectos observables de los objetivos y resultados del proyecto a fin de que con ellos, con los indicadores, se pueda determinar el éxito o fracaso del proyecto.

Debido a que los indicadores verificables objetivamente reflejan el nivel de efectividad del proyecto, estos tienen que ser construidos tomando en cuenta sus funciones, características y componentes.

Las funciones que cumplen son las de explicitar y verificar.

- Explicitar el indicador pone de manifiesto lo que está implícito en el enunciado de la primera columna.
- Verificar el indicador comprueba que lo que se escribió en el enunciado de la primera columna, efectivamente, se realizó.

De otro lado, sus características deseables son las siguientes:

- **Central.** Debe medir el núcleo del enunciado, no aspectos secundarios.
- **Plausible.** El efecto al que se refiere debe ser atribuible al proyecto.
- **Objeto.** El indicador no debe contener expresiones sujetas a la libre interpretación. Por ejemplo, adecuado y mejorado.
- **Independiente.** Debe medir el resultado o efecto de un proceso y no el proceso mismo. Por ejemplo, medir productos y no las actividades para llegar a aquel.
- **Económico.** El costo de consecución de la información en la fuente prevista no puede resultar desproporcionado respecto al monto total del proyecto.

Sin embargo, tal vez lo más importante e indispensable en la construcción de los indicadores son sus elementos básicos:

**Cantidad**, que responde a la pregunta **¿cuánto?**

**Tiempo**, que responde a la pregunta **¿cuándo?**

**Región**, que responde a la pregunta **¿dónde?**

#### Tercera Columna del Marco Lógico

En esta tercera columna, se encuentran las fuentes de verificación para cada indicador definido en la columna de los indicadores.



Las fuentes de verificación nos muestran los documentos (registros, actas, encuestas, líneas basales, informes, etc.) en los que se encuentra la información necesaria para medir o calcular los indicadores propuestos para los objetivos y resultados del proyecto.

Es preciso mencionar que las fuentes de verificación deben ser confiables, pues de otro modo no se podrá verificar si los objetivos del proyecto han sido alcanzados. En ese sentido, en caso de que las fuentes no sean confiables, o simplemente no existan fuentes para los indicadores propuestos, se recomienda realizar algunas modificaciones a los indicadores con el objeto de que se pueda comprobar el éxito o fracaso del proyecto.

#### Cuarta Columna del Marco Lógico

Finalmente, el último grupo de elementos del marco lógico lo forman los supuestos del proyecto. Estos son factores externos que no se encuentran bajo el control de los ejecutores del proyecto; de este modo, su ocurrencia puede provocar una diversidad de efectos durante la realización del proyecto.

En esta columna se pueden encontrar hasta cuatro tipos de supuestos:

- a) Supuestos del desarrollo: Son aquellos factores externos que constituyen condiciones mínimas indispensables para el desarrollo. Estos se ubican en el casillero superior de la cuarta columna.
- b) Supuestos del objetivo de desarrollo: ubicados en el segundo casillero de la columna de supuestos, estos son aquellos factores no controlables por el proyecto que, sin embargo, constituyen condiciones indispensables para que el proyecto tenga el impacto esperado reflejado en su objetivo de desarrollo.
- c) Supuestos del propósito: aquí se ubican aquellos factores externos que son condiciones de los beneficiarios y del entorno (no intervenidos por el proyecto) necesarias para el logro del propósito. Estos supuestos se localizan en la fila correspondiente a la de resultados, es decir, en el tercer casillero de la columna de supuestos.
- d) Supuestos de los resultados: localizados en la fila de actividades, estos supuestos reflejan las condiciones que se tienen que cumplir para el logro de los resultados planteados. Estos pueden ser aspectos de la conducta de la población o del entorno social y económico directamente ligado a la población objetivo.

Nótese que los supuestos no corresponden a la fila en la que se ubican, sino que se sitúan en una fila inferior. Ello se da así porque la matriz tiene una lógica interna que explica que la suma de las acciones programadas (pertenecientes a la columna de intervención) con los supuestos asegura el buen desempeño o logro de las acciones de nivel superior. Esto se entiende mucho mejor en la explicación correspondiente a la lógica vertical de la matriz del marco lógico.

### 9. La lógica de un proyecto

El marco lógico posee una lógica causal que permite analizar de manera rápida la consistencia de un proyecto en su articulación desde las actividades hasta el objetivo de desarrollo. Esta se basa en la idea de que todo proyecto debe tener un desencadenamiento lógico entre medios y fines. En el marco lógico, esta casualidad surge de la interrelación de los elementos de la primera y la cuarta columna. Funciona de la siguiente manera:

- Si se realizan las actividades programadas y se cumplen los supuestos planteados (correspondientes a los resultados), entonces se pueden obtener los resultados esperados.
- Si se obtienen los resultados esperados y se cumplen los supuestos del propósito, entonces se puede alcanzar el propósito (objetivo del proyecto).
- Si se alcanza el objetivo del proyecto y se cumplen los supuestos del objetivo de desarrollo, entonces se logrará contribuir al fin u objetivo de desarrollo.

Se cuenta que, durante el acto de sustentación de lo que entonces era una propuesta metodológica, León Rossemberg fue preguntado acerca de la razón por la cual llamaba marco lógico a una tabla que sólo parecía un tablero de ajedrez. La respuesta fue contundente. En primer lugar, independientemente de su sofisticación matemática, un proyecto debe tener una lógica perfecta. En segundo lugar, la matriz de marco lógico contiene en sí misma un depurado análisis lógico, al establecer con rigurosidad relaciones de causa a efecto entre las principales proposiciones contenidas en sus casilleros.

#### **Lógica Vertical**

El marco lógico permite examinar los vínculos causales entre los distintos niveles de objetivos del proyecto. Esta es su lógica vertical. Si el proyecto está bien diseñado, debe obtenerse como válido que:



- Las actividades especificadas para cada componente son las necesarias para producir el componente.
- Todos y cada uno de los componentes son necesarios para lograr el propósito del proyecto.
- Si se logra el propósito, el proyecto contribuirá al logro del fin.
- El fin es una respuesta a un problema importante en el ámbito del proyecto.

Un buen proyecto exige que la lógica vertical sea perfecta. Se llega a la perfección cuando las condiciones establecidas en cada nivel son aquellas estrictamente necesarias para alcanzar el nivel siguiente. Así, las actividades deben ser aquellas que son necesarias para alcanzar los productos; los productos deben ser necesarios para alcanzar el propósito del proyecto, el proyecto se encuadra dentro del fin o directriz.

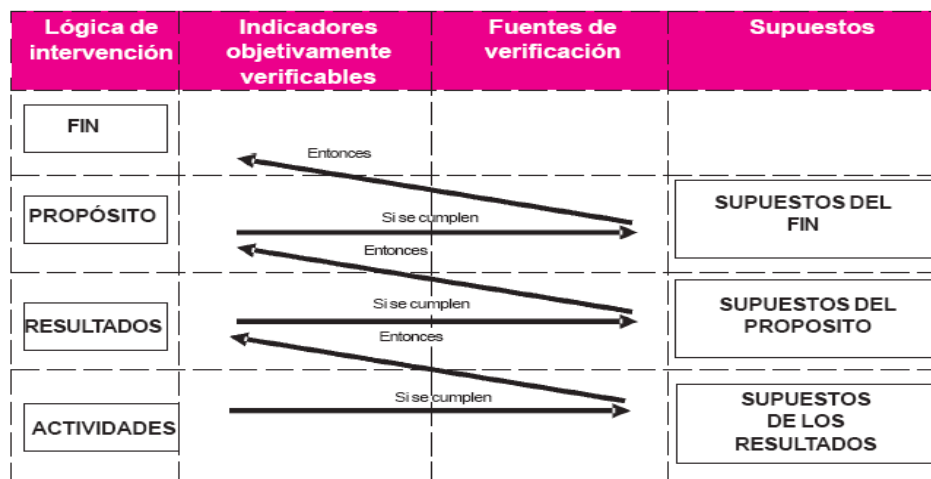
### Lógica Horizontal

El marco lógico, por otra parte, permite establecer las relaciones causales entre los objetivos del proyecto y los factores del entorno, siendo éstos por definición no controlables, de tal modo que se garantice una adecuada evaluación de la viabilidad del proyecto. Esta es su lógica horizontal. Mientras la lógica vertical garantiza la coherencia interna del proyecto, la lógica horizontal asegura su viabilidad en el contexto global del ámbito del proyecto. La conjunción de la lógica vertical y horizontal configura, si nos atenemos a su carácter lógico-formal, un silogismo típicamente aristotélico:

- **Proposición p:** condición necesaria (objetivo)
- **Proposición q:** condición suficiente (supuesto)
- **Proposición r:** conclusión (objetivo del siguiente nivel jerárquico)

Los supuestos son proposiciones en las que se establecen los factores externos que deben existir para lograr el próximo nivel de la jerarquía de objetivos. Cuanto menor sea la incertidumbre de que ciertos supuestos sean válidos, mayor será la probabilidad de éxito. Sin embargo, dado que sólo después de ejecutado el proyecto quedarán despejadas todas las dudas respecto a la validez del mecanismo de solución al problema social implícito en el proyecto, a dicho silogismo se le llama con propiedad argumento o hipótesis de desarrollo. Adicionalmente, por debajo de las actividades, suelen considerarse a las condiciones previas al desembolso de fondos por parte de la entidad financiadora del proyecto.

El marco lógico es, en esencia, una matriz conceptual para organizar los distintos elementos de un proyecto de desarrollo. Para este enfoque, como ya ha sido dicho, los recursos -tanto humanos como materiales- constituyen los elementos básicos para realizar las actividades, las cuales permiten, a su vez, obtener ciertos productos. Estos tres elementos constituyen el proyecto propiamente dicho y están bajo control del equipo ejecutor y son su responsabilidad directa. Los productos obtenidos tienen un efecto predecible en los beneficiarios directos y cuya solución se describe en el propósito del proyecto. Los logros obtenidos a este nivel contribuyen a su vez a obtener logros de largo plazo o de impacto sobre el desarrollo, que se definen en el objetivo general o fin de un proyecto.





## 10. Construyendo el Marco Lógico

- **Llenado de la primera columna:** el primer paso en la construcción del marco lógico constituye el llenado de la primera columna, que equivale a definir los objetivos y la estrategia de intervención del proyecto.
- **Llenado de la cuarta columna:** dado que los supuestos constituyen las condiciones mínimas necesarias para el éxito del proyecto, se requiere que luego de determinar la columna de intervención se proceda a llenar la columna de supuestos, pues con ello sabremos, de manera rápida, si la propuesta de proyecto tendrá el impacto esperado. En este proceso de determinación de supuestos, se recomienda que en caso de que exista algún factor externo que tenga impactos negativos insuperables se proceda a modificar la lógica de intervención. Este proceso de coordinación entre la primera y la cuarta columna es un proceso iterativo que se realiza hasta encontrar una armonía entre ambas columnas, la cual se traduce en la consecución de los objetivos planteados del proyecto.
- **Llenado de la columna de indicadores:** una vez que se han definido la primera y la cuarta columna de la matriz, se procede a llenar la segunda columna correspondiente a los indicadores verificables. En este tercer paso de construcción de la matriz de planificación, se requiere identificar y construir indicadores para cada uno de los objetivos y resultados del proyecto. Para el caso de las actividades, se menciona el presupuesto y los recursos que implican su realización.
- **Llenado de la columna de fuentes de verificación:** como último paso de este proceso de formulación del marco lógico, se llena la columna faltante, correspondiente a las fuentes de verificación de los indicadores definidos en el paso anterior. Para ello, se tiene que identificar los documentos en los que se encuentre la información necesaria para la construcción de cada uno de los indicadores planteados. Estas fuentes se sitúan al costado derecho de cada indicador.

## 11. Como utilizar el EML

En esta sección, vamos a ver cómo se utiliza el EML como un medio para mejorar la gestión durante toda la vida de un proyecto. La idea que sustenta el EML es que ayuda a:

- Establecer estrategias y líneas directrices para la ejecución del proyecto.
- Explicar detalladamente la lógica que sustenta el proyecto para que cualquier cambio necesario sea conforme al diseño global del proyecto.
- Controlar y verificar el progreso del proyecto así como su impacto.

El proyecto de desarrollo se describe por medio de la MP. En la siguiente página, se presenta una lista de siete principales fases que componen el ciclo del proyecto.

Este proceso general no se aplica rigurosamente a los proyectos de todo tipo y tamaño. Tal vez quepa distinguir entre los diferentes tipos de proyecto:

- Grandes proyectos, en los que se justifica el uso de recursos considerables para la planificación y el diseño, siendo indispensable utilizar el EML.
- Proyectos experimentales, en los que el uso de EML es necesario independientemente de su tamaño.
- Programas que consisten en varios proyectos, donde habría que utilizar el EML para el programa en sí y también para los diferentes proyectos.
- Pequeños proyectos, en los que se dispone de menos recursos para la planificación, el diseño y el uso del EML.
- No proyectos (proyectos eventuales), por ejemplo, apoyo financiero, seminarios, etc., donde no tiene sentido utilizar el EML.

El uso del EML en las diferentes etapas del proyecto:

### PRINCIPALES ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UN PROYECTO

- Identificación
- Estudio de factibilidad
- Diseño del proyecto
- Planificación detallada
- Seguimiento
- Revisión del proyecto
- Evaluación



## **IDENTIFICACION**

La identificación de un proyecto es la etapa en la que se concibe y formula la propuesta inicial del proyecto.

En esta etapa, la perspectiva deberá ser muy amplia. Generalmente la información disponible es muy limitada y valora la idea del proyecto en relación con:

- la política de desarrollo y las prioridades del país anfitrión;
- las líneas directrices generales del donante para la ayuda del desarrollo;
- las actividades de desarrollo en curso relacionadas con el proyecto en el país anfitrión

En la fase de identificación la principal justificación para el proyecto, la descripción de grupos beneficiarios potenciales y de factores externos que puedan influir en el proyecto son elementos más importantes que las cuestiones de selección de tecnología y maneras de organizar el proyecto. Lo más interesante es la justificación, el contexto y los efectos del proyecto y no el proyecto en sí, sus resultados, actividades e insumos.

Ya en esta etapa, es una ventaja utilizar la terminología del EML. Un minitaller sobre el EML de 3 o 4 horas con 2 o 3 personas a nivel de toma de decisiones puede ser un ejercicio muy útil cuando se valora la factibilidad del proyecto propuesto y se decide la principal perspectiva de un estudio de factibilidad.

## **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

Un estudio de factibilidad incluye la recopilación, el análisis y la evaluación de datos necesarios para preparar el diseño del proyecto.

El estudio de factibilidad no deberá detallar las actividades y los insumos previstos en el proyecto en sí; sino suministrar antecedentes completos, con información, para:

- La justificación global del proyecto (perspectivas, objetivo de desarrollo, objetivo inmediato);
- Los grupos beneficiarios potenciales, sus necesidades y los efectos positivos/negativos que se prevén resultarán del proyecto;
- Los factores externos importantes que pueden resultar decisivos para el éxito o el fracaso del proyecto.
- Los resultados específicos necesarios a fin de lograr los objetivos.

Generalmente ya existe un entendimiento sobre el alcance de las actividades que se van a emprender y de los recursos disponibles en esta etapa. El estudio de factibilidad no deberá ser un estudio técnico detallado, sino un estudio pertinente para un amplio análisis del problema y la toma de decisión.

El equipo de estudio debería ser interdisciplinario y cubrir conocimientos sectoriales así como cuestiones socioculturales, relaciones entre sexos, temas ambientales, etc., según dé el caso.

Es una ventaja si los términos de referencia del estudio de factibilidad se usan en el EML y los miembros del equipo de estudio conocen bien el método.

## **DISEÑO DEL PROYECTO**

Durante la estructura del proyecto, se identifican la estructura básica del proyecto, los principales factores externos y algunos de los principales elementos del sistema de seguimiento.

En esta etapa, la perspectiva es el total y su contexto. Sin embargo, el diseño del proyecto no deberá detallar las actividades y los insumos necesarios, sino simplemente definir los principales componentes. Cuando se diseñe el proyecto habrá que utilizar el EML como la principal herramienta de planificación.

Se puede efectuar el diseño del proyecto como una labor de 6 a 12 días con un taller EML transcultural, pero el donante también lo puede realizar a nivel interno en menos de un día, dependiendo del alcance y del tipo de proyecto.

Una de las principales ventajas de los talleres de EML es que reúnen a las diferentes partes que van a participar en el proyecto a nivel gerencial y de toma de decisiones. Esto ayudará a crear un entendimiento común que fortalecerá la motivación y la cooperación durante la implementación del proyecto.

El moderador del taller sobre el EML deberá tener una capacitación y una experiencia extensiva en el EML y gozar de una posición independiente con respecto a la organización donante y a la institución responsable en el país anfitrión.

## **PLANIFICACION DETALLADA**

Solo en esta etapa – no antes – cuando se hayan establecido las principales características del proyecto, cabe hacer un plan detallado de ejecución para el proyecto mismo, sus resultados, los insumos propuestos, así como el sistema de seguimiento, calendario y presupuesto. En muchos casos, la dirección del proyecto mismo es la que realiza la planificación detallada, con o sin el uso de una ayuda externa.

El plan de seguimiento a utilizar, la terminología y forma del EML y la dirección del proyecto debe conocer bien el EML. Habrá que asegurarse que: al sistema de seguimiento diseñado durante la planificación detallada sirva de base para el fortalecimiento no sólo del proyecto sino también del grado en que ocurran los objetivos, esperados del proyecto sobre los grupos beneficiarios y otros grupos afectados.



## **SEGUIMIENTO**

El seguimiento es la supervisión continua o periódica de la ejecución de un proyecto.

No solo habrá que seguir el proceso físico del proyecto, sino también el impacto del proyecto y los desarrollos en su medio ambiente (factores externos).

Deberá haber un formulario para seguir e informar durante toda la vida del proyecto. Esto ayudará a tener una base sólida para analizar las tendencias y definir las estrategias; siendo muy útil ante un eventual cambio de personal, dirección y responsables.

El formulario de los informes de progreso deberá ser tal que los insumos, actividades y resultados sigan haciendo referencia al objetivo específico y al global. Habrá que utilizar indicadores. También se deberá registrar en el informe de progreso los factores externos que son pertinentes para el desarrollo del proyecto.

Los informes de progreso son un muy importante factor de información para las revisiones del proyecto, las cuáles deberán utilizar un formulario basado en los elementos contenidos en el EML.

## **REVISIÓN DEL PROYECTO**

La revisión del proyecto es un elemento principal en el seguimiento del proyecto por parte del donante y del país anfitrión.

El foco principal durante la revisión del proyecto es el progreso físico y los logros del proyecto. El propósito es suministrar una orientación y hacer recomendaciones en cuanto a la estrategia y la dirección del proyecto.

La revisión se emprende en el país anfitrión; conlleva discusiones con todas las partes involucradas, una revisión de la información disponible por medio de un seguimiento regular así como estudios especiales cuando sea necesario.

Una debilidad común en muchos de los proyectos ha sido el hincapié de los aspectos operativos en detrimento del impacto y la utilidad del proyecto. Por lo tanto es de vital importancia el uso del conocimiento técnico sea completado con el conocimiento en cuestiones generales de los términos de referencia de revisión del proyecto se basen. Los participantes en la revisión de los proyectos deberían conocer el EML.

## **EVALUACION**

Las evaluaciones son valoraciones independientes, efectuadas por colaboradores externos, del impacto y la pertinencia del proyecto. El propósito de las evaluaciones es una combinación de aprendizaje, orientación y control basada en una apreciación de lo que ha logrado el proyecto.

La evaluación se basa en la revisión de la información existente, discusiones con todas las partes interesadas y estudios de impacto.

Anteriormente, las evaluaciones se basaban a menudo en mandatos muy amplios que requerían un análisis detallado de los desarrollos durante la vida del proyecto. El resultado de ello ha sido un análisis demasiado detallado en detrimento de un análisis más orientado hacia la toma de decisiones en un nivel superior.

Con un sistema adecuado de seguimiento y con revisiones de proyecto suficientemente frecuentes y globales no haría falta realizar investigaciones históricas detalladas al momento de evaluar un proyecto. En vez de ello, el equipo de evaluación debería poder concentrarse en la evaluación en sí; es decir, estimar el impacto y la pertinencia del proyecto en relación con sus objetivos, grupos beneficiarios y otras partes afectadas y en relación con sus insumos.

En esta etapa, es otra ventaja si los términos de referencia para la evaluación se basan en el EML y si los miembros de equipo, en particular el jefe del equipo, tiene un conocimiento extensivo del método.



### C. Propuesta de trabajo

*“Lo que se busca con la Consultora es que sea un sistema abierto, de gran calidad, altamente innovador y dinámico, que responda a las nuevas formas de organización y trabajo, y así como a los cambios del entorno científico, tecnológico, económico y social. Ello, le permitirá hacer un mejor uso de los recursos a su disposición y ofrecer servicios innovadores, de gran calidad, cobertura y pertinencia”.*

Como vimos en las páginas iniciales, el presente proyecto pretende generar bases sólidas para fomentar acciones para la transferencia de recursos, la formulación de proyectos de Cooperación Internacional y la capacitación en materia de cooperación técnica internacional.

Para ello se propusieron como objetivos generales del trabajo los siguientes:

- Coordinar todos los aspectos relativos a la gestión de la cooperación internacional para el acceso a recursos<sup>40</sup>, a través de la creación de una unidad operativa que apoye, por medio de consultoría especializada, a empresas, cooperativas, corporaciones, fundaciones, asociaciones sin ánimo de lucro, organismos públicos y demás entidades de la sociedad en la consecución de fondos, asistencia técnica y oportunidades de Cooperación Internacional de diversos origen, redundando en el desarrollo sostenible de los beneficios alcanzados desde la efectiva ejecución de los proyectos, dejando atrás la lógica de presentación de proyectos aislados.
- Servir de canal de comunicación, información y coordinación entre las fuentes de cooperación internacional y los potenciales demandantes de la misma.
- Promover la profesionalización de gestores de Cooperación Internacional, que optimicen el conocimiento y metodologías para generar y gestionar proyectos y achiquen la brecha existente entre los entes cooperadores y los demandantes.
- Potenciar las posibilidades y opciones de cooperación.

Se evaluaron distintas posibilidades para alcanzarlos, y se concluyó que todas esas acciones podrán canalizarse de forma articulada mediante políticas institucionales, viables y sobre todo sustentables en el tiempo a través de una **Consultora en Cooperación Internacional** que gerencie todos los aspectos, y establezca nuevas estrategias y procedimientos para la captación de recursos, la capacitación y asistencia en materia de Cooperación Internacional.

La creación de la consultora permitirá articular las relaciones entre receptor y oferente de la cooperación o en algunos casos, entre receptor e intermediarios directos de los oferentes (organismos nacionales o regionales que canalizan los fondos) y apoyar el cumplimiento de la misión y objetivos de las instituciones, organizaciones e individuos mediante el acceso a recursos nacionales e internacionales de Cooperación Internacional por medio de la búsqueda, formulación, ejecución, evaluación y gestión de proyectos de cooperación internacional, considerando los diferentes elementos y etapas de los mismos, seleccionando las posibles fuentes y gestionando fondos con donantes adecuados, para que los instrumentos sean competitivos, relevantes y pertinentes.

En definitiva, a través de la creación de la Consultora de Cooperación Internacional se podrá realizar un mejor aprovechamiento de recursos humanos y financieros, porque se centrará en una única unidad administrativa proyectos, programas marco y cualquier otra acción que surja y tendrá como misión vincular a donantes y voluntarios con organizaciones altamente calificadas ofreciendo un sólido y amplio canal de transferencias de fondos y recursos humanos.

Como se explicó en la parte correspondiente a la metodología, para el desarrollo de la propuesta de creación de la consultora se utilizó la herramienta de planificación asistida que es el Marco Lógico<sup>41</sup>. Los pasos del Marco Lógico seguidos para la Organización de la Consultora son:

- El Análisis de Involucrados
- El Análisis de Problemas
- El Análisis de Objetivos
- El Análisis de Alternativas
- La Matriz del Marco Lógico

<sup>40</sup> Entendida como el conjunto de proyectos, programas y demás actividades que tienen por finalidad la transferencia internacional de recursos

<sup>41</sup> Ver Metodología del Trabajo, p. 52.



## 1) Análisis de Involucrados, beneficiarios o destinatarios de la Cooperación Internacional

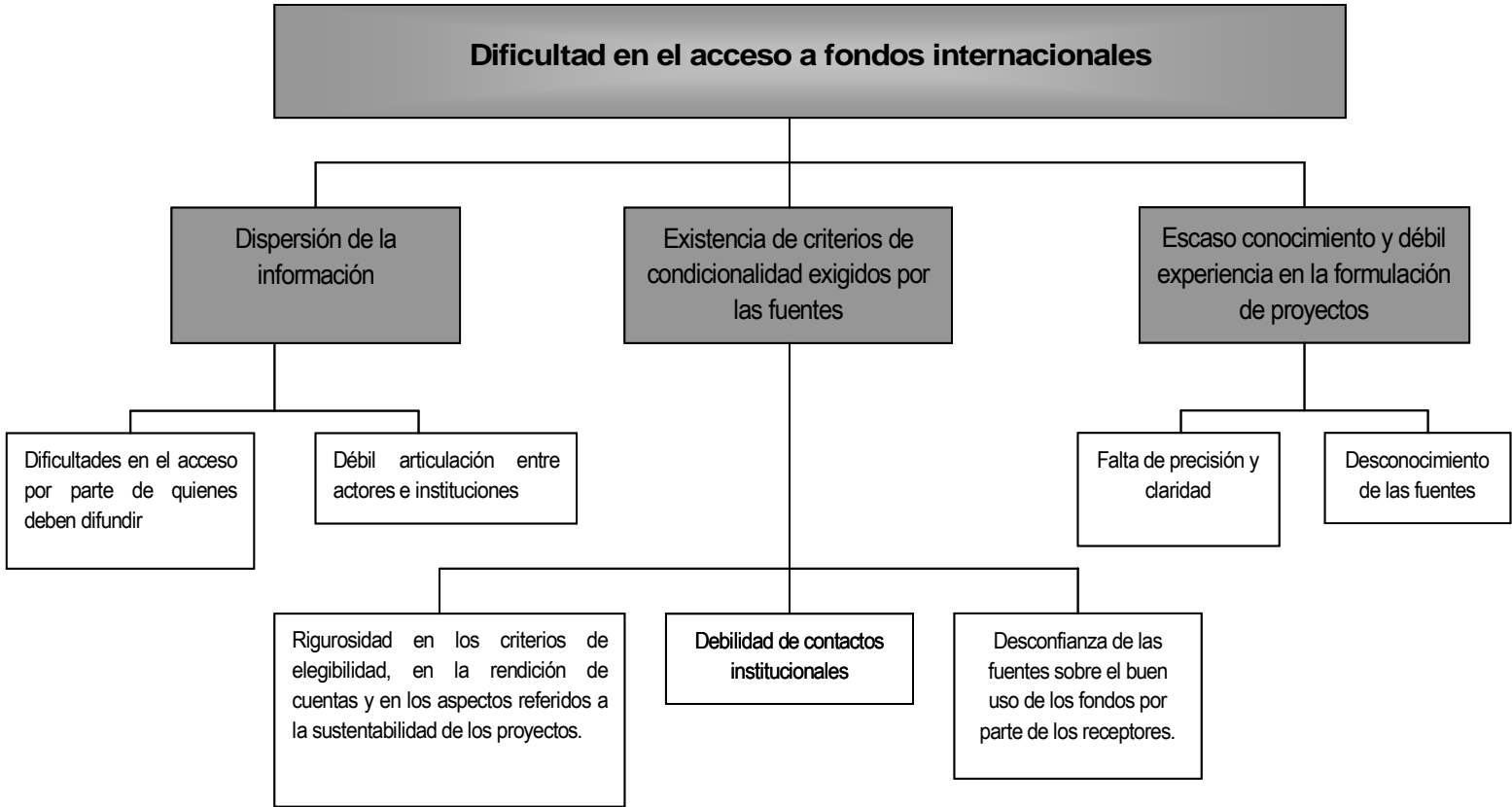
### **Beneficiarios directos:**

- ✓ Cualquier persona física o jurídica (empresas grandes, medianas o pequeñas, entidades públicas gubernamentales y no gubernamentales, en el ámbito local, nacional, e internacional, organismos sin fines de lucro, asociaciones o autónomos y demás entidades de la sociedad) con una demanda puntual de recibir Cooperación Internacional.
- ✓ Cualquier persona física o jurídica (empresas grandes, medianas o pequeñas, entidades públicas gubernamentales y no gubernamentales, en el ámbito local, nacional, e internacional, organismos sin fines de lucro, asociaciones o autónomos y demás entidades de la sociedad) con un proyecto para el cual exista una oferta concreta de Cooperación internacional.
- ✓ Cualquier persona física o jurídica (empresas grandes, medianas o pequeñas, entidades públicas gubernamentales y no gubernamentales, en el ámbito local, nacional, e internacional, organismos sin fines de lucro, asociaciones o autónomos y demás entidades de la sociedad) con un recurso de Cooperación Internacional concedido para un proyecto determinado.
- ✓ Cualquier persona física o jurídica (empresas grandes, medianas o pequeñas, entidades públicas gubernamentales y no gubernamentales, en el ámbito local, nacional, e internacional, organismos sin fines de lucro, asociaciones o autónomos y demás entidades de la sociedad) con necesidades de asesoramiento personalizado continuado y de gestión en el ámbito de la Cooperación Internacional.
- ✓ Cualquier persona física o jurídica (empresas grandes, medianas o pequeñas, entidades públicas gubernamentales y no gubernamentales, en el ámbito local, nacional, e internacional, organismos sin fines de lucro, asociaciones o autónomos y demás entidades de la Cooperación Internacional) que quieran adquirir conocimientos específicos concretos en el ámbito de la Cooperación Internacional.
- ✓ Todos aquellos que tienen una necesidad puntual o continuada de información sobre Cooperación Internacional independientemente de si son personas físicas o jurídicas y de sus conocimientos sobre éste área.
- ✓ Los actores que desempeñan acciones de cooperación de Cooperación Internacional y a los gestores que lo han de aplicar.

### **Beneficiarios Indirectos:**

- ✓ Todos los agentes de Cooperación Internacional de países prioritarios, con especial interés en ayudas y subvenciones.
- ✓ La comunidad en general.

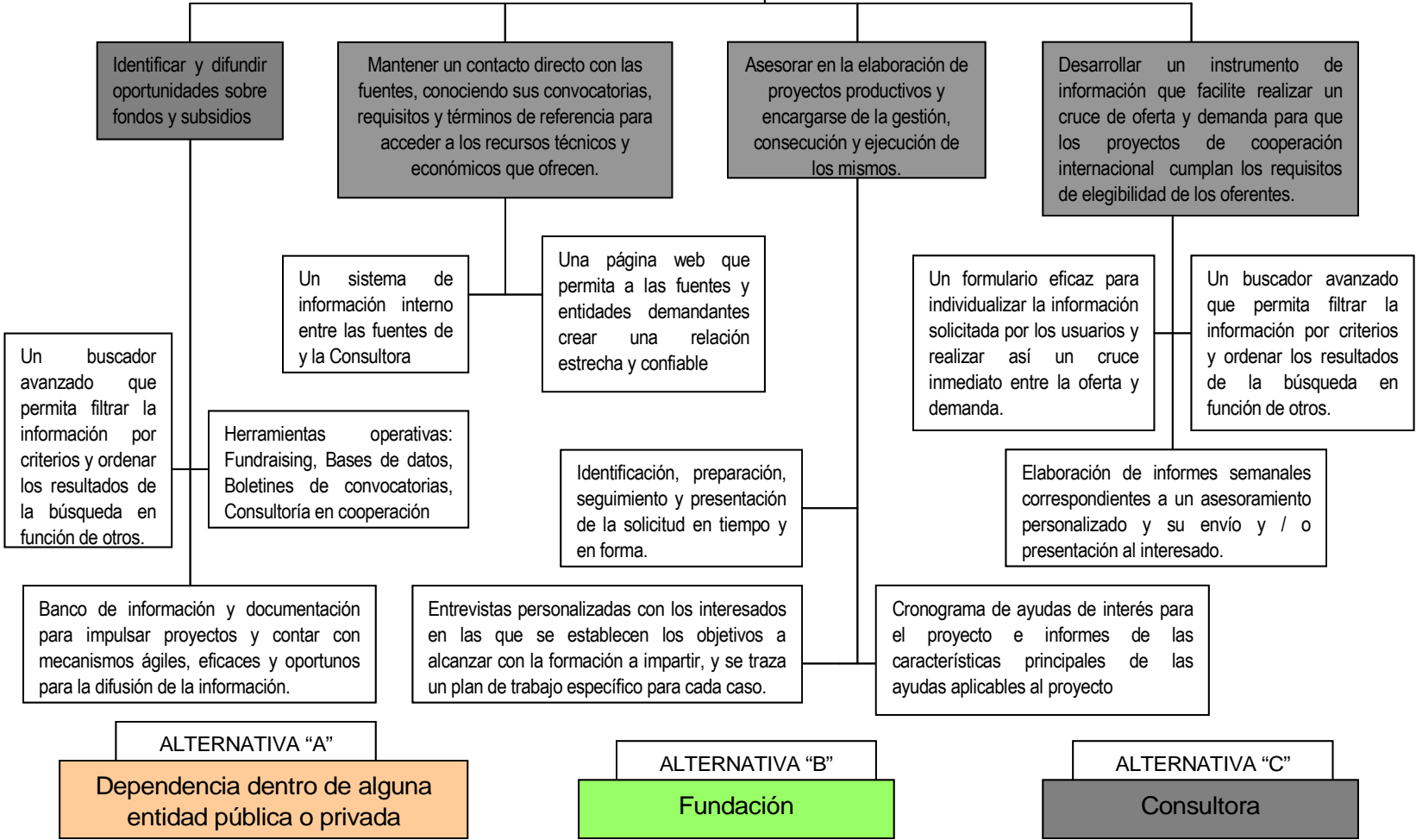




2) Análisis de problemas



Creación de una unidad operativa que apoye, por medio de consultoría especializada, a empresas, cooperativas, corporaciones, fundaciones, asociaciones sin ánimo de lucro, organismos públicos y demás entidades de la sociedad en la consecución de fondos, asistencia técnica y oportunidades de Cooperación Internacional



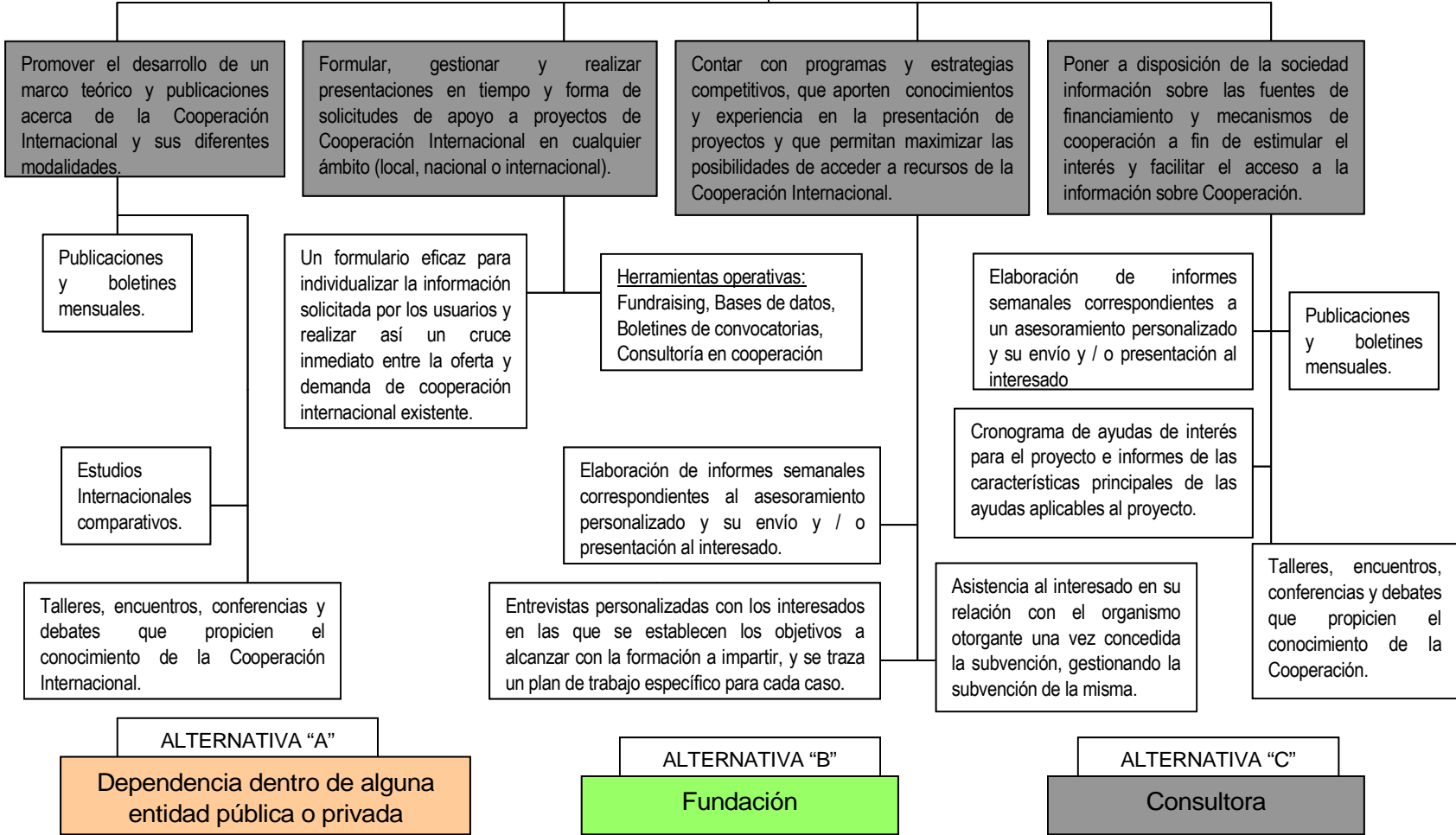
3) Análisis de los objetivos



CONSULTORA EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL,  
ASISTENCIA TÉCNICA Y GESTIÓN DE PROYECTOS



Creación de una unidad operativa que apoye, por medio de consultoría especializada, a empresas, cooperativas, corporaciones, fundaciones, asociaciones sin ánimo de lucro, organismos públicos y demás entidades de la sociedad en la consecución de fondos, asistencia técnica y oportunidades de Cooperación Internacional





#### 4) Análisis de las alternativas

Alternativa A:

Creación de una dependencia dentro de alguna entidad pública o privada

Alternativa B:

Creación de una Fundación

Alternativa C:

Creación de una Consultora

Como se detalló en el punto correspondiente a Razones e intereses que justifican su implementación<sup>42</sup>, se evaluaron 3 alternativas posibles para cumplir con el Propósito del trabajo:

- La creación de una fundación que se encargue de fundraising
- Un área dentro de alguna entidad (pública o privada) que se encargue de cumplir el rol de intermediario entre los beneficiarios y donantes
- La creación de una consultora

Se optó por la tercera alternativa porque:

- Gerencia todos los aspectos, y establece nuevas estrategias y procedimientos para la captación de recursos, la capacitación y asistencia en materia de Cooperación Internacional.
- La capacidad organizativa,
- La superación de los límites burocráticos, políticos y estatutarios lo que permite un mayor alcance,
- Independencia de gestión (porque puede ser privada, pública o mixta), y
- La posibilidad de un contacto más directo con los potenciales interesados, entre otros.

<sup>42</sup> Ver Razones e intereses que justifican su implementación, p. 9.



5) Matriz de Marco Lógico

| Lógica de Intervención   | Indicadores objetivamente cuantificables   | Fuentes de verificación  | Supuestos   |
|--|--|--|---|
| <p><b>OBJETIVO GENERAL</b><br/>Creación de una unidad operativa que apoye, por medio de consultoría especializada, a empresas, cooperativas, corporaciones, fundaciones, asociaciones sin ánimo de lucro, organismos públicos y demás entidades de la sociedad en la consecución de fondos, asistencia técnica y oportunidades de Cooperación Internacional.</p> | <p>Se brindarán servicios al menos a 4 empresas, cooperativas, corporaciones, fundaciones, asociaciones sin ánimo de lucro, organismos públicos o demás entidades de la sociedad en la consecución de fondos, asistencia técnica y oportunidades de Cooperación Internacional.<br/>Año 2 del Proyecto.</p> | <p>Documentación del funcionamiento general de la Consultora: informes entregados, copias de proyectos presentados, etc.</p> | <p>Habrán más fondos de Cooperación de disponibles y más accesibles.</p>                |
| <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b><br/>Identificar y difundir oportunidades sobre fondos y subsidios</p>  | <p>Al menos 4 actores destinatarios del Proyecto recibirán información sobre fondos y subsidios de la cooperación internacional.<br/>Año 1 del Proyecto.</p>   | <p>Documentación relativa a la difusión de información: mailing lists, afiches, resultados del buscador, etc.</p>            | <p>Las condiciones de acceso a fondos de Cooperación Internacional serán flexibles.</p> |
| <p>Mantener contacto directo con las fuentes, conociendo sus convocatorias, requisitos y términos de referencia para acceder a los recursos técnicos y económicos que ofrecen.</p>   | <p>Se realizará una base de datos con al menos 25 Instituciones oferentes con las que se tenga un contacto directo.<br/>Año 1 del proyecto.</p>  | <p>Documentación del Fundraising, bases de datos, boletines de convocatorias, publicidad y mails.</p>                        | <p>La estrategia de marketing será exitosa.</p>   |
| <p>Asesorar en la elaboración de proyectos productivos y encargarse de la gestión y consecución para la ejecución de los mismos.</p>   | <p>Al menos 2 actores destinatarios del proyecto son asesorados para la elaboración de proyectos y al menos 1 de ellos es gestionado directamente por la Consultora.<br/>Año 1 del proyecto.</p>   | <p>Formularios, bases de datos, informes.</p>  | <p>Los Actores beneficiarios colaborarán con el proyecto.</p>                           |
| <p>Desarrollar un instrumento de información que facilite realizar un cruce de oferta y demanda para que los proyectos de cooperación internacional cumplan los requisitos de elegibilidad de los oferentes.</p>   | <p>Se dispone de un Software o sistema informático que permite identificar vinculaciones entre oferta vigente de cooperación internacional con la base de datos de las demandas recibidas.<br/>Año 1 del proyecto.</p>   | <p>Documentación relativa a fundraising, formularios, envío de informes.</p>   | <p>Los criterios de condicionalidad exigidos serán cada vez menos numerosos.</p>        |



|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| Promover el desarrollo de un marco teórico y publicaciones acerca de la Cooperación Internacional y sus diferentes modalidades.  | Se realizará una compilación ordenada sobre las principales teorías, indicadores y perspectivas de la cooperación internacional.<br>Año 1 del proyecto.                                      | Compilación de documentación de cooperación internacional.  | La sociedad considera como prioritario el tema de la Cooperación Internacional.                                     |
| Formular, gestionar y realizar presentaciones en tiempo y forma de solicitudes de apoyo a proyectos de Cooperación Internacional en cualquier ámbito (local, nacional o internacional).                                    | Se gestionará al menos 1 proyectos de Cooperación internacional.<br>Año 1 del proyecto.  | Un Proyecto formulado, con comprobación objetiva de su presentación en ventanilla (matasellos o equivalente).                   | La demanda por servicios que produce el proyecto se desarrollará según se ha previsto.                              |
| Contar con programas y estrategias competitivos, que aporten conocimientos y experiencia en la presentación de proyectos y que permitan maximizar las posibilidades de acceder a recursos de la Cooperación Internacional. | Se formulará un Programa institucional.<br>Mes 18 del proyecto.  | Folletería de difusión, documento del Programa.   | El Ministerio responsable del área desarrollará y aplicará ciertas políticas durante el ciclo de vida del proyecto. |
| Poner a disposición de la sociedad información sobre las fuentes de financiamiento y mecanismos de cooperación a fin de estimular el interés y facilitar el acceso a la información sobre Cooperación.                     | Se llevará a cabo al menos 1 conferencia o taller destinada a informar acerca de la Cooperación Internacional.<br>Año 1 del proyecto   | Afiche, publicidad, folletería, mailing list, formularios de inscripción.   | La sociedad tendrá necesidad de conocer acerca de la Cooperación Internacional                                      |
| <b>RESULTADOS:</b><br>Una Consultora especializada en cooperación internacional, asistencia técnica y gestión de proyectos.  | Al menos dos personas destinan tiempo específicamente a la asistencia técnica y gestión de proyectos. Se disponen de los medios mínimos de comunicación y de recursos.<br>Año 1 del proyecto | Documentación acreditativa de la dedicación del personal a las tareas asignadas (contratos, declaraciones impositivas, u otros) | La sociedad considera como prioritario el tema de la Cooperación Internacional.                                     |
| Página web que permita a las fuentes de Cooperación Internacional y entidades demandantes crear una relación estrecha y confiable  | Se creará y alojará un sitio web actualizado regularmente.<br>Año 1 del proyecto.  | Sitio web.  | Internet será un método de comunicación confiable.  |
| Sistema de información interno entre las fuentes de Cooperación internacional y la Consultora.   | Se mantendrá una comunicación fluida con al menos 5 fuentes de cooperación internacional, con sede en nuestro país o en el exterior.<br>Año 1 del proyecto.                                  | Copias de los correos postales y electrónicos enviados y recibidos.   | Las fuentes se mostrarán interesadas en la Consultora.  |



**CONSULTORA EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL,  
ASISTENCIA TÉCNICA Y GESTIÓN DE PROYECTOS**



|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| Formulario eficaz para individualizar la información solicitada por los usuarios y realizar así un cruce inmediato entre la oferta y demanda de cooperación internacional existente.  | Se realizará una plantilla personalizada (una para las fuentes y otra para los demandantes) para ingresar en la base de datos de la Consultora.<br>Mes 6 del Proyecto. | Formularios.  | La oferta será tan grande como la demanda de Cooperación.   |
| Buscador avanzado que permita filtrar la información por criterios y ordenar los resultados de la búsqueda en función de otros.   | Se creará un buscador avanzado mediante un software.<br>Año 1 del proyecto   | Software.   | La información disponible sobre fondos será abundante y variada.  |
| Elaboración de informes semanales correspondientes al asesoramiento personalizado y su envío y / o presentación al interesado   | Se cumplirá con la totalidad de solicitudes recibidas mediante el envío de informes.<br>Mes 6 del proyecto   | Informes electrónicos o en formato papel.                                 | Las eventualidades no permitirán la impuntualidad en la entrega de los informes.                                    |
| Entrevistas personalizadas con los interesados en las que se establecen los objetivos a alcanzar con la formación a impartir, y se traza un plan de trabajo específico para cada caso | Se realizarán entrevistas personalizadas con la totalidad de los interesados que la soliciten.<br>Mes 6 del proyecto.  | Registro de entrevistas realizadas.                                       | El Ministerio responsable del área desarrollará y aplicará ciertas políticas durante el ciclo de vida del proyecto. |
| Talleres, encuentros, conferencias y debates que propicien el conocimiento de la Cooperación Internacional.   | Se llevará a cabo al menos 1 conferencia o taller destinada a informar acerca de la Cooperación Internacional.<br>Año 1 del proyecto                                   | Afiche, publicidad, folletería, mailing list, formularios de inscripción. | La asistencia a los eventos denotará el interés de la sociedad en los temas tratados.                               |
| Publicaciones y boletines mensuales.  | Se realizarán al menos 2 publicaciones sobre la Cooperación Internacional.<br>Año 2 del proyecto.  | Publicaciones electrónicas o en formato papel.                            | La sociedad tendrá necesidad de conocer acerca de la Cooperación Internacional.                                     |



| ACTIVIDADES:  | INSUMOS  | MONTO  |
|---|--|--|
| <p><b>Organización de la consultora (legal y administrativo)</b></p>                                | <p><u>Hay que pasar tres instancias:</u><br/>           - Municipal: habilita comercialmente para realizar la actividad. La municipalidad tiene un sistema tributario determinado por ordenanza, cuya base imponible es: ingreso que tenemos x alícuota de la ordenanza por la actividad. En principio se cobra un mínimo.<br/>           -Provincial: hay que pagar el impuesto de ingresos brutos. Que es el mínimo por la alícuota.<br/>           -Nacional: Monotributo (obligaciones dentro de una sola persona). Este comprende la condición impositiva (IVA-impuesto a las ganancias), aporte provisional, servicio social para el titular.<br/>           Como en el inicio de la actividad no hay parámetros de nuestro ingreso, los cuatro primeros meses nos encuadramos en la categoría mas baja.</p> | <p>- Municipal: \$ 42,86<br/>           - Provincial: \$122,50<br/>           - Nacional: \$93,44<br/>           - Gastos administrativos en general: \$ 2000<br/>           - Sueldos: director, adjunto (maneja base de datos) y colaborador: \$50.000</p> |
| <p><b>Creación de la página Web y soporte gráfico.</b></p>  | <p>Computadoras, Internet, CD, papel impresoras, cartuchos.</p>  | <p>Creación Página Web: \$ 3000<br/>           Manutención mensual: 10%</p>  |
| <p><b>Envío de cartas de presentación a las distintas fuentes de cooperación internacional.</b></p> | <p>Papel, impresoras, cartuchos, sobres.</p>   | <p>Confeción de las cartas: \$500<br/>           Envío de las cartas: \$1000 (cada 100 enviadas)</p>   |
| <p><b>Inicio de la estrategia de publicidad de la consultora</b></p>                                | <p>Algunos medios a utilizar son: Tarjetas de presentación, boletines o revistas, mailing, publicaciones en Internet.</p>  | <p>Tarjetas de presentación: \$1500<br/>           Boletines o revistas: \$2500 (cada 50 revistas)<br/>           Publicaciones en Internet: \$1000</p>  |





## 6) Organización de la Consultora.<sup>43</sup>

La Consultora ofrecerá un abanico completo y global de servicios integrados relacionados con los subsidios, independientemente de:

- El tipo de entidad que realiza el proyecto (pública o privada)
- La naturaleza del proyecto
- La ubicación geográfica del proyecto
- El origen de los fondos que se pueden obtener (locales, nacionales o internacionales)

En el momento que una empresa decide buscar un subsidio para cualquier proyecto de inversión, debe considerar las siguientes reglas para asegurarse lo más posible la obtención del mismo:

- El subsidio es un medio, no un fin en sí mismo; esta primera regla es sin duda la más importante, ya que es necesario tener claro que los subsidios son una ayuda para poder realizar el proyecto de cooperación, pero en ningún caso deben convertirse en el objetivo primordial del proyecto.
- Definición concreta del proyecto a realizar. Es necesario determinar de antemano y de forma muy detallada los siguientes puntos:
  - Objeto del proyecto
  - Calendario
  - Presupuesto
- elección de la / s ayuda / s más adecuadas.
- Cumplimiento estricto de los criterios de participación.
- Desglose concreto de las partidas del presupuesto.
- Atención especial a los costes considerados elegibles.
- Co-financiación del proyecto por parte del solicitante.
- Cumplimiento de los diferentes plazos: de presentación, de aceptación de la subvención, de la realización del proyecto.
- Justificación de la inversión: pago de facturas en plazo.
- Seguimiento del cobro de la subvención.

### **Misión:**

*Con la ambición de ser el líder internacional de mediación de fondos entre solicitantes y otorgantes, La Consultora busca calidad, internacionalidad, innovación, excelencia y profesionalidad orientadas a mejorar y satisfacer siempre las necesidades de sus clientes.*

**La Consultora** es una organización cuya misión es conectar una comunidad internacional de fuentes de cooperación internacional con una red de demandantes de cooperación internacional. No sólo le provee a dicha comunidad internacional con un único destino seguro para donar, comunicarse y recibir información acerca de cooperación internacional, sino que a la vez promueve mayor transparencia y responsabilidad.

**La consultora se dividirá en 5 áreas:**

1. **FUNDRAISING**
2. **TRAMITACIÓN – SEGUIMIENTO DE SUBVENCIONES**
3. **JUSTIFICACIÓN**
4. **SERVICIO PERMANENTE INTEGRAL**
5. **SERVICIO DE FORMACIÓN**

<sup>43</sup> Ver Anexo 15: Traducción en inglés, p. 157.



## a. FUNDRAISING

### Objetivos:

- Identificar todas las posibles ayudas existentes para los diferentes proyectos.
- Identificar todos los posibles beneficiarios existentes para los diferentes subsidios.
- Establecer la estrategia y el calendario a seguir para optimizar las ayudas y subsidios identificados.
- Determinar las posibilidades de un proyecto de obtener financiación.

### Dirigido a (A quién):

- Cualquier persona física o jurídica (empresas grandes, medianas o pequeñas, entidades públicas gubernamentales y no gubernamentales, organismos sin fines de lucro, asociaciones o autónomos, en el ámbito local, nacional, e internacional) con un proyecto para el cual pueda existir una posibilidad concreta de subsidiarlo.
- A los actores que desempeñan acciones de cooperación subsidiables.

### Servicios (Qué):

El área de FUNDRAISING ofrece la elaboración de un informe basado en una consulta específica y en confirmación telefónica o personal con los organismos otorgantes, incluyendo un resumen de las diferentes opciones de subvención para todos los proyectos analizados o para los distintos pedidos de subvenciones por los posibles beneficiarios, y conteniendo los siguientes puntos:

- a) Nombre del organismo otorgante
- b) Información básica del organismo
- c) Descripción y alcance de la ayuda
- d) Restricciones de la ayuda
- e) Descripción de los posibles beneficiarios
- f) Documentación necesaria
- g) Direcciones

El servicio de fundraising también incluye:

- Una tabla comparativa sobre las diferentes posibilidades de subvención.
- Información sobre subvenciones no vigentes en la actualidad pero de interés para el beneficiario, y que posiblemente se volverán a convocar.
- Recomendación sobre la estrategia a seguir respecto a la presentación de las diferentes solicitudes de subvenciones actuales y futuras.
- Un cronograma de ayudas de interés para el proyecto e informes de las características principales de las ayudas aplicables al proyecto. Posteriormente y una vez estudiadas y analizadas las propuestas efectuar recomendaciones.

### Se realiza mediante (Cómo):

Entrevistas personales con los responsables de los diferentes proyectos de la empresa o entidad interesada para realizar la recopilación de los datos generales de la empresa y de los datos referentes a sus diferentes proyectos.



## b. TRAMITACIÓN – SEGUIMIENTO DE SUBVENCIONES

### Objetivos:

- Presentar en tiempo y forma una solicitud de subsidio que se adapte a cualquier ámbito (local, nacional o internacional) para un proyecto concreto de una determinada empresa ó entidad.
- Aportar los conocimientos y la experiencia para que el enfoque y la presentación del proyecto permitan maximizar las posibilidades de obtención de subvención.
- Convertir en " solicitudes formales " los proyectos de la entidad X de tal modo que puedan presentarse en tiempo y forma ante los organismos oportunos.
- Seguir desde el primer momento el circuito interno que sigue la solicitud en el organismo con un doble objetivo: poder subsanar en tiempo y forma cualquier eventualidad que pudiera surgir y, sobre todo, hacer la promoción del proyecto ante los técnicos evaluadores.

### Dirigido a:

- Cualquier persona física o jurídica (empresas grandes, medianas o pequeñas, entidades públicas gubernamentales y no gubernamentales, en el ámbito local, nacional, e internacional, organismos sin fines de lucro, asociaciones o autónomos) con un proyecto para el cual exista una posibilidad concreta de subvención o con un/ unos expedientes de subvención en marcha.

### Servicios:

- Cumplimentación de los formularios e instancias de solicitud según los modelos normalizados del organismo otorgante.
- Elaboración personalizada de las memorias a presentar según los índices recomendados por los organismos.
- Preparación de toda la documentación a presentar.
- Presentación de la solicitud completa ante el organismo otorgante en los plazos establecidos según la normativa vigente.
- Seguimiento de la solicitud, una vez presentada ante la entidad otorgante, y en contacto directo con los evaluadores y gestores del programa de subvención.
- Sistema de seguimiento permanente del expediente.
- Asistencia al interesado en su relación con el organismo otorgante una vez concedida la subvención, gestionando la subvención de la misma.

### Se realiza mediante:

Entrevistas con el posible beneficiario para conocer su proyecto y recopilar la documentación y datos necesarios para elaborar los documentos que componen la solicitud.



### c. JUSTIFICACIÓN

#### Objetivos:

- Asistir al beneficiario en todas las gestiones necesarias a realizar una vez que le haya sido concedida una cantidad concreta en forma de subvención o ayuda para un proyecto específico.
- Realizar la presentación en tiempo y forma de la documentación necesaria para poder realizar el cobro de una subvención en cualquier ámbito (local, nacional o internacional).
- Presentar al organismo un completo expediente de documentación justificativa de la ejecución del proyecto, de tal modo que el beneficiario pueda cobrar el 100 % de la financiación concedida.

#### Dirigido a:

- Cualquier persona física o jurídica (empresas grandes, medianas o pequeñas, entidades públicas gubernamentales y no gubernamentales, en el ámbito local, nacional, e internacional, organismos sin fines de lucro, asociaciones o autónomos) con una subvención concedida para un proyecto determinado.

#### Servicios:

- Asistencia al cliente en su relación con el organismo otorgante una vez concedida la subvención, gestionando la aceptación de la misma.
- Comunicaciones periódicas recordatorias de los plazos a cumplir para poder cobrar la subvención.
- Preparación, utilizando herramientas informáticas de la documentación justificativa para el cobro de la solicitud (facturas y justificantes de pago).
- Redacción de informes sobre los resultados obtenidos en el marco del proyecto subvencionado.
- Presentación de la documentación ante el organismo otorgante, en los plazos establecidos según la normativa vigente.
- Seguimiento de la solicitud de cobro, una vez presentada ante la entidad otorgante y en contacto directo con los evaluadores y gestores del programa de subvención.
- Asistencia jurídica especializada para, en su caso, presentar los recursos y alegaciones que el cliente considere oportunas.

#### Se realiza mediante:

Una comunicación continua con el beneficiario, incluyendo entrevistas con el cliente para perfilar y preparar la justificación del proyecto, y recopilar la documentación y datos necesarios para elaborar los documentos que componen la justificación.



#### d. SERVICIO PERMANENTE INTEGRAL

##### Objetivo:

- Establecer una comunicación fluida con los solicitantes y otorgantes a los fines de informar de manera completa sobre las posibilidades actuales con la correspondiente actualización periódica de las mismas.
- Permitir a nuestros beneficiarios el acceso a la información diariamente actualizada, de forma sencilla y útil, que cubra sus necesidades, manteniéndoles informados sobre todas las novedades que se produzcan en su campo de interés dentro del área de ayudas y subvenciones.
- Informar de manera actualizada a la empresa o entidad, a través de informes periódicos que incluyen líneas de financiación identificadas para las áreas involucradas.
- Optimizar y obtener el máximo rendimiento posible de todas las ayudas existentes aplicables al posible beneficiario, mediante la recomendación de estrategias de obtención de financiación basadas en las posibilidades de éxito y en la evaluación del coste / beneficio para la empresa de la gestión de esa línea de financiación.

##### Dirigido a:

- Cualquier persona física o jurídica (empresas grandes, medianas o pequeñas, entidades públicas gubernamentales y no gubernamentales, en el ámbito local, nacional, e internacional, organismos sin fines de lucro, asociaciones o autónomos) con necesidades de asesoramiento personalizado continuado y de gestión en el ámbito de las ayudas<sup>44</sup> y subvenciones.
- A todos aquellos que tienen una necesidad puntual o continuada de información sobre ayudas y subvenciones, independientemente de si son personas físicas o jurídicas y de sus conocimientos sobre ésta área.

##### Servicios:

- Seguimiento constante y actualización permanente de todas las novedades que se publiquen en el ámbito de las subvenciones que sean de interés para el cliente.
- Asistencia personalizada al beneficiario en sus relaciones con los organismos otorgantes, preparando reuniones, organizando viajes (en su caso), o preparando escritos.
- Un buscador avanzado que permita filtrar la información por criterios y ordenar los resultados de la búsqueda en función de otros.
- La elaboración de informes semanales correspondientes, el asesoramiento personalizado y su envío y / o presentación al interesado, conteniendo los siguientes puntos:
  - a) Nombre de la ayuda y organismo otorgante
  - b) Información básica
  - c) Descripción y alcance
  - d) Características de la ayuda
  - e) Beneficiarios
  - f) Restricciones
  - g) Documentación
  - h) Direcciones
- Una alerta individualizada para una o varias ayudas en concreto.
- La ficha de información completa de ayuda, que incluye información de contacto de los organismos otorgante y gestor, los documentos asociados a las normas.

##### Se realiza mediante:

Consultas definidas por el beneficiario en tiempo real sobre la base de datos a través de Internet y utilizando las herramientas diseñadas al efecto.

Asesoramiento y diagnóstico permanente sobre las posibilidades de acceso a fondos de los proyectos que vayan detectándose.

<sup>44</sup> Ayuda: comprende no sólo las prestaciones positivas (subvenciones) sino también intervenciones que, bajo diversas formas, alivian de cargas que normalmente pesan sobre el presupuesto de una empresa y que, por ello, sin tratarse de subvenciones en el sentido estricto de la palabra, tienen la misma naturaleza e idénticos efectos.



### e. SERVICIO DE FORMACIÓN

Objetivo:

- Aportar los conocimientos en el ámbito de las ayudas y subvenciones para formar especialistas.
- Difundir las características y condiciones de las ayudas y subvenciones existentes.
- Informar acerca de las generalidades de la Cooperación Internacional y las áreas más propicias para realizar proyectos de Cooperación Internacional al Desarrollo.

Dirigido a:

- A todos aquellos que tienen una necesidad puntual o continuada de información sobre ayudas y subvenciones independientemente de si son personas físicas o jurídicas y de sus conocimientos sobre éste área.
- Cualquier persona física o jurídica (empresas grandes, medianas o pequeñas, entidades públicas gubernamentales y no gubernamentales, en el ámbito local, nacional, e internacional, organismos sin fines de lucro, asociaciones o autónomos) que quieran adquirir conocimientos específicos concretos en el ámbito de las ayudas y subvenciones.

Servicios:

- Organización de conferencias y seminarios.
- Identificación de ponentes de organismos otorgantes de ayudas y subvenciones
- Diseño de planes de formación específicos de ayudas y subvenciones.
- Impartición de planes de formación de ayudas y subvenciones.

Se realiza mediante:

Una entrevista con el interesado en la que se establecen los objetivos a alcanzar con la formación a impartir, y se traza un plan de trabajo específico para cada caso.



# 3

## Plan de Actividades



## Capítulo 3: Plan de Actividades

### A. Resultados Esperados:

- Una Consultora especializada en cooperación internacional, asistencia técnica y gestión de proyectos.
- Una página web que permita a las fuentes de Cooperación Internacional y entidades demandantes crear una relación estrecha y confiable.
- Un sistema de información interno entre las fuentes de Cooperación internacional y la Consultora.
- Un formulario eficaz para individualizar la información solicitada por los usuarios y realizar así un cruce inmediato entre la oferta y demanda de cooperación internacional existente.
- Un buscador avanzado que permita filtrar la información por criterios y ordenar los resultados de la búsqueda en función de otros.
- La elaboración de informes semanales correspondientes al asesoramiento personalizado y su envío y / o presentación al interesado.
- Entrevistas personalizadas con los interesados en las que se establecen los objetivos a alcanzar con la formación a impartir, y se traza un plan de trabajo específico para cada caso.
- Cronograma de ayudas de interés para el proyecto e informes de las características principales de las ayudas aplicables al proyecto.
- Identificación, preparación, seguimiento y presentación de la solicitud en tiempo y en forma.
- Asistencia al interesado en su relación con el organismo otorgante una vez concedida la subvención, gestionando la subvención de la misma.
- Talleres, encuentros, conferencias y debates que propicien el conocimiento de la Cooperación Internacional.
- Banco de información y documentación relevante para impulsar proyectos y programas de cooperación y contar con mecanismos ágiles, eficaces y oportunos para la difusión de la información relacionada a la Consultora.
- Publicaciones y boletines mensuales.
- Estudios Internacionales comparativos.
- Herramientas operativas:
  - Fundraising
  - Bases de datos
  - Boletines de convocatorias
  - Consultoría en cooperación

### B. Plazos de Ejecución y diagrama de Gantt: 1 año

Para el empleo del diagrama de Gantt se realiza el siguiente procedimiento:

- 🚦 Se divide el plan de puesta en práctica en etapas alcanzables.
- 🚦 Se asigna la responsabilidad de cada paso a un miembro del grupo.
- 🚦 Se decide cuanto tiempo tomará cada tarea y se establece una fecha realista para su culminación.

| ¿Qué? | ¿Cuándo? |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|-------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| TAREA | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| A     | █        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| B     |          |   | █ |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| C     |          |   |   |   | █ |   |   |   |   |    |    |    |
| D     |          |   |   |   |   | █ |   |   |   |    |    |    |

TAREA A: Organización de la consultora (legal y administrativo)

TAREA B: Creación de la página web y soporte gráfico.

TAREA C: Envío de cartas de presentación a las distintas fuentes de cooperación internacional.

TAREA D: Inicio de la estrategia de publicidad de la consultora.





### C. Presupuesto estimado para un año:

- ✚ PERSONAL: Corresponde a los recursos humanos que se requieren para adelantar las labores de ejecución del proyecto. Se deben clasificar como coordinador, expertos, profesionales y personal administrativo de apoyo.
- ✚ CAPACITACIÓN: Comprende: becas internacionales, pasantías nacionales, pasantías internacionales, entrenamiento a personal de la institución colombiana a realizar en el puesto de trabajo, y cursos o seminarios. Solamente se deben incluir las actividades de capacitación directamente relacionadas al proyecto.
- ✚ SUBCONTRATOS: Se deben incluir los costos para actividades de promoción, divulgación, impresos, publicaciones u otros gastos que se deban cubrir por medio de contratos con terceros para realizar actividades específicas del proyecto.
- ✚ EQUIPOS: Distribuir en equipo fungible, que corresponda a materiales, suministros, gastos de oficina; y equipo no fungible, como maquinaria, equipos de oficina, tecnología especial, entre otros. Deben incluirse tan sólo aquellos equipos que son necesarios para el logro de los objetivos del proyecto. Es necesario tener en cuenta que los equipos solicitados impliquen transferencia de tecnología al país.
- ✚ VIAJES: Cuantificar el costo de los pasajes y viáticos para los viajes tanto nacionales como internacionales, de las personas que realizarán las actividades previstas en el proyecto fuera de su sede de trabajo o de la del proyecto.
- ✚ INFRAESTRUCTURA: Comprende los costos de las adecuaciones, adquisición de terrenos, compra de edificios, obras de ingeniería, entre otros, que el proyecto requiera para cumplir sus objetivos.
- ✚ MISCELÁNEOS: Incluir otros gastos diferentes a los componentes anteriores y que se necesiten para ejecutar el proyecto.

#### Cuadro de presupuesto

| RUBROS          | ACTIVIDAD A LA QUE SE VINCULA | MONTO | APORTE CONTRAPARTE | APORTE SOLICITADO |
|-----------------|-------------------------------|-------|--------------------|-------------------|
| PERSONAL        |                               |       |                    |                   |
| CAPACITACIÓN    |                               |       |                    |                   |
| SUBCONTRATOS    |                               |       |                    |                   |
| EQUIPOS         |                               |       |                    |                   |
| VIAJES          |                               |       |                    |                   |
| INFRAESTRUCTURA |                               |       |                    |                   |
| MISCELÁNEOS     |                               |       |                    |                   |
| <b>TOTAL</b>    |                               |       |                    |                   |



# 4

## Bibliografía



## Capítulo 4: Bibliografía y Fuentes de Información

### Bibliografía sobre Cooperación Internacional

- ALONSO, José Antonio y Christian Freres (eds.) (2000), *Los organismos multilaterales y la ayuda al desarrollo*, Madrid, Civitas
- ALONSO, José Antonio y Paul Mosley (eds.) (1999), *La eficacia de la cooperación internacional al desarrollo: evaluación de la ayuda*, Madrid, Civitas
- ALONSO, José Antonio y Valpy Fitzgerald (eds.) (2003), *Financiación del desarrollo y coherencia en las políticas de los donantes*, Madrid, La Catarata
- ANDERSON, Mary B. (ed.) (1998), *Desarrollo y diversidad*.
- BARBE, E., *Relaciones Internacionales*, Editorial Tecnos, Madrid, 2004.
- CELESTINO DEL ARENAL, *Introducción a las Relaciones Internacionales*, ed. Tecnos, Madrid, 1992. Segunda Parte, Cap 1, puntos 1 y 2
- DIEZ de VELASCO, M.: *Las Organizaciones Internacionales*, 12.ª ed., Ed. Tecnos, Madrid, 2006.
- GARCÍA PICAZO, P., *Teoría breve de las Relaciones Internacionales*, Madrid, 2006.
- GONIDEC P.F. y CHARVIN, R., *Relations Internationales*, Ed. Montchrestien, 1981.
- ídem: *Teoría y práctica de las Relaciones Internacionales*, 2.ª ed., Ed. Taurus, Madrid, 1980.
- MERLE, M., *Sociología de las Relaciones Internacionales*, Alianza Editorial, Madrid, 2003.
- MESA GARRIDO, R., *La sociedad internacional contemporánea I*. Documentos básicos, Ed. Taurus. Madrid, 1982.
- PALOMARES LERMA, G., *Relaciones Internacionales en el siglo XXI*, Madrid, Tecnos, 2006.
- PEARSON, F.S y ROCHESTER, J.M., *Relaciones Internacionales. Situación global en el siglo XXI*, Mc Graw-Hill, 2000.
- SALOMON, Mónica: *La teoría de las Relaciones Internacionales en los albores del siglo XXI: Diálogo, disidencia, aproximaciones*.
- ZORGBIBE, Ch. (1997). *Historia de las relaciones internacionales* (ed. y traducción de M.A. Vecino Quintana). Madrid: Alianza Ed.
- <http://www.minex.gob.gt/bilaterales/relint4.htm>
- [http://www.mmrree.gov.ec/mre/documentos/pol\\_internacional/multilateral/coop\\_que%20es.htm](http://www.mmrree.gov.ec/mre/documentos/pol_internacional/multilateral/coop_que%20es.htm)
- [http://www.sela.org/public\\_html/AA2K2/esp/cap/n64/cap64-0.htm](http://www.sela.org/public_html/AA2K2/esp/cap/n64/cap64-0.htm): *Los nuevos paradigmas de la Cooperación Internacional* - Edición N° 64 - Enero - Abril 2002
- [www.devdir.org/index.html](http://www.devdir.org/index.html): Directorio de organizaciones de desarrollo. Recurso de información sobre organizaciones de apoyo a la pequeña empresa, ONG, organismos internacionales del sector privado, instituciones gubernamentales, universidades y empresas de consultoría para el desarrollo.
- [www.eldiarioexterior.com](http://www.eldiarioexterior.com): Diario Exterior. Noticias y actualidad sobre cooperación, desarrollo, libre comercio y política exterior.
- [www.oecd.org/](http://www.oecd.org/): Comité de Asistencia al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). El CAD es el foro que agrupa a los principales países proveedores de cooperación bilateral. Su sitio Web permite acceder a las últimas estadísticas, documentos y estudios sobre la cooperación internacional y el desarrollo en las diferentes regiones y países, entre otros aspectos.
- [www.un.org/spanish/conferences/ffd/index.html](http://www.un.org/spanish/conferences/ffd/index.html): Financiación para el desarrollo. Ofrece información sobre temas relacionados con la asignación de recursos para el desarrollo y la erradicación de la pobreza, en el marco de la Conferencia Internacional Financiamiento para el Desarrollo realizada en Monterrey, México, en el año 2002.
- [www.cooperaregion.org.pe](http://www.cooperaregion.org.pe): Cooperación Región. Busca fortalecer las capacidades de gestión de la cooperación internacional por parte de los gobiernos regionales y locales, incorporando las experiencias innovadoras puestas en marcha en diversos países.
- [www.sela.org](http://www.sela.org): Sistema Económico Latinoamericano (SELA). Organismo regional intergubernamental, integrado por 28 países de América Latina y el Caribe. Su objetivo es concertar posiciones y estrategias comunes de América Latina y el Caribe en materia económica ante países, grupos de naciones, foros y organismos internacionales.
- [www.ciberamerica.org/Ciberamerica/Castellano/Areas/cooperación/inicio](http://www.ciberamerica.org/Ciberamerica/Castellano/Areas/cooperación/inicio): Ciberamérica, cooperación en Iberoamérica.



---

#### Bibliografía sobre América Latina y la Cooperación Internacional

---

- COHEN ORANTES, Isaac; Rosenthal, Pert. *Algunas reflexiones en torno al marco conceptual de la integración centroamericana*, p. 267-307.
- Fondo Argentino de Cooperación Horizontal
- GRIFFITH-JONES, Stephany. *Corrientes de fondos privados europeos hacia América Latina: hechos y planteamientos*. -- (59 p : grafs., tbls.). Santiago de Chile: [s.n.], 1994.
- Instituto de Relaciones Europeo-Latinoamericanas. *¿América para los americanos?: la Iniciativa para las Américas y las relaciones europeo-latinoamericanas*. -- (57 p.). Madrid: [s.n.], 1991.
- MAYOBRE, José Antonio. *Conferencia sobre Tensiones del Desarrollo en el Hemisferio Occidental*. Washington, DC: BID., 1962. 200 p.
- *Mito y realidad de la ayuda externa: América Latina al 2004*, informe sobre cooperación internacional que edita por cuarta vez la Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP): [http://webserver.rcp.net.pe/convenios/cti/documentos/Roa%202004/roa\\_2004\\_index.htm](http://webserver.rcp.net.pe/convenios/cti/documentos/Roa%202004/roa_2004_index.htm).
- PREBISCH, Raúl. *La cooperación internacional en la política de desarrollo latinoamericana*. Santiago: CEPAL, 1973. 92 p.
- ROSENTHAL, Pert. *América Latina y el Caribe frente a la economía mundial*. Revista de la CEPAL, n. 53, agosto 1994, p. 7-12.
- [www.cancilleria.gov.ar](http://www.cancilleria.gov.ar): Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la República Argentina.
- [www.ciberamerica.org](http://www.ciberamerica.org)
- [www.desarrollohumano.org.ar](http://www.desarrollohumano.org.ar)

---

#### Bibliografía sobre Metodología: ENFOQUE MARCO LÓGICO

---

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Oficina de Supervisión y Evaluación. *Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Anexo 1: La matriz de marco lógico*.
- Banco Interamericano de Desarrollo-BID, Oficina de Supervisión y Evaluación-EVO, "Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos, Anexo I: La Matriz de Marco Lógico". Disponible en: <http://www.iadb.org/ove/spbook/lamatriz.htm>.
- Banco Mundial. *Matriz de Marco Lógico. Una herramienta de formulación de proyectos. The Logframe Handbook*.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. *Boletín del Instituto No. 15: Metodología del Marco Lógico. Octubre de 2005*.
- Comisión Europea, EuropeAid Oficina de Cooperación; "Guía Gestión del Ciclo de Proyecto". Disponible en: [http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/PCM\\_Train\\_Handbook\\_ES.pdf](http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/PCM_Train_Handbook_ES.pdf).
- Commission of the European Communities. *Project Cycle Management: Integrated approach and logical framework*. No. 1. Febrero 1993.
- Eleodoro Iñigo Oyarzun, Roberto Barna Juri; Apuntes "Formulación de proyectos de salud de acuerdo a Metodología Marco Lógico", año 2002. Disponible en: <http://www1.universia.net/CatalogaXXI/pub/ir.asp?IdURL=150208&IDC=10010&IDP=ES&IDI=1>.
- Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo, Perú. "El enfoque de Marco Lógico". Disponible en: <http://www.fondoempleo.com.pe/marcologico.htm>
- Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuesto. *Metodología para la Elaboración de la Matriz de Marco Lógico*.
- GTZ/PROMOCAP; ZOPP Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos, Disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/zopp.doc>
- Heemskerk, Nick; Wierema, Frans, et al. *Manual for Project Planning*. Medecins Sans Frontieres. Noviembre 1995.
- ILPES-CEPAL. *Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública*. Manual No. 39. Agosto 2005.
- INAP, Argentina "El Diseño de Proyectos según el enfoque del Marco Lógico". Traducción de un Manual desarrollado por Grupo de Trabajo en Metodología, de la Agencia Noruega para la Cooperación del Desarrollo (NORAD), basado en información de Samset & Stokkeland Consulting A.S., Oslo. Disponible en: <http://www.cancilleria.gov.ar/dgcin/f-eml.doc>
- INAP, Argentina "Evaluación de la Asistencia al Desarrollo, Manual para Evaluadores y Conductores de proyectos según El Enfoque de Marco Lógico (EML)", febrero 1998. Disponible en: [http://www.inap.gov.ar/publicaciones/publ\\_activ\\_elect/publ\\_estudios/evaluadores.pdf](http://www.inap.gov.ar/publicaciones/publ_activ_elect/publ_estudios/evaluadores.pdf)



Las siguientes referencias bibliográficas contienen información sobre distintos **tipos de indicadores**:

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). *Boletín del Instituto No. 15. Metodología del Marco Lógico. Octubre de 2005.*
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) *Boletín del Instituto No. 13. Los Indicadores de Evaluación del Desempeño. Noviembre de 2003.*
- Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuesto. *Metodología para la Elaboración de la Matriz de Marco Lógico.*

Para consultar información sobre los **criterios de los indicadores**:

- ILPES-CEPAL. *Boletín del Instituto No. 13. Los Indicadores de Evaluación del Desempeño. Noviembre de 2003.*
- Rist, Ray C.; Zall, Kusek Jody. *Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados. Banco Mundial 2004.*

---

#### Bibliografía sobre Fundraising

---

##### The Worldwide Fundraiser's Handbook

- Manual para la captación de recursos para organizaciones de los países en desarrollo. Incluye secciones sobre el uso de la Internet así como sobre el desarrollo de imagen y el desarrollo de estudios de caso.
- The International Development Directory
- Sarah Harland and Dave Griffiths, *Directory of Social Change, 2001*. ISBN: 1-900360-85-3. Mainly useful for the list of UK based ong's working in the developing world – includes geographical index.
- The Directory of International Funding Organisations
- Charities Aid Foundation, UK. ISBN: 1-85934-031-8. Useful guide to sources like the UN agencies and World Bank.
- A Guide to European Funding for NGOs, 9th Edition, European Citizen Action Service, 2003.
- New Strategies for Nonprofit Innovation and Investment by Kay Sprinkel Grace
- [www.fundraising.org.pe](http://www.fundraising.org.pe): Fundraising. Brinda orientación a los municipios, organizaciones de base y organizaciones no gubernamentales sobre las posibilidades de conseguir recursos de la Cooperación Internacional para financiar proyectos de desarrollo local.
- Worldwide Fundraisers Handbook, Michael Norton. Publicado por The Resource Alliance y Directory of Social Change, 2da edición, 2003.
- International Grantmaking: A report on US Foundation Trends, publicado por The Foundation Center y the Council on Foundations, 1997. ISBN: 0-87954-76-X. Sigue siendo una guía muy útil para acceder a fundaciones que donan internacionalmente, qué donan y dónde.

---

#### Bibliografía sobre Criterios para la presentación de una propuesta de proyecto

---

- Agencia Colombia de Cooperación Internacional ACCI. *Indicaciones para la presentación de Proyectos*. Santafé de Bogota. 2000.
- BOBADILLA, Percy. *Diseño y evaluación de proyectos de desarrollo* Lima: PACT, 1998.
- CANALES, F., ALVARADO de E. L. y PINEDA E. B. *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Limusa, 1986.
- CASTILLO SÁNCHEZ, Mauricio. *Manual para la Formación de Investigadores: Una guía hacia el desarrollo del espíritu científico*. Santafé de Bogotá, D. C.: Cooperativa Editorial Magisterio, 1999.
- CASTILLO SÁNCHEZ, Mauricio. *Orientaciones para la Formulación de Proyectos de Investigación*. Documento inédito. Popayán, Colombia, junio de 2000.
- COLCIENCIAS. Subdirección de Programas de Desarrollo Científico y Tecnológico. *Guía para la presentación de proyectos de investigación científica y tecnológica*. Bogotá, D. C., Colombia, 2001.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. División especial de cooperación técnica internacional. *Manual Metodológico para la presentación de proyectos*. Santafé de Bogotá, D. C., octubre de 1996.



- Formato y Guía para la presentación de proyectos de Cooperación Internacional: [http://www.mpd.gov.ve/cti/indice\\_formato.htm](http://www.mpd.gov.ve/cti/indice_formato.htm): Gobierno Bolivariano de Venezuela. Ministerio de Planificación y Desarrollo.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA P. *Metodología de la Investigación*. México D. F.: Mc Graw Hill, 1998. p. 89.
- LOREDO ENRIQUEZ, Javier. *El proyecto de investigación, orientaciones para su elaboración*. México. Página web: [www.upnqueretaro.edu.mx/biblioteca/InvestigaciónEducativa/Proyecto\\_investigacion.htm](http://www.upnqueretaro.edu.mx/biblioteca/InvestigaciónEducativa/Proyecto_investigacion.htm)
- Ministerio de Economía y Finanzas, Dirección General de Programación Multianual del Sector Público. *Guía general de identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública a nivel de perfil*. Lima: MEF/DGPMSP, 2003.
- NEGRÓN, Federico y VALDERRAMA, Mariano. *Manual de gestión descentralizada de la cooperación internacional*. Lima: Grupo Propuesta Ciudadana, 2003.
- SABINO, Carlos A. *El Proceso de Investigación*. Bogotá: El Cid Editor. p. 61.
- TAMAYO Y TAMAYO, Mario. *El Proyecto de Investigación*. Serie: Aprender a Investigar. Módulo 5. Santafé de Bogotá, D. C.: ICFES, 1999.
- TAMAYO Y TAMAYO, Mario. *La Investigación*. Serie: Aprender a Investigar. Módulo 2. Santafé de Bogotá, D. C.: ICFES, 1999.
- The Foundation Center. *Curso Breve para Escribir Propuestas*. New York: The Foundation Center, 2004.

---

#### Bibliografía sobre Qué es un consultor

---

- APPLEWHITE, A. (2004). *The view from the Top*. Forty leading lights ponder tech's past and consider its future. *IEEE Spectrum*. Noviembre.
- Business Service Center. (1997). *How to be a consultant*. Manuscript compiled for Manitoba Industry, Trade & Mines by Mary-Anne Hardy and Douglas J. Martin. <http://www.cbsc.org/manitoba/publications/ConsultantL.pdf>
- ENGELSON, I. (2004). Reengineering the engineer. *IEEE Engineering Management Society Newsletter*. Vol. 54. No.3. President's Corner.
- Institute of Management Consultants USA (2001). *The common body of knowledge*. <http://www.imusa.org>
- KOVACICH, G. (2003). *The information systems security officer's guide*. Second edition. Butterworth-Heinemann.
- SCHNEIER, B. (2003). *Beyond the fear. Thinking sensibly about security in an uncertain world*. Copernicus Books.
- SENNEWALD, C. (1996). *Security consultant*. Second edition. Butterworth-Heinemann.
- STEES, J. (1998). *Outsourcing security. A guide for contracting services*. Butterworth-Heinemann.

---

#### Recursos útiles en Internet

---

##### American Association of Grant Professionals

<http://www.grantprofessionals.org/> - <http://www.grantprofessionals.org/>

##### American Fundraising Institute (AFRI)

<http://www.afri.org/> - <http://www.afri.org/>

A coop of many of the best independent fundraising consultants in America. Whatever your fund raising needs, we can provide them. Currently, we have partners in Arkansas, Florida, Georgia, Idaho, Louisiana, Mississippi, Montana, New York, North Carolina, Pennsylvania, Tennessee, Texas, and Virginia. Web page provides answers to frequently asked questions, fund raising stories and jokes, as well as news about the organization.

##### Association of Fundraising Professionals

Formerly known as the National Society of Fund Raising Executives (NSFRE)

<http://www.nsfre.org/> - <http://www.nsfre.org/>

The AFP web site containing background information on the association and its certification program for fund raisers; a national directory of fund-raising consultants; a calendar of events sponsored by the association; and articles that explain the association's views on matters such as compensation and how to value gifts of appreciated property. Note: portions of the web site are restricted to members only. For more information, contact Lori Gusdorf, NSFRE, 1101 King Street, Suite 700, Alexandria, Va. 22314-2967; (800) 666-3863; e-mail: [lgusdorf@nsfre.org](mailto:lgusdorf@nsfre.org)



#### **Association of Fundraising Professionals**

Formerly known as the National Society of Fund Raising Executives (NSFRE), Greater Detroit Chapter

<http://afpDetroit.org/> - <http://afpDetroit.org/>

This web site provides a calendar of upcoming activities, a roster of the chapter's board members and committee heads (with e-mail addresses when available), a directory of Michigan Fund Raisers (requires membership), plus information about MICHFUND, the chapter's electronic discussion list. Subscribers receive copies of e-mail communications posted to the list.

#### **Auctionpay**

<http://www.auctionpay.com/default.aspx> - <http://www.auctionpay.com/default.aspx>

A company dedicated to helping nonprofit organizations automate and improve their benefit auctions and event fundraising. Auctionpay's solutions help local, regional and national nonprofit organizations and schools create better donor experiences while saving these organizations time and money. The web site contains helpful, free whitepapers on auction tips, best practices and fundraising guides. The company also offers event management software that has helped thousands of nonprofits improve their benefit auctions and fundraising events.

#### **Bev Browning and Associates**

<http://www.grantsconsulting.com> - <http://www.grantsconsulting.com>

Originally based in Michigan, this company is now located in Arizona.

#### **Blue Lotus Consulting and Training**

<http://www.bluelotus-consulting.com/> - <http://www.bluelotus-consulting.com/>

Provides consulting for nonprofit and community-based organizations primarily in California but also in other parts of the country as well, in fundraising, capacity building and technical assistance training. Check out the tips and links sections for some pointers to free sources of information on the web.

#### **Breton Group**

<http://www.bretongroup.com/index.html> - <http://www.bretongroup.com/index.html>

A Grand Rapids, Michigan firm assisting churches, libraries, and other nonprofits with development campaigns.

#### **Charity Village's Consultant Directory**

<http://www.charityvillage.com/cv/marketplace/fr/confundr.html>

#### **CharityChannel's Consultant Registry Online**

<http://charitychannel.com/resource-guide/cro.htm>

We've designed Consultants Registry Online to be simple, fast and even, well . . . friendly for those searching for a consultant who specializes in the nonprofit/voluntary sector. If you are searching for a consultant with the right expertise, who is local to you no matter where you are in the U.S., Canada, the UK, Asia, Australia -- anywhere in the world -- you'll find Consultants Registry Online to be one of the easiest yet effective systems to use.

#### **Chronicle of Philanthropy's Consultants Guide**

<http://philanthropy.com/guides/consult/campmain.shtml>

This web page provides a national directory of consultants assisting with capital campaigns. There are also links to other types of consultants as well.

#### **Consultants OnTap**

<http://www.ontap.org/>

Searchable database of fundraising consultants in Northern California. Web site also contains advice on how to hire and work with consultants. Courtesy of the Support Center for Nonprofit Management.

#### **CyberGrants**

<http://www.cybergrants.com/>

CyberGrants.com is a new venture which brings together the needs and the communications of grantseeker AND foundation or corporate grantmaker. Grantseekers can research grant guidelines and develop on-line proposals, while, member foundations can review proposals -- right online. Requires registration.

#### **Funders online**, manejado por el European Foundation Centre

<http://www.fundersonline.org>



### **Ephiphany Grants**

E-mail: "<mailto:epiphanygrants@comcast.net>"

Ephiphany Grants provides the full gamut of grant seeking and writing services. They also provide many other services for non-profits organizations and boards including program development, program evaluation, quality assurance, and web development.

### **Google Nonprofit Fundraising Consulting Directory**

<http://directory.google.com/Top/Society/Organizations/Nonprofit/Resources/Consulting/>

A selection of fundraising consultant firms with web addresses posted on Google.

### **Grand Valley State University**

Dorothy A. Johnson School of Philanthropy and Nonprofit Leadership

Consultants Directory

[http://www.gvsu.edu/jcp/index.cfm?fuseaction=home.consultant\\_search](http://www.gvsu.edu/jcp/index.cfm?fuseaction=home.consultant_search)

### **Grant-Writing Consultants**

Check the back of each issue of the Chronicle of Philanthropy. Look in the Directory of Services section.

### **Grantwriting Solutions, Inc.**

<http://www.grant-writers.org>

Key services include RFP Review and Analysis; Foundation/Federal Grant Research; Proposal Writing, Editing and Organization/Overall Management of Grantwriting; Workshops/One-on-one training and coaching on fund raising. Has a limited amount of free information available on web site.

### **Idealists Consultant Search Engine**

<http://www.idealists.org/>

To make it easier for nonprofit organizations to find the professional services they need, the Idealist web page now includes a directory of consultants that work only or primarily with nonprofits. Includes designers, grant writers, translators, accountants, experts on technology, strategic planning, communications, management and many other fields. (To help sustain this service, consultants pay a small fee to join.)

### **Joyaux Associates**

<http://www.simonejoyaux.com/>

Joyaux Associates' new website includes resources on philanthropy and fundraising, information on training and workshops, details on the firm's services and capabilities, and, of course, back issues of the Newsletter.

### **Mal Warwick and Associates**

<http://www.malwarwick.com/>

A full-service fundraising and marketing company based in Berkeley, California. Founded in 1979, the firm provides full-service direct mail fundraising, consulting on fundraising and marketing, and writing and design. Clients have included the Nature Conservancy, the Environmental Defense Fund, the Palo Alto Medical Foundation, the Florida Hospital Foundation, TURN, Wellstone for Senate, Global Exchange, and hundreds of other organizations. The firm's Internet fundraising unit assists nonprofit organizations in using the Internet and online services for acquiring new members and cultivating existing ones. The members of the firm have published numerous books on fundraising.

### **National Association of Youth Service Consultants**

<http://www.naysc.com/index.html>

A new resource for non-profits and consultants. Provides a searchable directory and listing of consulting and funding opportunities in all youth fields, plus many general non-profit, educational, and governmental areas.

### **Nonprofit Resource Center**

Consultant Directories

<http://www.not-for-profit.org/>

Provides a listing of individuals and firms that offer consulting services for 501(c)(3) organizations.

### **Northwest Michigan Council of Governments**

<http://www.nwm.org/community/grantstreet/>

Provides grantwriting and consultation for organizations in the Traverse City, Michigan area. Also provide grantwriting workshops.





#### **Open Directory's Fundraising Consultant Links**

[http://dmoz.org/Society/Organizations/Nonprofit\\_Resources/Fundraising/Consulting/](http://dmoz.org/Society/Organizations/Nonprofit_Resources/Fundraising/Consulting/)

A selection of fundraising consultant firms with web addresses posted on the Open Directory.

#### **The Paladin Group Grant Search & Information**

<http://www.silcom.com/~paladin/grants.html>

The Paladin Group provides hot links to how to write a proposal, the Grant Getters Guide to the Internet, and government funding sites.

#### **Patrick McLean**

E-mail: "mailto:pmclean818@earthlink.net"

Patrick McLean works with small nonprofits in the areas of grantwriting, grant searching, board development and general fundraising. He also specializes in helping nonprofits work with local elected officials.

#### **The Philanthropic Initiative, Inc.**

<http://www.tpi.org/>

The Philanthropic Initiative, Inc. (TPI) is a not-for-profit organization offering philanthropic design and management services to corporations, foundations, individuals and families. Founded in 1989, TPI currently oversees in excess of \$40 million in annual giving. As of this date, TPI works with 60 clients, 35 family foundations, 15 corporations, and 20 community foundations or regional grantmakers. TPI's services include helping clients set philanthropic goals, target and research areas of interest, develop specific program and grantmaking procedures that includes measurement and evaluation. TPI also directly manages and administers programs on behalf of clients. TPI is a public charity, and clients frequently use TPI as an anonymous intermediary for project funding.

#### **ProsWrite**

<http://www.grantwinner.com/index.html>

ProsWrite provides fund development consulting to non-profits in metro Detroit. Services include grantwriting, fundraising letters, case statements, newsletters, brochures, annual reports, research.

#### **PS Associates Proposal Center**

<http://www.psassociates.com/>

A consulting service that provides a free proposal writing newsletter, archives, of past articles, as well as information about services offered.

#### **Research Associates**

<http://www.grantexperts.com/>

A South Carolina consulting firm which also provides training sessions, publications, and a Funding Alert Newsletter.

#### **Seliger & Associates**

<http://www.seliger.com>

Seliger + Associates provide comprehensive grant writing, grant source research, and related services for public and nonprofit agencies throughout North America on a consulting basis. Also provides free access to two types of free information on grant availability: the online Seliger Funding Report and e-mail Grant Alerts.

#### **Society for Nonprofit Organizations**

National Directory of Service - Product Providers

<http://www.snpo.org/directory/index.php>

The Society for Nonprofit Organizations is a 501(c)(3) organization founded in 1983. Our mission is to provide new and established nonprofit organizations - throughout the US and globally - with resources that can help them to accomplish their missions more effectively.

#### **The University Financing Foundation, Inc. (TUFF)**

<http://www.tuff.org/>

A non-profit tax-exempt private operating foundation, which was incorporated in 1982 to assist colleges and universities in obtaining research and educational facilities and equipment at the lowest possible cost. Our services include low cost loans or lease financing, at very low interest rates, for any valid research or educational acquisition. For research institutions who wish to use Indirect Cost procedures to fully recover the cost of facility usage, we can provide consulting, tax-exempt financing, construction and third-party arm's length lessor services. TUFF's site will provide you with a look at the organization, its history and its people, and will acquaint you with some of the "rules" that govern debt financing by higher education institutions.



### **The Virtual Warehouse**

<http://www.vwh.com/index.html>

FutureTech Enterprises of Columbia, South Carolina has launched a broad web site, the Virtual Warehouse, with a wealth of information on fundraising, and the companies that help you plan and run a successful campaign. Links and company information are grouped into distributor lists listed by geographic region and product suppliers listed by product category. Source: Fundraiser Cyberzine, October 1997.

### **White Grant Writing Services**

E-mail: "mailto:davidjwhite@att.net"

White Grant Writing Services will work with you on proposal development, consulting, funding research, and strategic planning.

### **Write Source**

<http://write-source.com/>

Originally based in Michigan, this firm has moved to Connecticut. Specializes in total grantseeking, grant resource and evaluation, prospect research, and development writing for the nonprofit community.

### **Yahoo's Directory of Fundraising Firms**

[http://dir.yahoo.com/Business\\_and\\_Economy/Business\\_to\\_Business/Fundraising/Consulting](http://dir.yahoo.com/Business_and_Economy/Business_to_Business/Fundraising/Consulting)

### **Zimmerman Lehman**

[www.zimmerman-lehman.com](http://www.zimmerman-lehman.com)

"Since 1988, Zimmerman Lehman has offered large and emerging nonprofits expert counsel in fundraising, capital campaigns, board development, strategic planning, and executive search. Our services, trainings, and publications provide nonprofits with the means to pursue funds aggressively and operate successfully."

### **All About Using Consultants**

<http://www.mapnp.org/library/misc/cnsltng.htm>

Practical advice from Carter McNamara, The Management Assistance Program for Nonprofits, St. Paul, Minnesota. Sections include: Situations When a Consultant is Useful; Where to Get Consultants; Making Consultants as Productive as Possible; getting and Hiring the Consultant; and Additional Advice.

### **Consultants Can Steer Nonprofits Down the Fundraising Road**

<http://www.amcity.com:80/stlouis/stories/021698/focus3.html>

When the Humane Society of Missouri decided to launch a \$7 million capital campaign to raise money to build a new 93,000-square-foot facility, executive director Kent Robertson knew his administrative staff and board of directors would need help. An online article by Margie Manning from the St. Louis Business Journal, February 16, 1998.

### **Consulting Fees for Grant Proposal Writing**

<http://www.tgci.com/magazine/98winter/fees1.asp>

How much to charge for grant preparation and research is a question that vexes both consultants and the organizations they work for. Members of TGCI-Forum, The Grantsmanship Center's online discussion group, offer their ideas and insights. Also listed under Nonprofit Fundraising.

### **Consultants: High-Priced Scourge, or First-Class Investment?**

<http://www.charityvillage.com/cv/research/rom9.html>

What about those high-priced fees consultants charge? Just how high are they? And, are exorbitant, considering that they often surpass the wages of most salaried employees of nonprofit organizations? Warren Dow for Charity Village.

### **Consulting or Contracting: Knowing What You Need**

<http://www.charitychannel.com/publish/templates/?a=322&z=16>

In the nonprofit world, agencies may find themselves working with both consultants and contractors not recognizing the difference. Each fulfills an important function and both can bring immense value. At times, a person may function as both. I know I did. If your organization is considering bringing in an external resource, it is important to know what you want in advance to ensure the person you hire is capable of completing the work you need. Grants and Foundations Review, February 25, 2003.



### Hiring a Consultant

<http://www.nhi.org/online/issues/97/fundraising.html>

There are times in the life of almost every group when a fundraising consultant can be helpful. These times are characterized by one or more of the following situations:

- (1) You need someone with skill and knowledge who cares about the issues your organization is concerned with, but is far enough removed to have perspective on how your organization can improve its overall fundraising.
- (2) You need help deciding on a course of action related to fundraising.
- (3) You need someone to carry out a time-limited fundraising task.
- (4) You need someone one day each week or month to help design a work plan, provide guidance and be available to answer questions for your bright, energetic but inexperienced fundraising staff.
- (5) You are between staff and need someone temporarily to run the development function of your organization.

Article by Kim Klein, Shelterforce Online, Number 97, Jan./Feb. 1998.

### Hiring and Working with Grantwriters and Consultants: Know What You Need and Let Them Do It!

<http://charitychannel.com/publish/templates/?a=4486&z=16>

When an organization hires a grantwriter or a consultant, it is usually looking for Wyatt Earp who will come in and clean up the mess, or the Lone Ranger who will save the day! It is looking at a last ditch effort to salvage a problem -- usually financial -- instead of seeing the partnership with a grantwriter or consultant as a proactive strategy to help the organization. And formulating such positive partnerships takes considerable forethought and planning. Before hiring your hired gun, begin by asking these questions.... Article by Linda Hauser, Grants and Foundations Review, May 4, 2005.

HYPERLINK <http://magic.msu.edu:80/record=b3813521a>

### How to become a grant writing consultant : a start-up guide for your home-based business (Book)

This is the FIRST "how-to" book for the field of grants consulting. If you are looking for a start-up guide to enter this emerging home-based business, then this book is the one for you! This book is for budding entrepreneurs who are amazed, dazed and even crazed trying to figure out how to break into the field and make a full-time living writing grants and doing other grants-related consulting. It's short, but detailed and hits the target as the leader of "how-to" books in the consulting field!

### So You Think You Need a Consultant

<http://www.charityvillage.com/cv/research/rfrm22.html>

Nonprofits are becoming aware that fund raising can provide valuable financial resources, initially to increase financial flexibility of the organization. More and more of them are asking fundraisers to provide essentials rather than the 'optional extras' that can make a significant difference to the quality of the institution. Reductions in the levels of government funding of nonprofits have intensified trends already underway. And the fundraising profession is becoming increasingly sophisticated.

To Consult, or Not to Consult -- That is the Question

HYPERLINK <http://www.raise-funds.com/499forum.html>

### The Resource Alliance (*La Alianza de Recursos*)

<http://www.resource-alliance.org>

### The Foundation Center (*Centro de Fundaciones*)

<http://www.fdncenter.org>

### Interaction (*Interacción*)

<http://www.interaction.org>

**Writing a Successful Grant Proposal** (*Redacción de una exitosa solicitud de fondos*) – Este artículo se refiere a subsidios en el estado de Minnesota, pero la información es útil y básicamente la misma para todos los subsidios:  
<http://www.mcf.org/mcf/grant/writing.htm>

### Common Grant Application (*Solicitud Común de Fondos*)

<http://www.nng.org/resources/cga.htm>

Una lista muy útil de recursos de financiamiento, "Grant resources on the Web: Where to look when you need funding" ("Recursos de financiamiento en Internet: Dónde buscar cuando se necesitan fondos"), por Dawn Ventress Kight y Emma Bradford Perry

[www.fundersonline.org](http://www.fundersonline.org): Dirigido por The European Foundation Centre (Centro de Fundaciones Europeo). Incluye una buena guía sobre como buscar donaciones.



[www.fdncenter.org](http://www.fdncenter.org): *The Foundation Center* (el centro de Fundaciones). *US Foundations* (Fundaciones Norteamericanas). También incluye una guía útil y noticias. Ignore la parte donde debe pagar para suscribirse, hay muy buena información accesible en forma gratuita.

**Otros sitios útiles (en inglés):**

[www.efc.be](http://www.efc.be): *European Foundation Centre* (Centro de Fundaciones Europeo), incluye noticias sobre desarrollos entre los donantes europeos.

[www.allavida.org](http://www.allavida.org): ONG del Reino Unido trabajando en África del Este promocionando filantropía. Esta conectada a la asociación *East Africa Grantmakers Association*.

[www.cafonline.org](http://www.cafonline.org): Para información sobre directorios y reportes.

[www.dsc.org.uk](http://www.dsc.org.uk): Directorios, publicaciones y reportes de investigación.

[www.charitycommission.gov.uk](http://www.charitycommission.gov.uk): Información sobre fundaciones registradas en el Reino Unido

[www.bond.org](http://www.bond.org): Red de ONGs del Reino Unido que trabajan internacionalmente. Listado de Miembros. Provee además, información sobre donaciones en el Reino Unido y Estados Unidos de Norteamérica

[www.euforic.org](http://www.euforic.org): Listado de directorio de miembros en línea. Organización con membresía de agencias europeas que se dedican a dar donaciones y trabajar internacionalmente.

[www.ecas.org](http://www.ecas.org): Guía didáctica sobre los programas de donaciones de la Unión Europea para Europa y el mundo.

[www.interaction.org](http://www.interaction.org): Organización con membresía, con mas de 150 organizaciones humanitarias en los Estados Unidos de América. Los miembros están listados en el sitio.

[www.theglobalfund.org](http://www.theglobalfund.org): Información acerca del Global Fund for HIV, malaria y tuberculosis

[www.globalgiving.com](http://www.globalgiving.com): un sitio norteamericano donde las ONGs del Sur pueden aplicar para registrar proyectos con el objetivo de atraer el interés de donantes potenciales. La pagina Web esta dirigida a individuos que estén interesados en realizar donaciones directamente a ONGs del Sur.

[www.giveindia.org](http://www.giveindia.org): ONGS indias pueden aplicar para estar listadas en este sitio donde pueden conseguir donaciones de donantes on line.

Para buscadores de donaciones fuera de Europa y los Estados Unidos de América, por ahí las siguientes fuentes de información son más útiles:

- [The International Development Directory](#), Sarah Harland y Dave Griffiths. Directory of Social Change, 2001.
- [The Directory of International Funding Organisations](#), Charities Aid Foundation, UK
- [A Guide to European Funding for NGOs](#), 9<sup>th</sup> edition, European Citizen Action Service, 2003

**Otras fuentes**

- Contactos locales: úselos lo más que pueda. Pídale a su staff, a su junta directiva, a donantes actuales, a otras ONGs, oficiales del gobierno información que le pueda ser útil.
- Reportes anuales de otras organizaciones: generalmente contienen información sobre donantes principales.
- Medios de comunicación local (periódicos, revistas y portales): pueden cubrir historias sobre eventos de recaudación de fondos y sponsors, así como también información sobre donantes corporativos y locales.
- Directorios de negocios locales y cámaras de comercio (Páginas amarillas): busque empresas con productos o servicios que encajen con su organización o puedan ser de interés para las personas con las que mantiene contacto. Los departamentos gubernamentales son otra opción. En Estados Unidos de América y en Europa las páginas Web de los gobiernos contienen buena información. En países en vías de desarrollo el Ministerio de Asuntos Externos debería tener información de las Misiones Diplomáticas y Consulares así como de las organizaciones internacionales que operan en el país. Es probable también que exista una sección responsable de las relaciones con las ONGs. [www.google.com](http://www.google.com) es uno de los buscadores más exitosos en Internet.



Enlaces seleccionados en Internet

| <b>PÁGINAS CON INFORMACIÓN GENERAL SOBRE COOPERACIÓN Y AYUDA AL DESARROLLO</b>          |   |
|---|---|
| Foro Europeo de Cooperación Internacional (EUFORIC)                                     | <a href="http://www.euforic.org/">http://www.euforic.org/</a>   |
| Biblioteca virtual sobre cooperación y desarrollo (ACDI/CIDA)                           | <a href="http://w3.acdi-cida.gc.ca/Virtual.nsf/pages/index_e.htm">http://w3.acdi-cida.gc.ca/Virtual.nsf/pages/index_e.htm</a> |
| Relief Web (ayuda humanitaria)  | <a href="http://www.reliefweb.int">http://www.reliefweb.int</a>   |
| <b>ORGANIZACIONES FINANCIERAS MULTILATERALES</b>  |   |
| Grupo Banco Mundial   | <a href="http://www.worldbank.org">http://www.worldbank.org</a>   |
| Banco Interamericano de Desarrollo (BID)  | <a href="http://www.iadb.org">http://www.iadb.org</a>   |
| Fondo Monetario Internacional (FMI)   | <a href="http://www.imf.org/external">http://www.imf.org/external</a>   |
| Banco Asiático de Desarrollo (BAsD)   | <a href="http://www.adb.org/">http://www.adb.org/</a>   |
| Banco Africano de Desarrollo (BAfD)   | <a href="http://www.afdb.org/">http://www.afdb.org/</a>   |
| Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD)                                     | <a href="http://www.ebrd.com">http://www.ebrd.com</a>   |
| <b>NACIONES UNIDAS</b>  |   |
| Página principal  | <a href="http://www.un.org">http://www.un.org</a>   |
| Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)                               | <a href="http://www.undp.org">http://www.undp.org</a>   |
| Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)                                      | <a href="http://www.unicef.org">http://www.unicef.org</a>   |
| Alto Comisario de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)                       | <a href="http://www.unhcr.org">http://www.unhcr.org</a>   |
| Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)                          | <a href="http://www.unep.org">http://www.unep.org</a>   |
| Fondo de las Naciones Unidas para Actividades de Población (FNUAP)                      | <a href="http://www.unfpa.org">http://www.unfpa.org</a>   |
| Fondo de Desarrollo para la Mujer de las Naciones Unidas (UNIFEM)                       | <a href="http://www.unifem.undp.org">http://www.unifem.undp.org</a>   |
| Oficina de Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA)          | <a href="http://www.reliefweb.int/ocha_ol/index.html">http://www.reliefweb.int/ocha_ol/index.html</a>                         |
| Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)         | <a href="http://www.fao.org">http://www.fao.org</a>   |
| Organización Mundial de la Salud (OMS)  | <a href="http://www.who.ch">http://www.who.ch</a>   |
| Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)                              | <a href="http://www.eclac.cl">http://www.eclac.cl</a>   |
| Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat)                  | <a href="http://habitat.unchs.org/home.htm">http://habitat.unchs.org/home.htm</a>   |
| Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) | <a href="http://www.unesco.org">http://www.unesco.org</a>   |
| <b>OTRAS ORGANIZACIONES MULTILATERALES</b>  |   |
| Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD)   | <a href="http://www.oecd.org/dac/index.htm">http://www.oecd.org/dac/index.htm</a>   |



| <b>UNIÓN EUROPEA</b>   |  |
|--|--|
| Comisión de las Comunidades Europeas   | <a href="http://europa.eu.int">http://europa.eu.int</a>  |
| Europeaid  | <a href="http://www.europa.eu.int/comm/dqs/europeaid/index_es.htm">http://www.europa.eu.int/comm/dqs/europeaid/index_es.htm</a>                                    |
| D.G. Comercio  | <a href="http://www.europa.eu.int/comm/dqs/trade/index_es.htm">http://www.europa.eu.int/comm/dqs/trade/index_es.htm</a>  |
| Oficina Humanitaria de la Comunidad Europea (ECHO)   | <a href="http://www.europa.eu.int/comm/dqs/humanitarian_aid/index_es.htm">http://www.europa.eu.int/comm/dqs/humanitarian_aid/index_es.htm</a>                      |
| Delegaciones de la Comisión  | <a href="http://europa.eu.int/comm/external_relations/repedel/index.htm">http://europa.eu.int/comm/external_relations/repedel/index.htm</a>                        |
| Banco Europeo de Inversiones (BEI)   | <a href="http://www.eib.org">http://www.eib.org</a>  |
| <b>AGENCIAS DE COOPERACIÓN BILATERAL</b>   |  |
| Página del CAD con enlaces a las agencias de sus miembros  | <a href="http://www.oecd.org/dac/htm/dacsites.htm">http://www.oecd.org/dac/htm/dacsites.htm</a>  |
| Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica (SECIPI)  | <a href="http://www.mae.es/Secipi">http://www.mae.es/Secipi</a><br><a href="http://www.mae.es/Secipi/ope/default.htm">http://www.mae.es/Secipi/ope/default.htm</a> |
| Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)   | <a href="http://www.aeci.es">http://www.aeci.es</a>  |
| <b>ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE DESARROLLO Y REDES DE ONG</b>  |  |
| Comité de Enlace CE-ONGD   | <a href="http://www.oneworld.org/liaison/index.html">http://www.oneworld.org/liaison/index.html</a>  |
| Oneworld (Red ONG del Reino Unido)   | <a href="http://www.oneworld.org">http://www.oneworld.org</a>  |
| Eurostep (Red ONG europeas)  | <a href="http://www.oneworld.org/eurostep/index.htm">http://www.oneworld.org/eurostep/index.htm</a>  |
| Red Europea sobre Deuda y Desarrollo (EURODAD)   | <a href="http://www.eurodad.org">http://www.eurodad.org</a>  |
| VOICE (Red ONG europeas)   | <a href="http://www.oneworld.org/voice/index.html">http://www.oneworld.org/voice/index.html</a>  |
| Coordinadora de ONG para el Desarrollo (España)  | <a href="http://www.congde.org">http://www.congde.org</a>  |
| Federación Internacional de Cruz Roja  | <a href="http://www.ifrc.org">http://www.ifrc.org</a>  |
| Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR)  | <a href="http://www.icrc.org">http://www.icrc.org</a>  |
| Intermón Oxfam   | <a href="http://www.intermon.org">http://www.intermon.org</a>  |
| Médicos sin Fronteras internacional  | <a href="http://www.msf.org">http://www.msf.org</a>  |
| <b>CENTROS DE ESTUDIOS Y DOCUMENTACIÓN Y PUBLICACIONES ESPECIALIZADAS EN LÍNEA</b>   |  |
| Overseas Development Institute (ODI)   | <a href="http://www.odi.org.uk">http://www.odi.org.uk</a>  |
| Institute of Development Studies (IDS), University of Sussex   | <a href="http://www.ids.ac.uk/ids/index.html">http://www.ids.ac.uk/ids/index.html</a>  |
| Electronic Development and Environment Information System (ELDIS)  | <a href="http://www.ids.ac.uk/eldis/eldis.html">http://www.ids.ac.uk/eldis/eldis.html</a>  |
| European Center for Development Policy Management (ECDPM)<br>European Association of Development Research and Training Institutes (EADI) | <a href="http://www.oneworld.net/ecdpm/">http://www.oneworld.net/ecdpm/</a><br><a href="http://www.eadi.org">http://www.eadi.org</a>                               |
| Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación (Universidad Complutense)  | <a href="http://www.ucm.es/info/IUDC/">http://www.ucm.es/info/IUDC/</a>  |
| Instituto Complutense de Estudios Internacionales (ICEI)   | <a href="http://www.ucm.es/info/icei/dyc.html">http://www.ucm.es/info/icei/dyc.html</a>  |



**CONSULTORA EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL,  
ASISTENCIA TÉCNICA Y GESTIÓN DE PROYECTOS**



|  |  |
|--|--|
| Centro de Investigación para la Paz (CIP)<br>HEGOA (Universidad del País Vasco/EHU)                | <a href="http://www.cip.fuhem.es">http://www.cip.fuhem.es</a><br><a href="http://www.ehu.es/hegoa/">http://www.ehu.es/hegoa/</a> |
| Centro de Información y Documentación<br>Internacional de Barcelona (CIDOB)                        | <a href="http://www.cidob.es">http://www.cidob.es</a>  |
| Centro de Comunicación, Investigación y<br>Documentación entre Europa y América Latina<br>(CIDEAL) | <a href="http://www.cideal.org">http://www.cideal.org</a>  |
| Red Eurosur (IEPALA)   | <a href="http://www.eurosur.org">http://www.eurosur.org</a>  |
| Journal of Humanitarian Assistance (JHA)   | <a href="http://www.jha.ac/">http://www.jha.ac/</a>  |



# 5

## Anexos





## Capítulo 5: Anexos

### ANEXO 1

#### SITIOS DE INTERÉS EN CTI

|   |  |
|---|--|
| <b>Brasil</b><br>Agencia Brasileira de Cooperación (ABC)  | <a href="http://www.abc.mre.gov.br">www.abc.mre.gov.br</a>   |
| <b>Colombia</b><br>Agencia Colombiana de Cooperación Internacional (ACCI)   | <a href="http://www.acci.gov.co">www.acci.gov.co</a> <a href="http://www.accionsocial.gov.co">www.accionsocial.gov.co</a>  |
| <b>Alemania</b><br>Agencia de Cooperación Alemana (GTZ)   | <a href="http://www.gtz.de">www.gtz.de</a>   |
| <b>Chile</b><br>Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCI)  | <a href="http://www.agci.cl">www.agci.cl</a>   |
| <b>Japón</b><br>Agencia de Cooperación Internacional del Japón  | <a href="http://www.jica.go.jp">www.jica.go.jp</a>   |
| <b>España</b><br>Agencia Española de cooperación, Oficina en Venezuela<br>Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)                                | <a href="http://www.aeciven.org">www.aeciven.org</a> <a href="http://www.aeci.es">www.aeci.es</a>  |
| <b>Perú</b><br>Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI)  | <a href="http://www.apci.gob.pe">www.apci.gob.pe</a>   |
| <b>Argentina</b><br>Ministerio de Relaciones Exteriores del Comercio<br>Internacional y Culto de Argentina, Dirección General de<br>Cooperación Internacional | <a href="http://www.mrecic.gov.ar">www.mrecic.gov.ar</a>   |
| <b>(ALADI)</b><br>Asociación Latinoamericana de Integración   | <a href="http://www.aladi.org">www.aladi.org</a>   |
| <b>(AusAID)</b><br>Australian Aid Program   | <a href="http://www.ausaid.gov.au">www.ausaid.gov.au</a>   |
| <b>Austria</b><br>Ministerio de Relaciones Exteriores de Austria  | <a href="http://www.grants.at">www.grants.at</a><br><a href="http://www.oead.ac.at/english/austria/grants/index.html">www.oead.ac.at/english/austria/grants/index.html</a> |
| <b>(BID)</b><br>Banco Interamericano de Desarrollo  | <a href="http://www.iadb.org">www.iadb.org</a>   |
| <b>(BM)</b><br>Banco Mundial  | <a href="http://www.bancomundial.org">www.bancomundial.org</a>   |
| <b>Bolivia</b><br>Ministerio de Inversión Pública y Financiamiento<br>Externo, Dirección General de Financiamiento Externo                                    | <a href="http://www.vipfe.gov.bo">www.vipfe.gov.bo</a>   |
| <b>(CIDA)</b><br>Canadian International Development Agency  | <a href="http://www.acdi-cida.gc.ca">www.acdi-cida.gc.ca</a>   |
| <b>(CEPAL)</b><br>Comisión Económica para América Latina y el Caribe  | <a href="http://www.eclac.cl">www.eclac.cl</a>   |
| <b>(OEA)</b><br>Cooperación Horizontal Becas de Adiestramiento –<br>CHBA  | <a href="http://www.oas.org">www.oas.org</a>   |



**CONSULTORA EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL,  
ASISTENCIA TÉCNICA Y GESTIÓN DE PROYECTOS**



|  |  |
|--|--|
| <b>(CAF)</b><br>Corporación Andina de Fomento  | <a href="http://www.caf.com">www.caf.com</a>   |
| <b>Egipto</b><br>Ministerio de Agricultura. Centro Egipcio Internacional para la Agricultura – Egiptian International Centre of Agricultura (EICA)                                 | <a href="mailto:eicacentre@hotmail.com">eicacentre@hotmail.com</a><br><a href="mailto:maqdisamad@yahoo.com">maqdisamad@yahoo.com</a>   |
| <b>(UNICEF)</b><br>Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia   | <a href="http://www.unicef.org/venezuela">www.unicef.org/venezuela</a>   |
| <b>(UNFPA)</b><br>Fondo de Población de las Naciones Unidas  | <a href="http://www.unfpa.org">www.unfpa.org</a><br><a href="http://www.onu.org.ve">www.onu.org.ve</a>   |
| <b>FFPG</b><br>Fondo Fiduciario Pérez Guerrero -   | <a href="http://www.g77.org/main/pgtf/guidelines(sp).htm">www.g77.org/main/pgtf/guidelines(sp).htm</a>   |
| <b>(FMAM / GEF)</b><br>Fondo para el Medio Ambiente Mundial  | <a href="http://www.gefweb.org">www.gefweb.org</a>   |
| <b>Francia</b><br>Ministerio de Relaciones Exteriores  | <a href="http://www.francia.org.ve">www.francia.org.ve</a>   |
| <b>(SEGEPLAN)</b><br>Guatemala Secretaría de Planificación y Programación  | <a href="http://www.segeplan.gob.gt">www.segeplan.gob.gt</a>   |
| <b>(NUFFIC)</b><br>Holanda Organización Holandesa para la Cooperación Internacional en Educación de Alto Nivel   | <a href="http://www.nuffic.nl/delta">www.nuffic.nl/delta</a><br><a href="http://www.stu.dyin.nl">www.stu.dyin.nl</a>   |
| <b>India</b><br>Indian Technical And Economic Cooperation Division. Ministry of External Affairs, government of India  | <a href="http://www.embindia.org">www.embindia.org</a><br><a href="http://itec.nic.in/about.htm">http://itec.nic.in/about.htm</a>  |
| <b>Ecuador</b><br>Instituto Ecuatoriano de Cooperación Internacional (INECI)   | <a href="http://www.mmrree.gov.ec/ineci">www.mmrree.gov.ec/ineci</a>   |
| <b>(IICA)</b><br>Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura   | <a href="http://www.iica.int.ve">www.iica.int.ve</a>   |
| <b>Israel</b><br>Ministerio de Relaciones Exteriores, Mashav Centro de Cooperación Internacional   | <a href="http://mashav.mfa.gov.il">http://mashav.mfa.gov.il</a>  |
| <b>(KOICA)</b><br>Korean International Cooperation Agency  | <a href="http://www.koica.or.kr">www.koica.or.kr</a>   |
| <b>Malasia</b><br>Unidad de Planificación Económica del Departamento del Primer Ministro de Malasia  | <a href="http://www.rtm.net.my/iptar">www.rtm.net.my/iptar</a><br><a href="http://www.epu.jpm.my">www.epu.jpm.my</a><br><a href="http://www.water.gov.my">www.water.gov.my</a><br><a href="http://www.mkm.edu.my">www.mkm.edu.my</a><br><a href="http://www.bomba.gov.my">www.bomba.gov.my</a> |
| Mapa de la Cooperación Iberoamericana  | <a href="http://www.mciber.org">www.mciber.org</a>   |
| <b>México</b><br>Ministerio de Relaciones Exteriores de México, Unidad de Relaciones Económicas y Cooperación Internacional, Dirección General de Cooperación Técnica y Científica | <a href="http://www.sre.gob.mx/">http://www.sre.gob.mx/</a>  |
| <b>(OEA)</b><br>Organización de los Estados Americanos   | <a href="http://www.oas.org">www.oas.org</a>   |
| <b>(ONUDI)</b><br>Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial  | <a href="http://www.unido.org">www.unido.org</a>   |



**CONSULTORA EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL,  
ASISTENCIA TÉCNICA Y GESTIÓN DE PROYECTOS**



|  |  |
|--|--|
| <b>(FAO)</b><br>ONU para la Agricultura y la Alimentación  | <a href="http://www.fao.org">http://www.fao.org</a>  |
| <b>(UNESCO)</b><br>Organización de las Naciones Unidas para la Educación,<br>la Ciencia y la Cultura | <a href="http://www.unesco.org">www.unesco.org</a><br><a href="http://www.cncu.gob.ve">www.cncu.gob.ve</a> |
| <b>(OIEA)</b><br>Organización Internacional de Energía Atómica                                       | <a href="http://www.iaea.org">http://www.iaea.org</a>  |
| <b>Paraguay</b><br>Ministerio de Relaciones Exteriores   | <a href="http://www.mre.gov.py">www.mre.gov.py</a>   |
| <b>(PNUD)</b><br>Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo                                  | <a href="http://www.pnud.org.ve">www.pnud.org.ve</a>   |
| <b>(SIDA)</b><br>Swedish International Development Cooperation Agency                                | <a href="http://www.sida.se">www.sida.se</a>   |
| <b>(UE)</b><br>Unión Europea   | <a href="http://www.comisioneuropea.org.ve">www.comisioneuropea.org.ve</a>                                 |
| <b>(USAID)</b><br>United States Agency for International Development                                 | <a href="http://www.usaid.gov">www.usaid.gov</a>   |
| <b>Uruguay</b><br>Presidencia de la República, Oficina de Planeamiento y<br>Presupuesto              | <a href="http://www.opp.gub.uy">www.opp.gub.uy</a>   |



**ANEXO 2**

**INSTRUMENTOS, ACTORES, DESTINOS Y RECURSOS EMPLEADOS DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO**

| Recursos y Fondos                         |                  |   |
|---|------------------|---|
| Origen                                    | Pública          | Administraciones nacionales, regionales y locales de países donantes                              |
|   | Privada          | Recursos propios de particulares, empresas y/o asociaciones, etc.                                 |
| Tipos de Cooperación y Actores Implicados | Multilateral     | Agencias, instituciones u organizaciones gubernamentales autónomas                                |
|   | Bilateral        | Administraciones Públicas y/o Organizaciones de Desarrollo sin carácter oficial                   |
|   | Descentralizada  | Administraciones Regionales y Locales Públicas  |
|   | No Gubernamental | Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD)  |
|   | Empresarial      | Empresas que brindan asistencia técnica y transferencia de tecnología                             |
| Características de los fondos             | Reembolsable     | La cooperación debe ser devuelta en forma de dinero o en especie                                  |
|   | No reembolsable  | La cooperación se hace a fondo perdido  |
| Grado de Concesionalidad                  | Ayuda Ligada     | Condiciona al receptor a la compra exclusiva de bienes y servicios del país donante               |
|   | Ayuda No Ligada  | No condiciona al receptor a la compra exclusiva de bienes y servicios del país donante            |
| Naturaleza de la Cooperación              | Financiera       | Transferencia real de los fondos al receptor  |
|   | No Financiera    | Transferencia de conocimientos, tecnología, materiales, intercambios culturales, deportivos, etc. |

**Instrumentos y destinos**

|   |  |
|---|--|
| <b>Cooperación Económica</b>                | Fortalecimiento del sector productivo, infraestructura institucional, desarrollo de servicios.   |
| <b>Preferencias Comerciales</b>             | Eliminación total y parcial de las barreras comerciales a las exportaciones de los países del Sur.   |
| <b>Ayuda Financiera</b>                     | Facilitar el acceso a capitales, inversiones productivas, líneas de crédito preferencial para la importación, canje, recompra o condonación de deuda.  |
| <b>Asistencia Técnica</b>                   | Fortalecimiento de las habilidades y capacidades técnicas presentes en los países del Sur, intercambio de experiencias y conocimientos entre países.   |
| <b>Acción Humanitaria</b>                   | Ayuda Alimentaria, Socorro, Protección de Derechos Humanos, acompañamiento a las víctimas, presión política, denuncia, Preparación, prevención y mitigación de desastres naturales, epidemias, conflictos armados y guerras. |
| <b>Cooperación Científica y Tecnológica</b> | Transferencia e intercambio de tecnologías aplicadas a servicios básicos de educación, salud y saneamiento. Investigaciones compartidas.   |

**Fuente:**

- HEGOA. Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional, Universidad del País Vasco. (2000) DICCIONARIO DE ACCION HUMANITARIA Y COOPERACIÓN AL DESARROLLO. Karlos Pérez de Arniño (director) Icaria Editorial.
- Agencia Española de Cooperación Internacional. Plan Director de la Cooperación Española 2001-2004.



**ANEXO 3**

**ESTADÍSTICAS ARGENTINA**

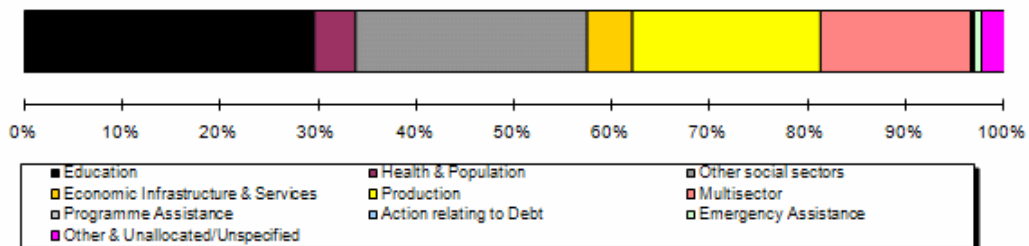
**Argentina**

| Receipts                        | 2003   | 2004   | 2005   |
|---------------------------------|--------|--------|--------|
| Net ODA (USD million)           | 106    | 93     | 100    |
| Bilateral share (gross ODA)     | 84%    | 76%    | 74%    |
| Net ODA / GNI                   | 0.1%   | 0.1%   | 0.1%   |
| Net Private flows (USD million) | -3 170 | -1 573 | -3 426 |

| For reference              | 2003  | 2004  | 2005  |
|----------------------------|-------|-------|-------|
| Population (million)       | 38.0  | 38.4  | 38.7  |
| GNI per capita (Atlas USD) | 3 670 | 3 580 | 4 470 |

| Top Ten Donors of gross ODA (2004-05 average) (USD m) |                         |
|---|-------------------------|
| 1   | Spain 25                |
| 2   | Italy 14                |
| 3   | Germany 13              |
| 4   | Japan 13                |
| 5   | France 13               |
| 6   | IDB SPEC. OPER. FUND 10 |
| 7   | EC 6                    |
| 8   | Global Fund (GFATM) 4   |
| 9   | GEF 3                   |
| 10  | Canada 3                |

**Bilateral ODA by Sector (2004-05)**



Sources: OECD, World Bank.



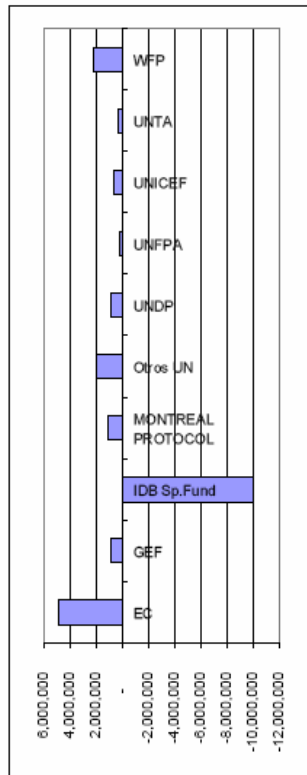
SECRETARÍA  
DE COOPERACIÓN  
INTERAMERICANA



Argentina - Ayuda Oficial al Desarrollo

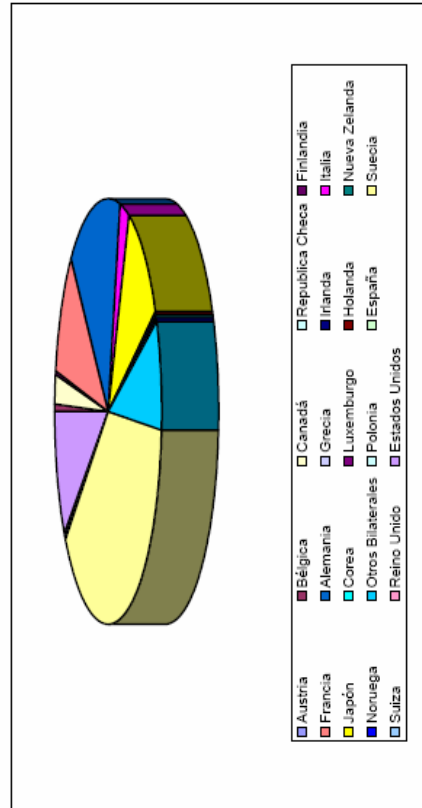
Cooperación Multilateral / Cooperación Multilateral

| Donante           | u\$s       |
|-------------------|------------|
| EC                | 4.810.000  |
| GEF               | 840.000    |
| IDB Sp.Fund       | 10.010.000 |
| MONTREAL PROTOCOL | 1.060.000  |
| Otros UN          | 1.960.000  |
| UNDP              | 900.000    |
| UNFPA             | 190.000    |
| UNICEF            | 580.000    |
| UNTA              | 300.000    |
| WFP               | 2.200.000  |



Cooperación Bilateral / Cooperación Bilateral

| Donante           | u\$s       |
|-------------------|------------|
| Austria           | 130.000    |
| Bélgica           | 390.000    |
| Canadá            | 2.580.000  |
| República Checa   | 20.000     |
| Finlandia         | 120.000    |
| Francia           | 10.500.000 |
| Alemania          | 16.850.000 |
| Grecia            | 30.000     |
| Irlanda           | 150.000    |
| Italia            | 2.880.000  |
| Japón             | 11.580.000 |
| Corea             | 90.000     |
| Luxemburgo        | 60.000     |
| Holanda           | 200.000    |
| Nueva Zelanda     | 240.000    |
| Noruega           | 370.000    |
| Otros Bilaterales | 9.000.000  |
| Polonia           | 10.000     |
| España            | 10.000     |
| Suecia            | 41.160.000 |
| Suiza             | 300.000    |
| Reino Unido       | 280.000    |
| Estados Unidos    | 10.370.000 |



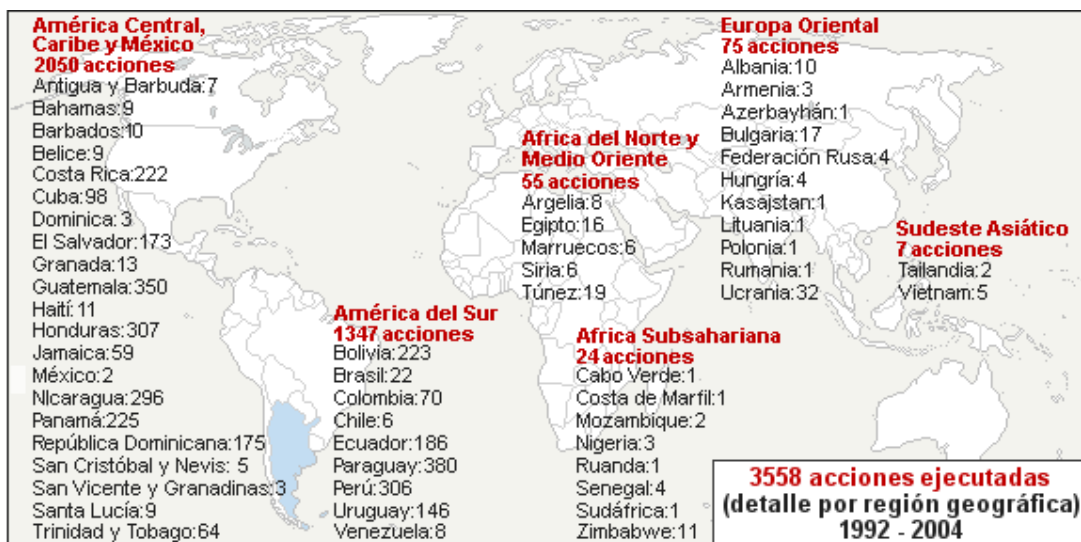
Fuente: OECD - Destination of Official Development Assistance and Official Aid



#### ANEXO 4

#### Acciones FO-AR ejecutadas entre 1992 y diciembre de 2004

Desde el inicio del Fondo Argentino, se ejecutaron 3558 acciones de asistencia técnica, siendo la distribución geográfica de la ejecución de las mismas la siguiente:

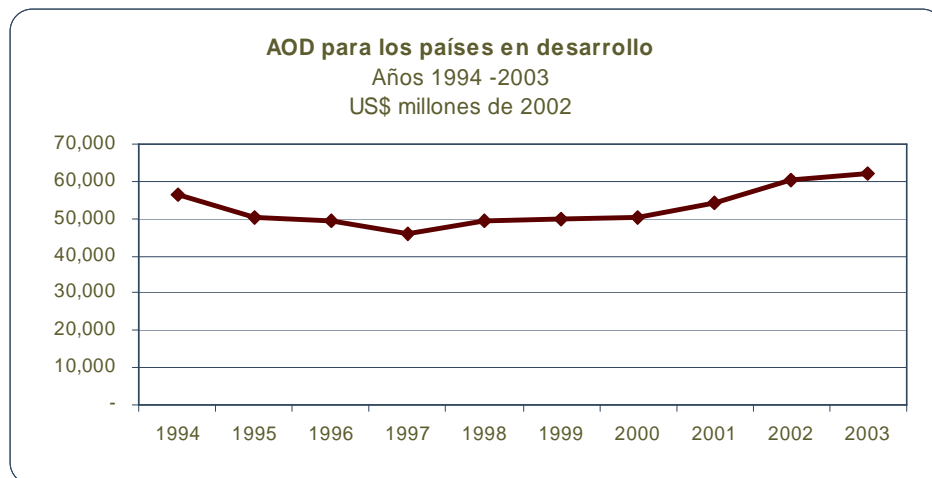




## ANEXO 5

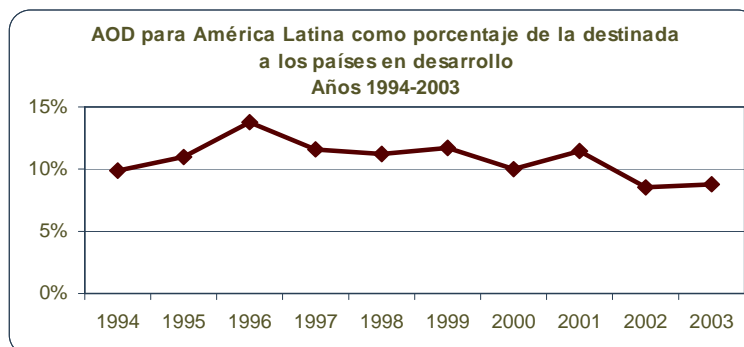
### TENDENCIAS DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN AMÉRICA LATINA

- En los últimos dos años, el monto de AOD hacia los países en desarrollo ha alcanzado los mayores niveles nunca antes registrados.
- Las razones:
  - El incremento de la contribución de las organizaciones internacionales.
  - La mayor ayuda hacia Afganistán e Irak.
  - El aumento de la ayuda debido a las promesas de los cooperantes de elevar su ratio AOD/PNB



### AMÉRICA LATINA EN EL CONTEXTO GLOBAL

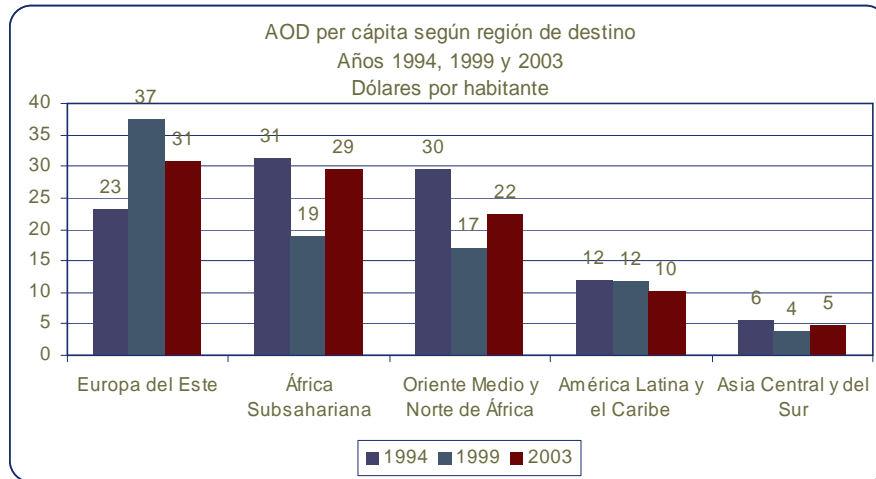
- Pérdida de la importancia relativa de América Latina como región receptora de AOD.



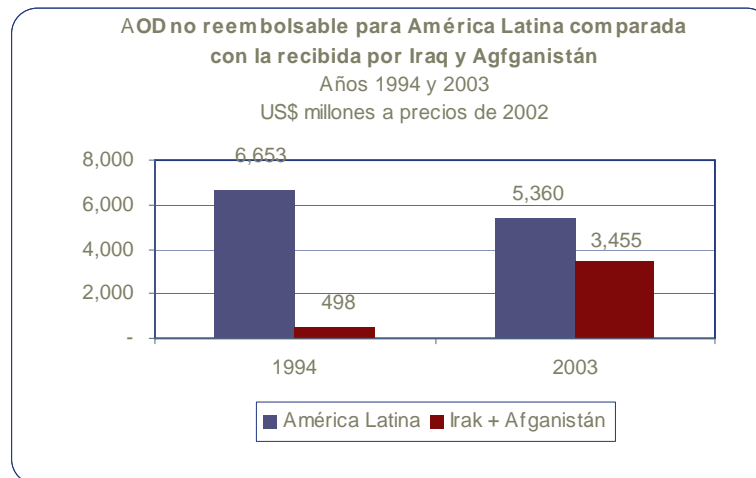




- En los dos últimos años, la AOD destinada a la región, como porcentaje de la AOD a los países en desarrollo, ha registrado los niveles más bajos de la década.
- América Latina recibe, en términos per cápita, un tercio de lo que recibe Europa del Este, o el África Subsahariana.

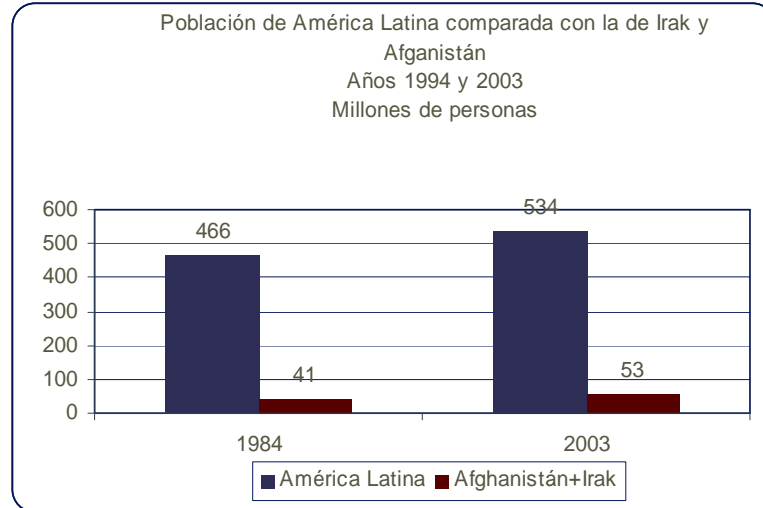


- En 2003, la AOD no reembolsable para Irak representó el 64% de la destinada a América Latina.



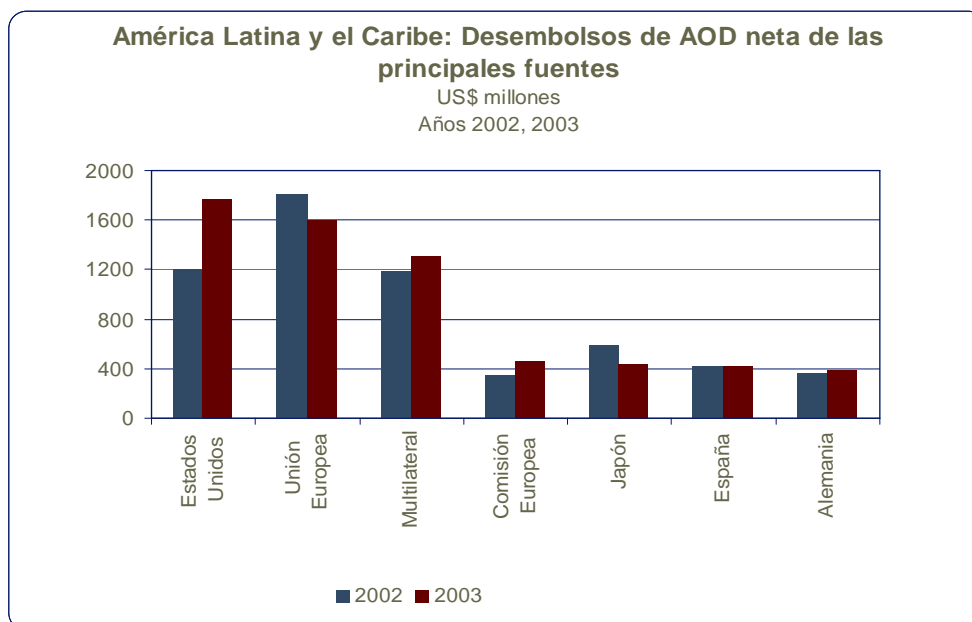


- Ello a pesar de que la población de América Latina es 10 veces mayor que la población de los dos países en conjunto.



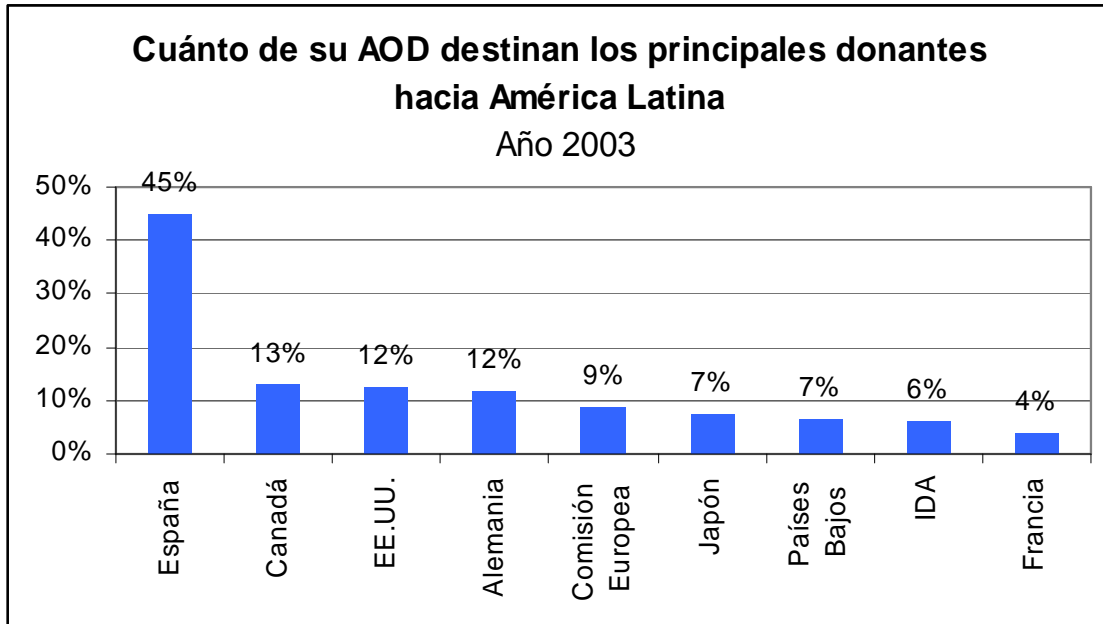
### PRINCIPALES PAÍSES COOPERANTES EN EL 2003

- Aumento de la ayuda de los EE.UU. en 47% (Colombia, Bolivia y Perú)
- Reducción de la AOD de los países europeos.
- AOD de la Comisión Europea supera a la de los países europeos individuales

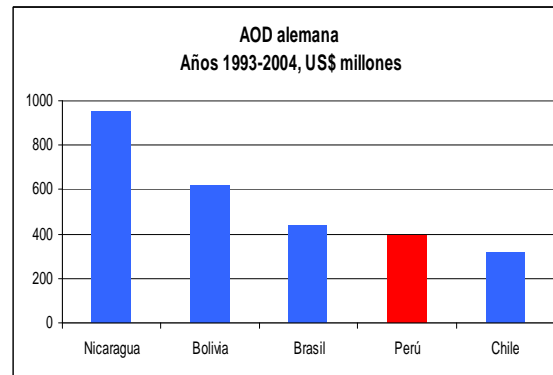
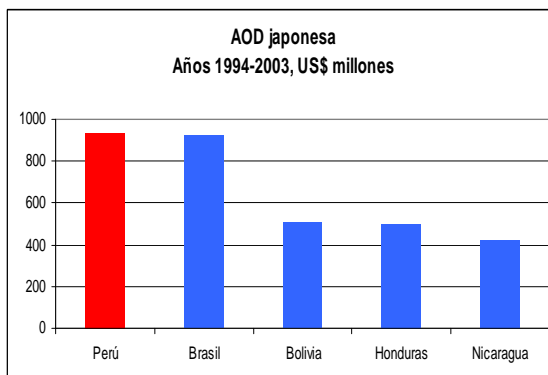
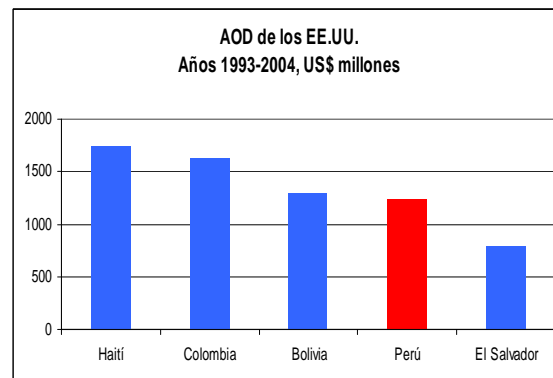
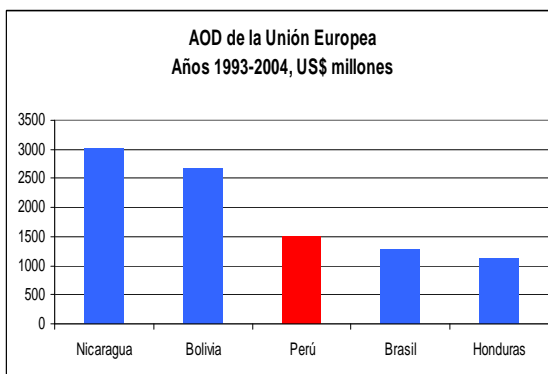




### AMÉRICA LATINA COMO PRIORIDAD PARA LOS COOPERANTES EN EL 2003



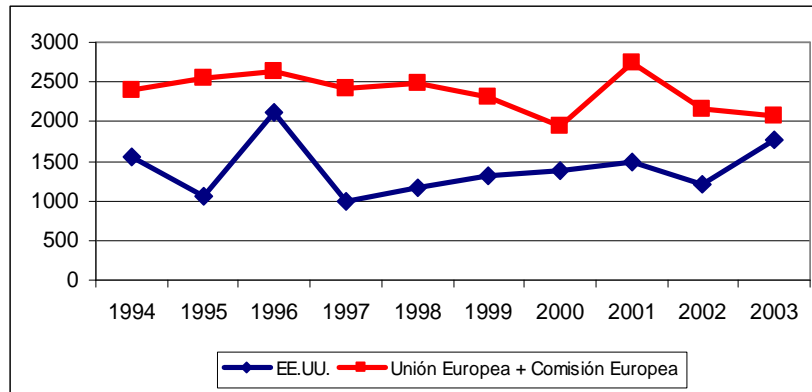
### DISTRIBUCIÓN DE LA AOD DE LOS PRINCIPALES COOPERANTES



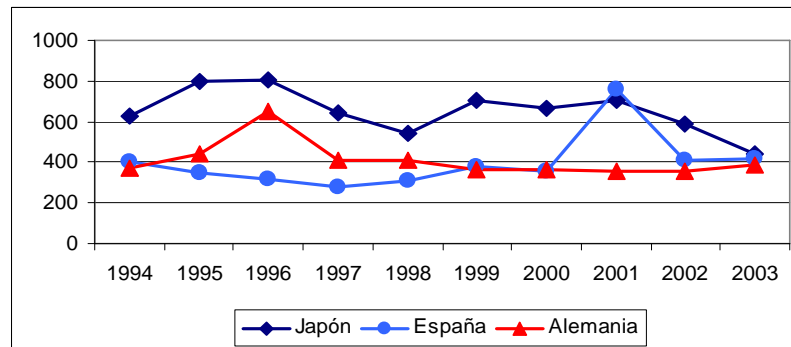


## EVOLUCIÓN DE LA AOD DE LOS PRINCIPALES PAÍSES COOPERANTES

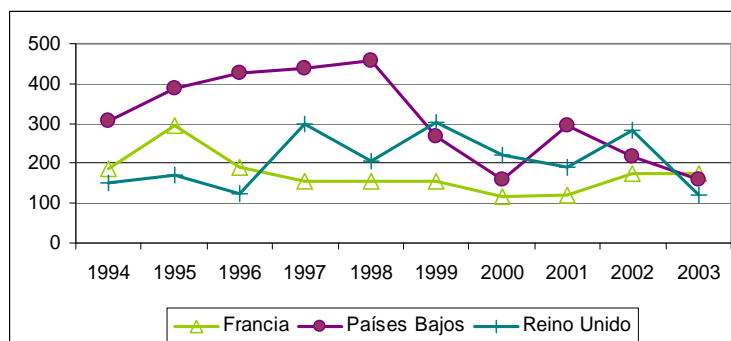
- Declive de la ayuda europea frente al crecimiento de la AOD de los EE.UU



- Reducción de la AOD de donantes tradicionales (Japón, Países Bajos, Reino Unido)



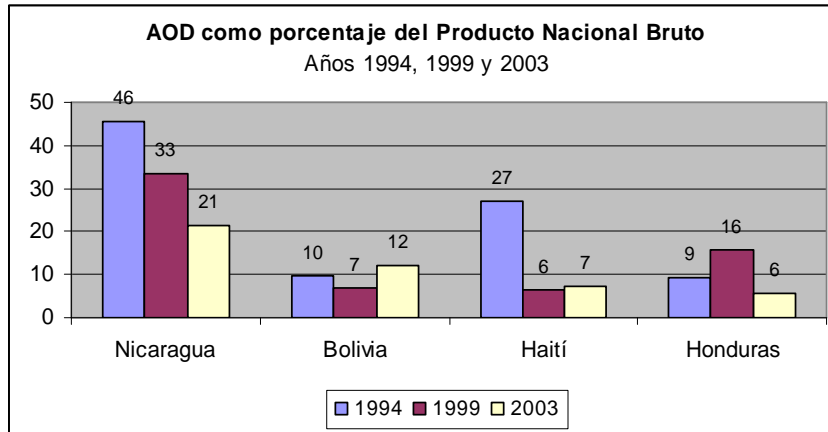
- Mayor importancia de la AOD española hacia la región.



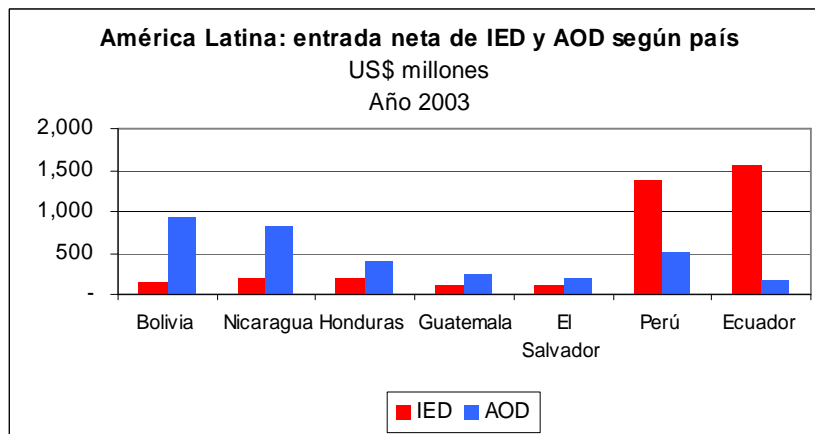


## IMPORTANCIA DE LA AOD EN LOS PAÍSES DE LA REGIÓN

- En algunos países la AOD representa un alto porcentaje de su PNB.



- En otros supera varias veces a la IED (Bolivia, Nicaragua, Guatemala)





## **ANEXO 6**

### **¿CÓMO DISEÑAR UN BUEN PROYECTO?**

#### **Sitios web útiles para la formulación de proyectos**

##### Manual de Gestión Descentralizada de la Cooperación Internacional

Busca facilitar la gestión de la cooperación internacional por parte de los gobiernos regionales y las municipalidades provinciales.

##### The Foundation Center

Curso breve para formular propuestas. (Español)

##### Non Profit Guides

Sitio web con recomendaciones y pasos previos a seguir para la correcta formulación de propuestas de financiamiento. Dirigido a organizaciones sin fines de lucro, organizaciones de base, etcétera. Podrá encontrarlos formatos más comunes así como los pasos previos a la redacción de un proyecto. (Inglés)

##### International Planned Parenthood Federation

Guía para el diseño de proyectos y redacción de propuestas exitosas. (Inglés)

#### **Cuadro de subvenciones:**

|  |  |
|--|--|
| Fuente de Cooperación Internacional    |  |
| Período de Convocatoria                |  |
| Naturaleza                             |  |
| Áreas de Interés                       |  |
| Objetivo                               |  |
| Características/ requisitos especiales |  |
| Organiza                               |  |
| Subvenciona                            |  |



## **ANEXO 7**

### **COMO ESCRIBIR UNA PROPUESTA PARA RECAUDAR FONDOS**

*Extractos tomados del "Worldwide Fundraisers Handbook 2<sup>nd</sup> edition" (Manual Mundial para Recaudadores de Fondos, 2da edición) 2003, escrito por Michael Norton en asociación con The Resource Alliance.*

Escribir una propuesta es una de las habilidades más importantes que el fundraiser debe tener. Para la mayoría de las organizaciones pequeñas, la diferencia entre escribir una buena o mala propuesta es la diferencia entre el éxito y el fracaso. La propuesta para recaudar fondos comunica las necesidades de la organización a los donantes potenciales y es la que hace que estos definan si realizan la donación o no.

El archivo adjunto no garantiza el éxito seguro. El objetivo del mismo es identificar los puntos claves que le permitirán confeccionar una propuesta que coincida con los requerimientos del potencial donante. Este mismo enfoque puede ser utilizado cuando se quiere aplicar a alguna organización financiadora como ser, por ejemplo, el gobierno central, alguna autoridad local, una fundación o empresa. Si existieran diferencias, éstas están identificadas en el texto.

El documento trata los siguientes temas:

- Planeando como contactarse
- Direccionando su propuesta
- Contenido de la propuesta
- Decidiendo cuanto pedir
- Escribiendo la propuesta
- Entrar en contacto

#### **Planeando como contactarse**

Cuando una comienza a pensar como estructurar la propuesta, es necesario tener en mente: a quién se le presentará, cuáles son sus prioridades e intereses, cuál es el procedimiento que tiene la organización para seleccionar y otorgar donaciones. Por otro lado es necesario que usted tenga en claro como va a realizar el contacto, qué necesita decir acerca de su persona y que se propone hacer y también cuándo entregará la propuesta. Hay ciertos factores que necesitan ser considerados en esta etapa:

1. *Formulario de solicitud:* usted debe determinar si el donante da la libertad de enviar la propuesta en cualquier formato, o si se debe completar un formulario preestablecido.
2. *Cuántos donantes tiene pensado contactar:* si esta mandando la propuesta a una gran cantidad de donantes, necesitará hacerla personal para cada uno. La forma más simple de lograr esto es teniendo una propuesta estándar y acompañarla con una carta de presentación que incluya todos los puntos tratados en contactos anteriores y como el proyecto encaja específicamente con los intereses y pautas de cada donante.
3. *El tamaño del donante:* muchas organizaciones de ayuda grandes, fundaciones donantes y programas de apoyo gubernamentales van a estar interesados en una gran cantidad de detalles, evidencia de cuales son las necesidades y profesionalismo en el proceso. Los organismos donantes más pequeños, incluyendo fundaciones más pequeñas y empresas, no tienen tiempo de leer gran cantidad de papeles. Quieren todo más simple y corto, a lo sumo una o dos páginas.
4. *La probabilidad de éxito:* cuanto mas grande sea la donación que se esta pidiendo y cuanto mayor sea la probabilidad de éxito, mayor es la necesidad de invertir tiempo y esfuerzo en el proceso de aplicación. Así mismo, para menores sumas o cuando las posibilidades de éxito son bajas, Usted necesita limitar el tiempo que le dedicará a escribir la propuesta si quiere obtener una buena relación costo-eficiencia. Uno de los principios generales en la recaudación de fondos es poner mayor esfuerzo en pocas cosas que dispersarlos.

#### **Direccionando su propuesta**

A quien mandarle la propuesta dependerá de un número de factores:

- Urgencia: si Usted necesita el dinero con suma urgencia, entonces la mejor opción es apostar a aquellas personas u organizaciones que ya lo han apoyado.
- Escala de la necesidad: si Usted necesita grandes sumas de dinero, entonces tiene opciones: puede solicitar montos a grandes donantes que están interesados en su trabajo (o que lo han apoyado anteriormente) o a algunas fuentes del gobierno, o sino buscar una gama de grandes y pequeñas donaciones de un gran número de donantes distintos.
- Cuántos donantes contactar: los donantes están generalmente interesados en saber a cuantas otras personas se ha contactado o si otros ya han realizado una donación. La regla general consiste en llevar a cabo una selección minuciosa para aquellos que están realmente interesados. Si esto está claro en la propuesta, hay mayores probabilidades que aquellos que la reciban la tomen con mayor seriedad, que una enviada a todos lados.



- Tipo de proyecto: proyectos e iniciativas nuevas son más atractivas para fundaciones y empresas que simples propuestas para cubrir los costos de mantenimiento de la organización o proveer un simple servicio. Por consiguiente, es muy importante escribir la propuesta de manera tal que parezca atractiva e innovadora, aunque se este presentando un problema común y corriente. Esto generalmente es un simple tema de presentación.
- Un contacto personalizado: se debe tratar de personalizar el acercamiento lo más posible, ya que este tiende a ser mucho más efectivo,
  - Haga referencia a contactos y apoyo que haya tenido anteriormente.
  - Haga coincidir su propuesta con los intereses que ellos previamente han transmitido en sus políticas u en otras donaciones otorgadas.
  - Trate de hacerlos sentir que Usted les esta escribiendo a ellos personalmente. Obviamente esto es más fácil de hacer si Usted esta escribiendo cartas individuales a pocos donantes.

### Contenido de la propuesta

El recaudar dinero para algo demanda pensar en diferentes aspectos a ser considerados. Una vez que Usted haya hecho eso, debe tratar de responder una serie de preguntas.

#### 1. Preguntas que el donante necesitará preguntarse antes de decidir si lo apoyará.

- ¿Cuál es el problema o la necesidad?
- ¿Hay algún factor geográfico o socio-económico que hace que la ayuda sea importante en el área en la cual Usted está trabajando?
- ¿Cuáles son los objetivos del proyecto?
- ¿Qué técnicas de trabajo serán utilizadas para alcanzar estos objetivos?
- ¿Cuáles son los planes operativos a corto y largo plazo?
- ¿Cuáles son los resultados y logros esperados del proyecto?
- ¿Tiene Usted un presupuesto claro para el trabajo y puede justificar todos los gastos?
- ¿Qué pasará cuando la donación se acabe?, ¿Continuará el proyecto bajo bases sustentables?, ¿es Usted capaz de identificar y desarrollar fuentes de financiación alternativas? ó ¿el proyecto finalizará?
- ¿Qué otras fuentes de financiamiento ha identificado? ¿Qué ha sido ya asignado al proyecto? ¿Para cuándo necesita el dinero?

Es preciso contestar a todas estas preguntas de la manera más honesta y fáctica posible. También es necesario que demuestre la importancia de lo que esta planeando hacer y conseguir, así como también es importante que describa su trabajo y les comente sus planes.

#### 2. Las propuestas para recaudar fondos deben tratar de responder la pregunta del POR QUE y al mismo tiempo decir QUE.

- ¿Por qué es la necesidad importante y urgente? ¿Cuáles son las consecuencias si no se hace nada?
- ¿Por qué su organización es la indicada para hacer algo al respecto?
- ¿Por qué el método que eligió es el mejor o el más apropiado o el más adecuado en cuanto a costo-beneficio?
- ¿Por qué es probable que Usted triunfe? Puede demostrar esto haciendo referencia a algunas de las técnicas y recursos que utilizará o describiendo sus logros pasados.

#### 3. Esta también la pregunta de "efecto multiplicador". ¿Qué otros efectos causará la suma de dinero que el donante otorgue en comparación con la suma real dada?

Factores importantes en cuanto al efecto multiplicador:

- ¿Qué otras donaciones pueden ser sumadas a la ya pedida a este donante en particular?
- ¿Es usted capaz de movilizar esfuerzos y energías de voluntarios, y cuánto valor le agregará esto al trabajo que se está realizando? Generalmente esto será considerable y usted puede demostrar cuanto puede lograr con una suma de dinero relativamente pequeña.
- ¿Se movilizará a la comunidad local, y cómo ésta está involucrada? Otra vez, que la comunidad intervenga hará que su proyecto sea más efectivo.
- ¿Colaborará con otras organizaciones y agencias, generando técnicas y recursos adicionales?
- ¿Se volverá auto-suficiente el proyecto en algún sentido? La suma requerida, ¿representa una inversión que continuara trayendo beneficios en el futuro?
- ¿Cuáles son sus planes más allá del proyecto? Esto necesita ser tomado en cuenta, aunque no se tenga planes firmes en esta etapa.
- Si el trabajo es innovador, ¿qué planes tiene para su diseminación y es posible que su éxito inflencie a otros para que traten el problema?





### Decidiendo cuanto pedir

Usted ya habrá investigado el nivel de donación que ese donante en particular generalmente realiza. A menudo, esto es menos del total que se necesita recaudar. En dicho caso, necesitará acercarse a un número de donantes y pedirles que cada uno contribuya a una parte del total. Hay diferentes métodos para esto:

- Se puede encarar, por ejemplo, a tres fuentes y pedirle a cada una que contribuya con un tercio del total (o una proporción apropiada según su tamaño).
- Puede desarmar el proyecto entre diferentes componentes. Cada uno de estos puede transformarse en el tópico de la solicitud que se le haga a cada donante en particular, y en cada una de ellas se puede resaltar la importancia de dicho componente solamente, o el valor del proyecto en su totalidad.

Después está el tema de la estrategia. ¿Se contacta a todos los donantes al mismo tiempo, o a uno primero, esperando obtener su apoyo, antes de acercarse a los otros? Esto es algo que solo Usted puede decidir.

Decida lo que decida, es importante tener un plan de recaudación y explicarle a todos los que está contactando como se propone conseguir todo el dinero que necesita.

### Escribiendo la propuesta

Hay una cierta cantidad de factores que debe tener en cuenta al escribir la propuesta:

1. **Longitud.** Hay mucha información que se puede incluir. Si se la incluye toda en su solicitud, ésta será muy larga para la mayoría de los donantes. Para una solicitud substancial, esto puede ser apropiado pero para proyectos menos complicados, trate de mantener la longitud al mínimo. Una o dos páginas, serán normalmente suficientes y si el donante necesita más información, como ser fotos o información técnica del proyecto, pues la puede incluir en un apéndice.
2. **Los puntos claves.** El corazón de la solicitud, es poder describir las necesidades que está tratando de cubrir, los objetivos de su proyecto, y cómo los alcanzará. Deberá incluir los detalles necesarios para aquellas personas que no conocen su área de trabajo. Es importante también dar alguna indicación de como espera medir el resultado de su proyecto.
3. **Su credibilidad.** Si la organización es nueva o el donante no ha tenido un contacto previo, este puede bien preguntar quién es usted y por que debería confiar su dinero en la organización. El problema de credibilidad puede ser superado de diferentes maneras:
  - Haciendo llegar los Curriculums de los organizadores claves y otros involucrados;
  - listando los nombres de patrocinadores o comités bien conectados, en caso de que los tenga;
  - mencionando el apoyo que haya recibido previamente de otros grandes donantes o cuerpos gubernamentales;
  - incluyendo los recortes de prensa, si ha tenido ese tipo de cobertura;
  - presentando cualquier tipo de evaluación realizada sobre su trabajo, en caso de tener alguna.

Si ha recibido respuesta sobre usuarios, expertos u otros, entonces puede usarlas o incluir una cita directa.

4. **Reconocimiento de la importancia del problema.** Si el problema en si mismo no es comúnmente reconocido, referencias a otros reportes respetados o promoción de personas prominentes, ayudarán la comprensión por parte del donante.
5. **El presupuesto.** Su presupuesto será siempre cuidadosamente analizado por los donantes potenciales por lo que debe estar claro, completo y correcto. La mayoría de los donantes no estarán interesados en los pequeños detalles, como ser el inventario de oficina o los gastos de correo. Sin embargo estarán interesados en las áreas con mayores ingresos y egresos. Es necesario identificar gastos de capital o por única vez, los salarios, los gastos generales o de estructura y otros costos operacionales mayores.  
Asimismo, la estimación de los ingresos mostrará el dinero que se espera generar del proyecto en si mismo o a través de la recaudación de fondos. Más allá de esto, se deberá explicar el modo de recaudar el dinero para el mediano plazo (un periodo mayor a tres años). Esto puede requerir un estado resumido de los ingresos y gastos por un lado y otro con las inversiones de capital, ambos abiertos en un periodo de tres años. Adicionalmente, necesitará dar a conocer las cuentas auditadas de su organización de los últimos años accesibles.
6. **Información de la organización y su estado.** Otro punto útil a incluir, es la información legal y formal de su organización. Esto incluye los detalles de registro, nombres de los miembros del consejo de administración, miembros de la junta directiva y patrocinadores, los cuales pueden ayudar a crear la impresión que la organización se encuentra bien establecida y a su vez esto puede responder dudas que aparezcan luego. A veces algunas personas incluyen sus datos bancarios.



7. **Lenguaje y terminología** (jerga). Muchas de las solicitudes están escritas en una forma muy aburrida y pesada. Si Usted tiene la habilidad, trate de escribirla en una forma vívida, concentrándose en sus fortalezas, sus oportunidades, los resultados deseados y lo que espera para el futuro. Esto es mucho mejor que el lenguaje chato generalmente utilizado al escribir propuestas. La aplicación es un documento de promoción, Usted esta tratando de vender su idea para que posibles donantes la apoyen. Hay puntos que deben ser obviados: oraciones y párrafos largos, palabras sin sentido y jerga (que significan algo para Usted pero no para el lector) y la palabrería. Lo mejor es escribir frases cortas, oraciones cortas y palabras cortas, resaltar puntos importantes usando "negrilla", usar puntos y títulos y subtítulos para indicar las diferentes partes de la aplicación, etc. La mejor recomendación es pedirle a otra persona que lo lea antes que Usted lo mande y es mejor que esa persona sepa poco de su trabajo ya que esa es la postura de la mayoría de las personas a las que les va a enviar el documento. Estos últimos puede pedir explicaciones o pueden asumir cosas cuando algo no esta claro.
8. **Hechos y números**. Es importante respaldar sus afirmaciones con hechos y números más que con generalidades. Todo puede parecer "urgente", "importante" y "único", pero necesita probarlo. Trate de incluir una cantidad reducida y selecta de hechos y números en su propuesta, también si puede y quiere, puede incluir abundantes detalles en una hoja al final como si fuera un apéndice a la solicitud.
9. **La historia humana**. Si puede incluir casos de estudio y ejemplos sobre cómo la gente ha estado ayudando y que han logrado como resultado de su ayuda, esto demostrará claramente que la organización es efectiva a la hora de ayudar a la gente, que la mayoría de los donantes están interesados en apoyar.
10. **Presentación**. La forma en que se presente la propuesta no es lo más importante pero puede hacer gran diferencia. Diferentes donantes tienen distintos estándares y expectativas. Una propuesta de patrocinio dirigida al director de marketing de una gran empresa deberá ser diferente a una enviada a una fundación nacional que recibe cientos de otras cada día. Las agencias gubernamentales y los donantes internacionales tendrán sus propios estándares y preferencias de estilo. Recuerde adaptar su estilo de comunicación a quien le este transmitiendo la idea.

#### Póngase en contacto

Los recaudadores de fondos calificados no considerarán enviar propuestas de la nada a alguien, salvo que sean a las fundaciones mas pequeñas y remotas. Para asegurarse una gran posibilidad de éxito, los interesados deben conocer a quien se estén acercando lo más posible. De la misma manera, si el donante sabe algo sobre el trabajo y reputación del suscriptor, eso es una ventaja importante.

Usted deberá saber, por ejemplo:

- Qué limitaciones tiene el donante por política interna (no tiene sentido aplicar a algo que ellos no puedan o quieran apoyar)
- Qué tipo de proyectos han sido apoyados en el pasado (para que usted sepa los intereses particulares de ellos y pueda adaptar así su propuesta correctamente)
- A quién escribirle (saber el nombre y puesto que ocupa), pero también es necesario saber quien toma las decisiones y quien lo aconseja (así Usted puede planear hacer lobby)
- ¿Esperan los donantes obtener algún tipo de reconocimiento o beneficio como resultado de su apoyo? (en este caso usted puede pensar en esto antes de empezar a escribir la propuesta)
- ¿Cómo es su ciclo de toma de decisiones y el mejor momento para presentar la propuesta? Saber, además, si el documento debe estar escrito en un formato establecido.






The Worldwide Fundraisers Handbook, 2nd edition (2003) by Michael Norton in association with The Resource Alliance.



## ANEXO 8

### COMPONENTES PRINCIPALES PARA LA ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA

## ■ Componentes Principales para la Elaboración de una Propuesta

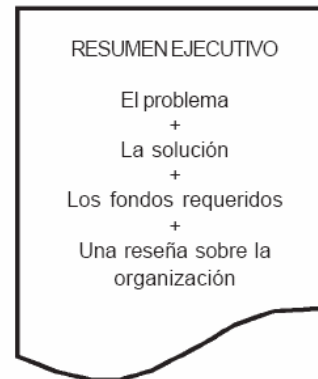
| Componente                                     | Descripción  | Extensión    |
|--|--|--------------|
| <b>Resumen ejecutivo</b>                       | Presentación de la idea principal del proyecto y resumen de la propuesta<br>  | Una página   |
| <b>Necesidad a la que responde el proyecto</b> | Razón por la que es necesario el proyecto<br>   | Dos páginas  |
| <b>Descripción del proyecto</b>                | Describir cómo se implementará y evaluará el proyecto en la realidad<br>   | Tres páginas |
| <b>Presupuesto</b>                             | Mostrar los costos financieros que tiene el proyecto y describir algunos puntos que expliquen claramente la propuesta<br>   | Una página   |
| <b>Información sobre la organización</b>       | Dar a conocer parte de la historia, estructura y las actividades principales de la organización, así como conocer quiénes son sus clientes y qué servicios ofrece<br> | Una página   |
| <b>Conclusión</b>                              | Resumen de las ideas principales de la propuesta   | Dos párrafos |

## ■ Resumen Ejecutivo

La primera página de la propuesta es la sección más importante de todo el documento. En ella, usted le proporciona al lector un resumen del mismo. Específicamente, es una síntesis de la información más relevante, que ayuda a convencer a la entidad cooperante de que este proyecto debe ser considerado para su apoyo. Debe incluir:



- ☑ **El problema.** Uno o dos párrafos breves sobre el problema o la necesidad que su organización ha identificado y que está preparada para enfrentar.
- ☑ **La solución.** Una descripción breve, que no sobrepase los dos párrafos, acerca del proyecto, que incluya sus actividades, la cantidad de personas que se beneficiarán con este programa, cómo y dónde operará, por cuánto tiempo y el personal que lo implementará.
- ☑ **Los fondos requeridos.** Una explicación breve, de un párrafo, sobre la cantidad de dinero requerido para la operación del proyecto y cuáles son sus planes para recaudar fondos en el futuro.
- ☑ **Una reseña sobre la orientación de su organización.** Escriba en un párrafo el nombre, la historia, la misión y las actividades de su organización, así como la capacidad que esta tiene para llevar a cabo el proyecto.



## ■ La Necesidad del Proyecto

Si después de leer el resumen el cooperante continúa leyendo, ya despertó su interés. El próximo paso será reforzar este interés inicial describiendo el problema y cómo el proyecto podrá remediarlo.

El planteamiento de la necesidad le permitirá al lector conocer más a fondo los temas tratados. Presenta hechos y pruebas para apoyar la necesidad de desarrollar el proyecto y establece que su organización entiende los problemas y los puede resolver de una manera razonable. La información utilizada para apoyar su caso puede provenir de expertos en el tema y de las propias experiencias de la organización.

La sección correspondiente al planteamiento de la necesidad debe ser concisa, aunque persuasiva. Para expresar sus buenas ideas, usted tiene que organizar primero todos los argumentos y después presentarlos en una secuencia lógica que convenza al lector de la importancia de abordar este proyecto. Para organizar sus argumentos, es importante que considere los puntos siguientes:

### Primero

Decida qué realidades o estadísticas apoyan mejor el proyecto. Asegúrese de que los datos que presente sean correctos y actualizados. La información debe



ser precisa y estar relacionada con su organización o con el proyecto. Debe existir un balance entre la información presentada y la capacidad del programa para desarrollar el proyecto.

## Segundo

Al cooperante hay que darle propuestas de solución a los problemas que se enfrentan. La imagen que usted presente sobre la situación no debe ser tan crítica como para que parezca que esta no tiene solución. Precise cómo su proyecto ayuda en concreto a resolver la problemática planteada.

## Tercero

Decida si quiere que su proyecto sirva de modelo. Esto ayudaría a ampliar la base de posibles donantes. Recuerde que un modelo funciona solamente en ciertos tipos de proyectos. No trate de desarrollar un argumento alrededor de esta idea si verdaderamente no cabe dentro del proyecto. Los donantes pueden esperar que su organización siga con un plan similar si lo presenta como un proyecto modelo. Si decide hacer un modelo de este proyecto, debe documentarse sobre cómo este problema que está enfrentando ocurre en otras comunidades. Asegúrese de explicar cómo la solución que plantee puede servir también para otros.

## Cuarto

Recuerde, los donantes hoy en día están muy interesados en crear alianzas para que haya colaboración entre las organizaciones. Entonces, lo mínimo que usted debe presentar es cómo la labor de su organización complementa y no duplica el trabajo de otros. Es mejor que demuestre tener buenas relaciones con las otras organizaciones en el campo donde presta sus servicios.

## Quinto

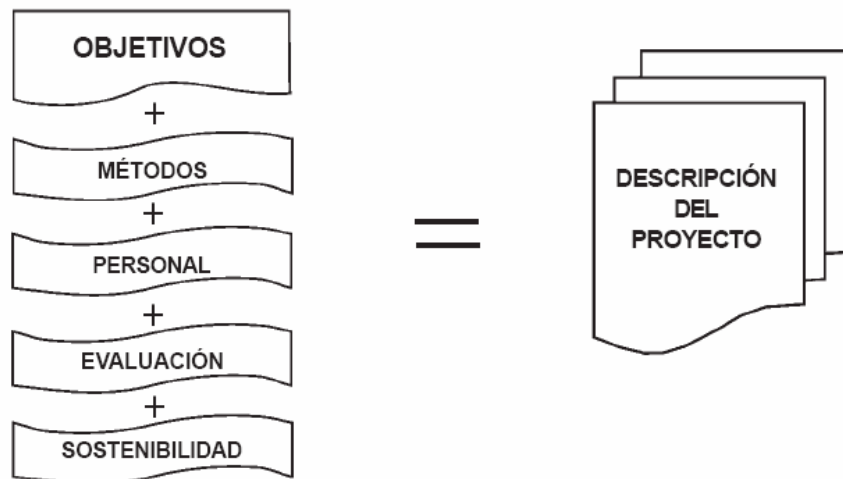
Evite el razonamiento circular. En este tipo de razonamiento, usted presenta la ausencia de una solución como el verdadero problema y luego ofrece su solución como una manera de resolver el problema. Por ejemplo, el razonamiento circular para la construcción de una piscina comunitaria podría presentarse así: «El problema es que en nuestra comunidad no tenemos piscina. Es por eso que la construcción de una piscina resolverá el problema». Una manera más persuasiva de presentar su caso es demostrar que una piscina puede ofrecer recreación, facilitar la realización de ejercicios físicos y permitir la creación de programas de rehabilitación física, lo que la convertirá en un recurso importante y necesario para la comunidad. Su presentación puede incluir una encuesta que resalte las expectativas de la comunidad sobre el uso de la piscina y concluir haciendo la conexión entre cómo se piensa utilizar este servicio y cuáles son los beneficios potenciales que podrían ayudar a mejorar la calidad de vida en la comunidad.



El planteamiento de la necesidad no tiene que ser largo ni extenso. Por el contrario, debe ser breve. La información concisa atrae la atención

## ■ La Descripción del Proyecto

Esta sección de su propuesta debe tener cinco subcategorías: objetivos, métodos, personal/administración, evaluación y sostenibilidad. Los objetivos y los métodos determinan los requisitos de personal y administración. Ellos son el centro de atención durante la evaluación y se encargarán de dar los resultados del proyecto. La sostenibilidad depende directamente de su éxito, y de allí, su capacidad para atraer el apoyo de otras fuentes. Las cinco subcategorías muestran cómo están conectadas entre sí para desarrollar el proyecto.



### 👉 Objetivos

Los objetivos constituyen el cambio de una realidad que consideramos afecta a la población e impide el logro de su desarrollo.

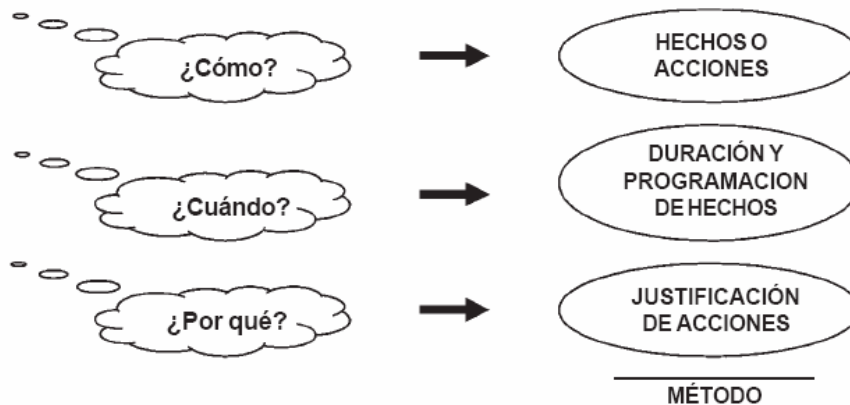
En todas las propuestas, usted tendrá que definir uno o más objetivos dependiendo de la naturaleza de su proyecto. Asegúrese de presentar sus objetivos de una manera clara, que no sean confusos y que sobresalgan en la página. Usted puede utilizar números u otros tipos de subdivisiones que le ayuden a resaltar esa sección en el texto; pero, sobre todo, sea realista al establecer sus objetivos. No prometa algo que no puede cumplir. Recuerde, el donante quiere que le diga en el informe final del proyecto que se cumplió con los objetivos planteados.



## 👉 Métodos

Al presentar los objetivos, usted le explicó al donante claramente los alcances del proyecto. En esta sección correspondiente a los métodos, usted describe las actividades específicas que se llevarán a cabo para cumplir dichos objetivos. Se considera de gran ayuda subdividir nuestra explicación sobre los métodos en los siguientes puntos: cómo, cuándo y por qué.

- ☑ **Cómo:** Descripción detallada sobre los hechos que sucederán desde que el proyecto comience hasta que termine. Los métodos deben estar de acuerdo con los objetivos planteados anteriormente.
- ☑ **Cuándo:** La sección de métodos debe presentar el orden y el tiempo que tomará cada labor. Puede tener sentido elaborar una cronología o plan de trabajo para que el lector no tenga que delinear la secuencia por sí mismo. El plan de trabajo le dice al lector «cuándo» y provee otro resumen del proyecto que apoya el resto de la sección de métodos.
- ☑ **Por qué:** Usted necesita sustentar la elección de los métodos, especialmente si son nuevos o poco convencionales. ¿Por qué el trabajo planificado lo lleva a los resultados que anticipa? Usted puede responder a esta pregunta de diferentes maneras, valiéndose del uso de ejemplos de otros proyectos en funcionamiento y de opiniones de expertos en la materia.
- ☑ La sección de métodos permite al lector visualizar la puesta en práctica del proyecto. Debe convencer al lector de que su agencia sabe lo que está haciendo y de esa manera establecer su credibilidad.





## Personal/administración

Al describir los métodos, usted habrá mencionado al personal que colaborará en el proyecto. Ahora necesita dedicar un par de frases a la discusión sobre la cantidad de personal, sus calificaciones y asignaciones específicas. Los detalles sobre los miembros individuales que participan en el proyecto se pueden incluir ya sea como parte de esta sección o como apéndice, dependiendo de lo extensa e importante que sea la información.

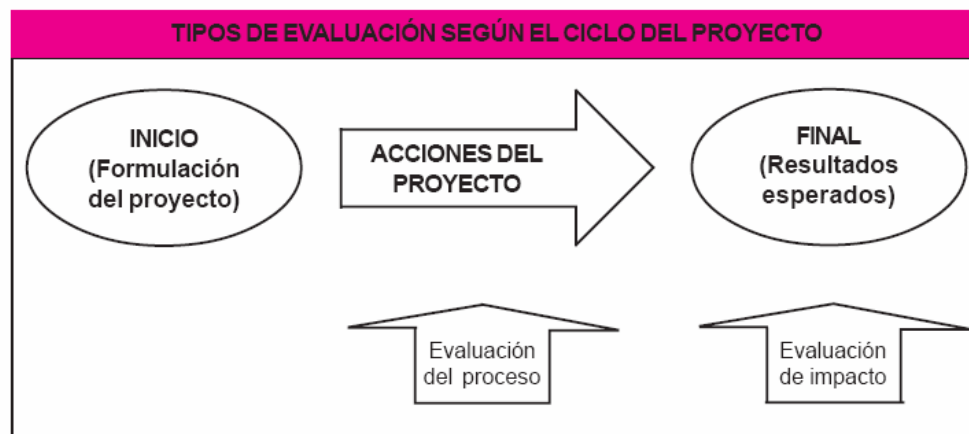
Asegúrese de describir claramente qué personas trabajan a tiempo completo y quiénes laborarán a tiempo parcial en el proyecto. Identifique al personal que está actualmente empleado por la organización y al que tiene que contratarse para llevar a cabo el proyecto. ¿Cómo organizará el tiempo de un empleado que ya tiene otras asignaciones?

Describa su plan para administrar el proyecto para el lector. Esto es especialmente importante si se trata de una operación grande, si más de una agencia colabora en el proyecto o si se utiliza un agente fiscal. Debe quedar totalmente claro quién será la persona responsable de la administración financiera, de los resultados del proyecto y del informe final.

## Evaluación

El plan de evaluación no debe considerarse únicamente cuando se haya completado el proyecto; debe formar parte del mismo. La inclusión del plan de evaluación en su propuesta indica que usted toma en serio sus objetivos y desea evaluar hasta qué grado los alcanzó. La evaluación es útil también en la administración. Como la planificación estratégica, ayuda a las organizaciones sin fines de lucro a refinar y mejorar sus programas. Una evaluación puede ser la mejor manera de que otros aprendan sobre la base de su experiencia respecto a cómo conducir un proyecto.

Existen dos tipos de evaluaciones formales. La primera mide el producto; la







otra analiza el proceso. Cada una o ambas pueden ser apropiadas para su proyecto. La orientación que usted tome al respecto dependerá de la naturaleza del mismo y de sus objetivos. Por cada tipo de evaluación, tendrá que describir la forma en que se recopilará la información por evaluar y cómo se analizarán los datos. Usted debe presentar su plan de cómo se reportarán la evaluación y sus resultados y a quiénes se les presentarán estos últimos. Por ejemplo, pueden utilizarse internamente o compartirse con el donante, o pueden compartirse con un público más amplio. Es posible que el donante opine acerca del alcance de la difusión de este documento.

### **Sostenibilidad**

Hoy en día, el mensaje más claro que expresan los donantes es que las organizaciones tendrán que demostrar de manera concreta la viabilidad financiera del proyecto a largo plazo para el cual están solicitando apoyo y, también, la viabilidad de la organización en sí.

No está de más decir que la mayoría de los donantes no desea comprometerse a dar apoyo financiero de una manera permanente a una organización. Es más, ellos quieren que se les demuestre que el proyecto tiene un principio y un fin (con fecha de inicio y fecha de culminación); o si es para el fortalecimiento institucional de la organización (es decir, si contribuirá con su futura autosuficiencia y/o permitirá aumentar servicios que produzcan ingresos); o si hará que la organización sea más atractiva para otros donantes en el futuro. Por las nuevas tendencias de adoptar principios de inversiones, presentar evidencia del sostenimiento financiero se convierte en un elemento de alta prioridad para una propuesta exitosa.

Es importante que sea muy específico sobre las actuales y futuras fuentes de recursos para la organización, ya sean ingresos adquiridos por medio de los programas o fondos recaudados. Asimismo, debe presentar la base de apoyo.

Conforme vaya preparando el presupuesto, revise la propuesta y haga una lista de todas las actividades relacionadas con el personal y otras no relacionadas con él. Asegúrese de enumerar no solamente los costos nuevos en que incurrirá si se aprueba el proyecto, sino también cualquier otro gasto que resulte de otras actividades asignadas al proyecto. Después, tome las cifras más relevantes de la persona responsable de la contabilidad de su organización. Es posible que deba calcular qué proporción de los gastos en los que se haya incurrido se debe cargar al proyecto, así como cualquier costo nuevo, como salarios del personal que aún no se ha contratado para el proyecto. Ponga los costos identificados al frente de cada actividad en su lista.



## ■ El Presupuesto

El presupuesto puede ser tan simple como un estado de cuentas de una página en el que proyecta sus gastos. O su propuesta puede requerir una presentación más compleja, que muestre la proyección de donaciones e ingresos y datos concretos explicando los diferentes rubros para gastos o ingresos.

Todos los gastos significativos deben separarse en rubros dentro de subcategorías; sin embargo, los gastos pequeños pueden ser combinados en un solo renglón. Puede dividir sus gastos en dos rubros: gastos de personal y gastos no relacionados con el personal. La subcategoría de personal puede incluir salarios, beneficios y consultores. Las subcategorías bajo costos no relacionados con el personal pueden incluir gastos de viaje, equipos y gastos de imprenta, por ejemplo, con una cifra a la par de cada rubro.

Su lista de los diferentes rubros del presupuesto y los cálculos que ha hecho para llegar a una cantidad estimada para cada rubro deben resumirse en una tabla de trabajo. Tenga estas cifras presentes para acordarse de cómo llegó a calcular el presupuesto. Estas tablas de trabajo pueden ser útiles para preparar la propuesta y discutirla con los donantes; son también una herramienta valiosa para supervisar el proyecto una vez iniciado y para reportar sobre el mismo cuando lo haya completado.

### 👉 Declaración de Ingresos y Donaciones

Pero si ya se recibió una donación para la ejecución del proyecto o si espera que las actividades del mismo generen ingresos, entonces el lugar adecuado para presentar esta información es la declaración de ingresos y donaciones. Haga una lista con todas las destinadas para la realización del proyecto, esto va a sugerir cómo asignar las nuevas donaciones. El total de las donaciones ya comprometidas en el proyecto se debe restar del renglón «Gastos totales» en la parte de gastos del presupuesto, para que le indique la cantidad de «Fondos a recaudar» o «Saldo».

### 👉 Narrativa del Presupuesto

La parte escrita del presupuesto se utiliza para explicar las partes que no son comunes en el mismo y que no siempre son necesarias. Si los costos son claros y las cifras hablan por sí solas, entonces una explicación resultará redundante.

Si decide que es necesario dar una explicación del presupuesto, puede estructurarla de una o dos formas. Puede crear «Apuntes sobre el presupuesto» con información al pie de página enumerando cada anotación con la cifra correspondiente. O, si hay una explicación más extensa o general, puede es-



estructurar la narrativa del presupuesto dentro del texto. Sin embargo, recuerde que la narrativa básica sobre el proyecto y su organización deben presentarse en otra parte de la propuesta y no en la narrativa del presupuesto.

## ■ Información sobre la Organización

Normalmente, el perfil de la organización debe ir al final de su propuesta. Su tendencia inicial será poner esta información al principio de la propuesta, pero, por lo general, es mejor vender las necesidades del proyecto y luego, la capacidad de la organización para llevarlo a cabo.

Incluya detalles sobre el personal, tales como la cantidad de trabajadores de dedicación completa y a tiempo parcial y su nivel de experiencia. No es necesario abrumar al lector con datos acerca de su organización. Esta información puede presentarse fácilmente adjuntando un folleto u otra información breve que resuma su organización o invitando al lector a que visite su página web, si la tiene. En menos de dos páginas, cuénteles al lector cuándo fue fundada su organización, cuál es su misión y cómo el contenido de la propuesta encaja dentro de la misión de la organización. Además, describa la estructura de la organización, sus programas y personal calificado.

Indique el tamaño de su junta directiva y explique cómo se reclutan a nuevos miembros y su nivel de participación. Ofrezca al lector un sentido de la composición de la junta (incluya la lista completa de la junta directiva en el apéndice),

Describa qué tipo de actividades desempeña el personal. Explique brevemente la asistencia que usted proporciona. Señale a qué público atiende, sus necesidades especiales y la razón por la cual este necesita los servicios de su organización. También cite la cantidad de personas que se benefician con sus programas.

## ■ Conclusión

Cada propuesta debe tener uno o dos párrafos de conclusión. Este es un buen lugar para brindar información sobre el futuro y acerca de qué se hará después de que se concluya con el proyecto. Si es apropiado, conviene presentar algunas de las actividades complementarias que se podrían llevar a cabo y, de esta manera, preparar al donante para la próxima propuesta.

En esta sección, también usted puede apelar a que el donante apoye el pro-



yecto. Brevemente, reitere qué es lo que quiere lograr su organización y por qué es importante hacerlo. Señale por qué su organización necesita fondos para lograr sus metas y objetivos.

Una vez formulada la propuesta básica, esta puede ser utilizada para su adaptación y desarrollo en formatos diversos:

- ☑ **Formatos específicos de entidades cooperantes.** Desde los años setenta, la mayoría de estas entidades utiliza como elemento común el marco lógico de proyectos, que presentamos en el anexo. El marco lógico es una matriz que posibilita la estructuración sistemática y coherente de los diversos componentes de un proyecto. La adecuada utilización del marco lógico permite diseñar un proyecto con una lógica interna coherente. Es un punto de llegada de la concertación entre actores para la formulación del proyecto y refleja los acuerdos, primero, sobre los objetivos que se persiguen y, segundo, respecto de las estrategias que se llevarán a cabo para tratar de conseguirlos.
- ☑ **Formato de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional – APCI.** Necesario para la presentación de proyectos en las negociaciones bilaterales con las entidades cooperantes.
- ☑ **Formato del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP.** Requerido para todos los proyectos de inversión, en especial para aquellos que comprometen total o parcialmente recursos del Estado o de crédito público.

## ■ Carta-Propuesta

Algunas veces, el tamaño del proyecto determina si requiere solamente la presentación de una carta con un formato simple de propuesta. También es válido el uso de una carta-propuesta en los casos en que uno quiere hacer circular una versión preliminar de un proyecto entre un conjunto amplio de entidades para sondear cuáles de ellas pueden estar interesadas en el mismo.

### 👉 Elementos de una Carta-Propuesta

En la mayoría de los casos, usted debe seguir el formato de la propuesta completa, excepto en la extensión. La carta no debe tener más de tres páginas. Usted debe utilizar sus habilidades de redacción para escribir cuidadosamente todos los detalles necesarios en la carta de manera que esta sea clara y concisa.



Con respecto a la fluidez en la información, siga estos pasos teniendo en cuenta que está escribiendo una carta. Trate de no ser tan formal en su estilo como en la propuesta completa. Puede ser necesario cambiar la secuencia del texto para alcanzar el tono adecuado y la fluidez deseada en la presentación de información.

He aquí algunos elementos de una buena carta propuesta:

- ☑ **Solicite la donación:** La carta debe comenzar haciendo referencia a contactos anteriores que se hayan tenido con el donante, si los hubo. Escriba el motivo de esta carta y el monto de la donación que está solicitando a la fundación.
- ☑ **Presente la necesidad:** De forma abreviada, explique al donante por qué es necesario este proyecto o equipo de oficina, etc.
- ☑ **Explique lo que hará:** Así como lo haría en una propuesta completa, presente suficientes detalles para despertar el interés del donante. Describa de manera precisa cuáles serán los resultados de la donación.
- ☑ **Dé datos sobre su organización:** Ayude al donante a saber más acerca de su organización: explíquelo cuál es su misión; describa brevemente los programas que ofrece la organización; indique la cantidad de personas que la organización atiende; e infórmele sobre el personal, los voluntarios y los miembros de su junta directiva, si es apropiado.
- ☑ **Incluya la información apropiada sobre el presupuesto:** incorpore un presupuesto de media página en el cuerpo de la carta o en un documento anexo.
- ☑ **Concluya sustentando claramente la importancia del proyecto.**





## **ANEXO 9**

### **INFORMACIÓN DE AYUDAS EN LOS SITES:**

En algunos casos, la información puede consultarse a través de buscadores, en otros existen listas organizadas temáticamente y, en otros, simplemente se ofrece información de los programas que convoca o gestiona el propio organismo.

La información ofrecida por los distintos recursos en Internet se presenta en distintos formatos y también es distinto el nivel de detalle de sus contenidos y su actualización. Normalmente, suele ser orientativa y, en cualquier caso, siempre es necesario leer atentamente las disposiciones legales que contienen las bases reguladoras y/ o convocatoria de las ayudas para asegurarnos de que son aplicables y, por supuesto, antes de tramitar una solicitud.

Por otra parte, estas mismas disposiciones legales no siempre contienen la misma información, ya que no existe un formato estándar para la regulación y convocatoria de ayudas. Sin embargo, como mínimo las bases reguladoras de las ayudas deberán contener como mínimo, información relativa a:

- El objeto de la ayuda
- Los posibles beneficiarios
- Los requisitos que deban cumplir los beneficiarios
- Los criterios de valoración de las solicitudes
- La cuantía de las ayudas
- Los órganos competentes para su tramitación
- Los registros necesarios para la justificación de la actividad
- El plazo y forma de la justificación
- Las medidas de garantía necesarias
- La posibilidad de pagos anticipados y abonos a cuenta
- Las condiciones de modificación de la concesión
- La compatibilidad de la ayuda con otras

En lo referente a las convocatorias, la información mínima que se deberá publicar en las disposiciones legislativas, es la referente a:

- Indicación de la disposición que establezca las bases reguladoras
- Créditos presupuestarios
- Objeto, condiciones y finalidad de la concesión
- Expresión del régimen de concesión
- Requisitos del beneficiario y forma de acreditarlos
- Órganos competentes
- Plazo de presentación de solicitudes
- Documentación adjunta a la solicitud
- Posibilidad de reformulación de solicitudes
- Indicación de si la resolución pone fin a la vía administrativa
- Criterios de valoración
- Medio de notificación



## ANEXO 10

### GUÍA DE FONDOS PARA ONG'S Y ORGANIZACIONES SOCIALES.

El Programa de Pequeñas Donaciones es dirigido por el Departamento de Desarrollo Social y financiado por las Donaciones para el Desarrollo del Banco Mundial. Desde 1983, ha otorgado financiamiento para las organizaciones civiles para promover el diálogo y diseminación de información sobre desarrollo y para aumentar las asociaciones entre actores en el área del desarrollo. El propósito del Programa es apoyar el fortalecimiento de los ciudadanos para tener un importante control sobre los procesos de desarrollo, para que estos procesos sean más inclusivos y equitativos. El financiamiento es proporcionado por las Oficinas de los Países del Banco Mundial.

### PRÓLOGO

EL Banco Mundial reconoce la importancia del compromiso de la sociedad civil en desarrollo. Para facilitar a las Organizaciones sus compromisos con el desarrollo, EL Programa De Pequeñas Donaciones ha producido esta publicación en sociedad con la Fundación Internacional de Jóvenes. Esta publicación es una guía web de recursos técnicos y financieros para ONG's y otras organizaciones civiles. La segunda versión de esta popular publicación es en respuesta a la demanda de las ONG's y otras organizaciones civiles como una importante fuente de información sobre fondos para proyectos de desarrollo.

El Programa de Pequeñas Donaciones es una de las diversos servicios o programas avalados por el Banco Mundial que proporciona donaciones a Ong's y a otras organizaciones civiles. El propósito de el Programa de Pequeñas Donaciones es el de otorgar fondos, a través de la participación de las Oficinas del Banco Mundial del país, para actividades que den sustento al compromiso o contrato cívico de los grupos marginados y vulnerables.

La Guía se organiza en tres partes. La Introducción proporciona una mirada sobre cómo pensar estratégicamente acerca de la sustentabilidad de una organización en camino hacia la movilización de recursos. Parte I: Donación de recursos respaldados por el Banco Mundial para ong's y otras organizaciones civiles es una descripción de las donaciones que están relacionadas directamente con el Banco Mundial. Parte II: Otros Recursos para ONG's y Organizaciones Civiles proporciona páginas web donde se pueden encontrar información sobre fuentes de asistencia técnica y financiera. Por favor, nótese que las preguntas en cuanto a estas fuentes deben ser dirigidas directamente a la organización en cuestión, no al Banco Mundial. También, las direcciones de los sitios web pueden cambiar.

Me gustaría reconocer el trabajo de Jack Boyson, Director de los Servicios de Apoyo Técnico, a la Fundación Internacional de Jóvenes por su trabajo en la Introducción y la Parte II de la publicación; Yuki Niimura del Banco Mundial (ECFA miembro) por su trabajo en la Parte I y la edición de la publicación; y Yumi Sera, Coordinadora del Programa de Pequeñas Donaciones, por su supervisión y producción de la publicación.

En representación del Programa de Pequeñas Donaciones, espero que est documento sea de ayuda para su trabajo en el desarrollo y fortalezca su relación con la población y sus organizaciones en los países.

William Reuben  
Vicepresidente del Comité Directivo, Programa Pequeñas Donaciones  
Coordinador Sociedad Civil , Departamento Desarrollo Social, Banco Mundial



**PARTE I:  
DONACIÓN DE RECURSOS RESPALDADOS POR EL BANCO MUNDIAL PARA ONG's Y OTRAS ORGANIZACIONES CIVILES**

**Programa de Pequeñas Donaciones  
Grupo de Participación y Compromiso Cívico  
Departamento de Desarrollo Social  
Banco Mundial**

La misión del Banco Mundial es reducir la pobreza y mejorar los niveles de vida de las personas en el mundo en desarrollo. El Banco proporciona préstamos, consejos sobre políticas basado en trabajos sobre economía y otros documentos analíticos, asistencia técnica, y cada vez más, servicios de asesoramiento a gobiernos.

El Banco Mundial reconoce la importancia del involucramiento de la sociedad civil en el desarrollo. Existen diversos programas que proveen subvenciones a organizaciones de la sociedad civil (OSCs). Esta es una lista de cesión de recursos procedentes del Banco Mundial que están disponibles para organizaciones calificadas. Los interesados deberán verificar la página web para obtener información actualizada antes de enviar una propuesta dado que las guías para la presentación, como criterios y fechas, pueden cambiar año tras año.

Para mayor información sobre el Banco Mundial, visite la página web [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org). El enlace con "ONG's y sociedad civil" proporciona información del Banco y otros enlaces externos útiles para OSCs. El sitio web de Participación y Compromiso Cívico, [www.worldbank.org/participation](http://www.worldbank.org/participation) y el sitio web de ONG/Sociedades civiles, [www.worldbank.org/ngos](http://www.worldbank.org/ngos) también proveen información útil para organizaciones civiles.

El sitio web [www.worldbank.org/ks/askus](http://www.worldbank.org/ks/askus) provee rápido acceso a información del Banco Mundial y recursos en aspectos relativos al desarrollo global de la comunidad.

Para preguntas sobre cuestiones de desarrollo, refiérase a las oficinas Sectoriales / Tópicos de Ayuda y Servicios de Consulta enumerados en este sitio.

Esta lista ha sido preparada por el Programa de Pequeñas Donaciones, la Unidad de ONG / Sociedad Civil y el Departamento de Desarrollo Social. Para más información sobre el Banco Mundial, vea la página web [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org). El enlace con "ONG's y sociedad civil" proporciona información del Banco y otros enlaces útiles para estos grupos. El sitio web de Participación y Compromiso Cívico, [www.worldbank.org/participation](http://www.worldbank.org/participation) y el sitio web de ONG/Sociedades civiles, [www.worldbank.org/ngos](http://www.worldbank.org/ngos) también provee información útil para sociedades civiles.

El sitio web [www.worldbank.org/ks/askus](http://www.worldbank.org/ks/askus) provee rápido acceso a información del Banco Mundial y recursos para el desarrollo de cuestiones de interés para el desarrollo global de la comunidad. Para preguntas sobre el desarrollo de cuestiones, refiérase a los Escritorios Sectoriales / Tópicos de Ayuda y Servicios Consultivos enumerados en este sitio.

**Antes de presentar una solicitud...**

**INVESTIGUE EL PROGRAMA DE DONACIONES** en el que usted está interesado para conocer más acerca de fechas, procedimientos y criterios para la presentación de solicitudes. Asegúrese de que su organización pueda cumplir todos los requerimientos.

**DESARROLLE TRABAJOS ASOCIADOS** con organizaciones afines locales, nacionales y regionales.

**DOCUMENTE Y DEMUESTRE** las calificaciones de su organización y sus experiencias relevantes en actividades relacionadas con el programa de donaciones seleccionado.





## PARTE II: OTROS RECURSOS PARA ONGs Y ORGANIZACIONES CIVILES

### *Jack K. Boyson, International Youth Foundation*

ONGs y otras organizaciones civiles alrededor del mundo están a menudo necesitadas de conocer como contactar a donantes que puedan proveerles servicios y otros recursos. La Parte II de la presente guía ha sido preparada para ayudar a los profesionales del desarrollo con una lista de directorios y sitios web que proveen información acerca de donde recurrir para conseguir asistencia técnica sobre movilización de recursos y las prioridades geográficas y programáticas y los procedimientos de presentación de solicitudes a los donantes internacionales, fundaciones y organizaciones nacionales. Un amplio espectro es provista para comunicar sus hallazgos así como investigar algunos temas en particular. Los enlaces a las páginas webs, pueden no estar activas o haber cambiado.

### Capítulo I. Asistencia Técnica en Cómo Movilizar Recursos

Uno de los grandes desafíos que reviste cualquier organización basada en la comunidad u organización no gubernamental es cómo desarrollar y mantener en funcionamiento la organización. Dónde puede una organización recurrir para encontrar asistencia técnica en cómo diversificar sus fuentes de sostén (o apoyo)? Los siguientes Sitios Web ofrecen información en línea además de asistencia técnica en métodos de movilización de recursos\*.

\* Si usted no encuentra listas para su país, realice una búsqueda en internet usando el término "asociaciones de Ongs y el nombre de su país."

#### Regional

##### África y Medio Oriente

##### **ANGONET**

<http://www.angonet.kabissa.org/>

La Arusha ONG Network proporciona ONG's y CBO's en Tanzania con capacitación en fortalecimiento institucional, procuración de fondos y generación de ingresos a través de la creación de empresas.

##### **BOCONGO**

<http://www.bocongo.bw>

El Consejo de Ongs de Botswana facilita fortalecimiento institucional para ONG's y CBO's locales y promueve la formación de redes y asociaciones multisectoriales.

##### **CDRA**

<http://www.cdra.org.za/>

La Asociación de Desarrollo Comunitario para el Desarrollo proporciona servicios de fortalecimiento organizacional a ONG's y CBO's en África Sur y Este.

##### **Coalición de ONGs y OCBs de Camerún para el Desarrollo Humano**

<http://www.congeh.kabissa.org>

CONGEH provee apoyo técnico y entrenamiento en la movilización de recursos para una red de ONG's en Camerún.

##### **FAHAMU**

<http://www.fahamu.org.uk/rights/fahamu-adilishab.html>

Fahamu ofrece talleres para ONG's en África sobre procuración de fondos y administración de recursos, cómo comunicarse efectivamente con el público, cómo desarrollar una red de apoyo para su causa, y desarrollar una ONG fuerte y exitosa.

##### **GAPVOD**

<http://www.gapvod.kabissa.org/fundraising.html>

La Asociación de Organizaciones Voluntarias Privadas en Desarrollo de Ghana (The Ghana Association of Private Voluntary Organizations in Development) mantiene una base de datos de directorios de organizaciones donantes y guías electrónicas movilización de recursos. Provee asistencia técnica y entrenamiento sobre fortalecimiento institucional para ONG's Ghanas.

##### **KABISSA**

<http://www.kabissa.org>

Kabissa mantiene una extensa base de datos para ONG's en África, muchas de las cuales ofrecen asistencia técnica y servicios de fortalecimiento institucional.

##### **MWENGO**

<http://www.mwengo.org>

Centro de servicios para ONG's en Zimbabwe- refuerza la capacidad de ONG's en África del Este y del Sur y provee entrenamientos sobre sostenibilidad financiera.

##### **NANGO**

<http://www.nango.org.zw>

La Asociación Nacional de ONG's opera un centro de recursos y provee entrenamiento y asistencia técnica para ONG's de Zimbabwe.

##### **NGO Service Center**

<http://www.ngocenter.org.eg>

El Centro de Servicios para ONG's, provee asistencia técnica, entrenamiento en movilización de recursos y realiza donaciones para ONG's en Egipto.



### **SANGONET**

<http://www.sn.apc.org/corporate/index.shtml>

SANGONET alberga “*Thusanang*” ([www.thusanang.org.za](http://www.thusanang.org.za) y [www.funding.org.za](http://www.funding.org.za)) portales de Internet ofreciendo información sobre procuración de fondos y fondos para ONG's y donantes en África. También dirige un entrenamiento sobre fortalecimiento institucional para ONG's en sostenibilidad financiera.

### **Grupo Consultor Social & Human**

<http://www.sahdgc.kabissa.org/>

SAHDCG (Social & Human Consultative Group) provee apoyo técnico y entrenamiento sobre, marketing social y capacidad de construcción para ONG's situadas en Sudán.

### **TANGO**

<http://www.tango.or.tz>

La Asociación de ONG's de Tanzania provee asistencia técnica y servicios de fortalecimiento institucional para ONG's en Tanzania. TANGO mantiene un sitio de Internet con links para sitios web donantes, proyectos de fondos y donaciones.

### **WANGONET**

[http://www.wangonet.org\\_](http://www.wangonet.org_)

La Red de ONG's de África Occidental ofrece servicios de fortalecimiento institucional para ONG's en África Occidental. Se hospeda en un sitio web con links sobre recursos para ONG's.

## **Asia y Pacífico**

### **ADAB**

[http://www.sdnbd.org/adab\\_profile.htm](http://www.sdnbd.org/adab_profile.htm)

La Asociación de Agencias de Desarrollo de Bangladesh provee asistencia técnica y entrenamiento para ONG's locales e internacionales que trabajen en Bangladesh.

### **INSTITUTO PROCURACIÓN DE FONDOS-AUSTRALIA**

<http://www.fia.org.au/>

El Fundraising Institute-Australia dirige talleres sobre procuración de fondos y ofrece programas certificados para individuos que quieren convertirse en profesionales ejecutivos en dicho tema.

### **CENTRO FILANTRÓPICO INDIA**

[http://www.indev.nic.in/icp/sicp\\_page\\_1.htm](http://www.indev.nic.in/icp/sicp_page_1.htm)

El ICP promueve la filantropía y provee asistencia técnica para ONG's hindúes y CBO's. Mantiene una base de datos de donantes hindúes.

### **FUNDACIÓN JAPONESA**

[http://www.jfc.or.jp/eibun/e\\_mission.html](http://www.jfc.or.jp/eibun/e_mission.html)

La Fundación japonesa (Japan Foundation Center) proporciona (1) información de fundaciones en Japón que concede donaciones, premios, o becas y (2) publica el rol social y el significado de las actividades de las fundaciones donantes privadas para fomentar la práctica de la filantropía en el sector privado japonés. El mismo mantiene una base de datos con información de fundaciones donantes en Japón.

### **CENTRO JAPONÉS DE ONGS PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

<http://www.janic.org/en/en-index.html>

JANIC refuerza la capacidad institucional de las ONG's japonesas comprometidas con el desarrollo internacional. Además promociona las sociedades entre ONG's y agencias oficiales de asistencia para el desarrollo.

### **FORO DE ONGS DE CAMBOYA**

<http://www.ngoforum.org.kh>

El Forum ofrece a ONG's locales e internacionales, asistencia técnica en fortalecimiento institucional y trabajar con la comunidad internacional de donantes.

### **NGO-NET.COM**

<http://www.net-ngo.com/index.cfm>

NGO-NET.COM mantiene bases de datos con los servicios que proporcionan las ONG's y programas domésticos e internacionales de donantes de fondos en Pakistán.

### **CENTRO DE RECURSOS PARA ONGS**

<http://www.ngocr.org.pk>

El NGO Resource Centre es una organización de apoyo para ONG's y CBO's pakistaníes. El mismo proporciona administración, movilización de recursos y orientación en fortalecimiento institucional.

### **CENTRO DE RECURSOS PARA ONGS DE VIETNAM**

<http://www.ngocentre.netnam.vn/>

El NGO Resource Centre promueve facilidades y contribuye a la división de los recursos y el intercambio de información; y aumenta el diálogo entre las ONGs, el gobierno y los donantes en Vietnam.

### **THE OPEN WEB CENTER**

<http://www.owc.org.mn/introduction.php3>

Comparte información e ideas entre ONG's de Mongolia que trabajan en promover una sociedad civil abierta en Mongolia.



**PIANGO.net**

<http://www.piango.net/>

La asociación de ONGs de las Islas del Pacífico (Pacific Islands Association de ONG's) promueve el acceso, comparte y disemina información, ideas y experiencias en movilización de recursos entre ONG's de toda la región.

**Europa Este y Central y los nuevos Estados independientes**

**AKADEMIA ROZWOJU FILANTROPII W POLSCE**

[http://www.filantropia.org.pl/english/forum\\_en.html](http://www.filantropia.org.pl/english/forum_en.html)

La Akademia promueve las asociaciones de ONG's multisectoriales, empresas y agencias del gobierno en Polonia.

**ASOCIACIÓN DE ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO**

<http://www.civilsoc.org/nisorgs/kazak/npngos.htm>

La Asociación dirige tres centros de recursos en Kazajistán. Ellos proporcionan apoyo técnico e institucional a ONG's y las ayudan en la obtención de información, recursos y equipos para sus proyectos.

**THE BALTIC AMERICAN PARTNERSHIP PROGRAM**

<http://www.bapp.ee/english/summary.html>

BAPP trabaja para perfeccionar la capacidad institucional de ONG's bálticas y promueve la cooperación transversal.

**BSNGO**

<http://www.bseanetwork.org/>

La red de ONGs del Mar Negro fortalece la capacidad y la auto-sustentabilidad de ONG's localizadas en países circundantes al Mar Negro.

**ASOCIACIÓN BÚLGARA PARA EL DESARROLLO REGIONAL**

<http://www.barda.net>

BARDA promueve la filantropía local y apoya una red de ONG's búlgaras con fortalecimiento institucional.

**CANGO**

<http://www.cango.net>

CANGO proporciona información acerca de la comunidad de ONG's en Asia Central (Kazajistán, Kirguistán, Uzbekistán, Tajikistán y Turkmenistán) con aspiración a fomentar asociaciones y cooperación.

**SOCIEDAD CIVIL INTERNACIONAL**

<http://www.civilsoc.org>

CSI proporciona asistencia técnica a ONG's –algunas mundiales, pero principalmente en Europa del Este y Central y nuevos Estados independientes (Rusia y países de la antigua Unión Soviética) - según su finalidad referenciándolas para fuentes potenciales de fondos. Además contiene numerosos links a sitios web de donantes internacionales, así como también una lista de e-mails de varias agencias donantes.

**CENTRO DE CONSULTA Y CAPACITACIÓN**

<http://www.ctc.org.ge/>

CTC apoya el desarrollo institucional del sector de ONGs, fortalece la capacidad de dirección organizacional de ONG's georgianas y promueve el trabajo en red entre ONG's locales, entre la ONG, empresas, y sectores del gobierno, entre organizaciones de diferentes países del este europeo- especialmente del Cáucaso, y entre organizaciones georgianas y del Oeste.

**CADF**

<http://www.cadf.hu>

La Fundación de Desarrollo de Sociedad Civil (Civil Society Development Foundation), Hungría, aspira a fortalecer las ONG's en Hungría y Europa del Este y Central y a aumentar su efectividad y sustentabilidad. Además brinda orientación en movilización de recursos, administración de recursos, y el trabajo con el sector privado.

**DONETSK REGIONAL NGO SERVICE CENTER (RSC)**

[www.civilsoc.org/nisorgs/ukraine/donngo.htm](http://www.civilsoc.org/nisorgs/ukraine/donngo.htm)

El Donetsk RSC trabaja para el fortalecimiento de las relaciones entre ONG's ucranianas, empresas, y gobierno y proporciona asistencia técnica a ONG's en movilización de recursos.

**EDNANNIA: CENTRO DE INICIATIVA DE ACCIÓN SOCIAL**

<http://www.ednannia.isar.kiev.ua>

Ednannia dirige una red de trabajo de nueve centros de apoyo a ONG's regionales en Ucrania para apoyar el desarrollo de las ONG's y facilitar las asociaciones con gobiernos locales, empresas y otros donantes.

**ETP SLOVAKIA-CENTRO FILANTRÓPICO DE ACTIVIDADES BENÉFICAS**

<http://www.etp.box.sk>

ETP Slovakia promueve filantropía y proporciona asistencia técnica a ONG's eslavas en fortalecimiento institucional.

**FORO DE ONGS DE MUJERES DE KYRGYZSTAN**

<http://www.freenet.kg/institut/women.html>

El Forum proporciona asistencia técnica e instrucción a ONG's de mujeres en Kirguistán y las habilita a tener acceso a donantes internacionales



### **CENTRO GURT DE RECURSOS PARA EL DESARROLLO DE ONGS**

<http://www.voiceinternational.org/gurt/>

Gurt proporciona orientación y asistencia técnica a ONG's ucranianas en el área de planificación de proyectos, elaboración de propuestas, movilización de recursos, y relación con donantes.

### **CENTRO DE INFORMACIÓN Y CONSULTA DE TURKMENISTÁN**

<http://www.civilsoc.org/nisorgs/turkmen/consult.htm>

El ICC busca obtener fuentes de fondos para los proyectos de las ONG's y proporciona información a donantes de fondos sobre organizaciones locales en Turkmenistán.

### **CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL DE MOLDAVIA**

<http://www.civilsoc.org/nisorgs/moldova/socinnov.htm>

El SIC proporciona asistencia técnica y orientación a ONG' s de Moldavia en movilización de recursos, fortalecimiento institucional, y promueve redes de trabajo entre ONG's, empresas, donantes internacionales, y agencias de gobierno.

### **CENTRO DE CAPACITACIÓN Y RECURSOS**

<http://www.civilsoc.org/nisorgs/armenia/aaa.htm>

El Centro de Capacitación y Recursos en Yerevan, Armenia, proporciona información, accesos a e-mail, computadores, bases de datos y librería de material impreso de una variedad de tópicos relacionados con la dirección de ONG's, fortalecimiento institucional y movilización de recursos. También sirve como una fuente de información de organizaciones locales e internacionales y donantes activos en Armenia.

### **NGONET**

<http://www.ngonet.org/fundr.htm>

Este sitio web ha sido creado para proporcionar información a, para y sobre ONG's en Europa Central y Este. El enlace para la procuración de fondos incluye una guía de diversos proyectos de apoyados en esta región.

### **CENTRO BENÉFICO DE POLONIA**

<http://www.ngo.pl>

El portal del sector no lucrativo en Polonia, el sitio web del Centro incluye una base de datos de ONG's y links a otros recursos polacos no lucrativos (en polaco).

### **WEB ONGS DE POLONIA**

<http://www.klon.org.pl>

Banco de datos de ONGs creada en 1990, con estadísticas, links y publicaciones en o por ONG's polacas en una variedad de tópicos, incluyendo procuración de fondos (en polaco).

### **CENTRO DE APOYO A INICIATIVAS CÍVICAS DE SIBERIA**

<http://cip.nsk.su/english/index.html>

El sitio web de CISC contiene extensos artículos en movilización de recursos y asociaciones entre la ONG, empresas, y sectores del gobierno (en inglés y ruso).

### **CENTRO DE APOYO PARA ASOCIACIONES Y FUNDACIONES**

[http://www.scaf.minsk.by\\_\\_](http://www.scaf.minsk.by__)

SCAF es un centro de apoyo de información y telecomunicación para ONG's de Bielorrusia. Proporciona consultorías y seminarios a ONG's representativas en cuestión de administración de donaciones, preparación de propuestas, cuestiones legales, dirección y desarrollo del personal y publica una revista en Bielorrusia titulada "Grantsmanship".

## **Latinoamérica y Caribe**

### **ABONG**

<http://www.abong.org.br/>

ABONG es la asociación de ONG's brasileras. Proporciona una variedad de servicios de fortalecimiento institucional a ONG's y CBO's dentro de Brasil. Además mantiene un portal con links a numerosas redes de trabajo de ONG's focolizadas en cuestiones específicas del sector.

### **ALOP**

<http://ekeko.rcp.net.pe/cti/>

La Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción ha establecido un sitio web de cooperación internacional y financiamiento para el desarrollo en América Latina.

### **CENTRO CARIBEÑO DE POLÍTICAS DE DESARROLLO**

[http://www.cpdngo.org/about\\_us.htm](http://www.cpdngo.org/about_us.htm)

El CPDC proporciona apoyo técnico y orientación a ONG's en las Islas del Caribe en desarrollo financiero de recursos y administración. También mantiene una lista de asociaciones de ONG's nacionales dentro de la región.

### **CTI**

<http://www.rcp.net.pe/cti/index.htm>

CTI es un portal con entrada a un número de links a bases de datos con información de donantes bi- y multi-laterales, ONG's intermediarias de donantes, fundaciones internacionales, y organizaciones que proporcionan asistencia técnica a ONG's y CBO's en América Latina.



### **FUNDACIÓN ACCESO**

<http://www.acceso.or.cr/info/>

FA hospeda un directorio electrónico de donantes de fondos a ONG's y CBO's en América Latina y también proporciona asistencia técnica y talleres en fortalecimiento institucional y sustentabilidad financiera.

### **FUNDACIÓN ARIAS PARA LA PAZ Y EL PROGRESO HUMANO**

<http://www.arias.or.cr/fundarias/cpo/index.htm>

Fundación Arias desarrolla diversos programas para ONG's de América Central en cómo autofinanciarse programas, generar ingresos, y trabajar con el sector privado.

### **IDENTIDAD Y GESTIÓN**

<http://www.identidadygestion.org/index2.html>

I&G es una red de trabajo de 11 ONG's proveedoras de servicios localizadas en Argentina, Ecuador, Guatemala, Honduras y Perú que proporcionan apoyo técnico y orientación a ONG's y CBO's dentro de América Central y del Sur. I&G mantiene una base de datos con links a más de 1000 sitios web, muchos de los cuales contienen recursos para la sustentabilidad de las ONG's.

### **INSTITUTO PARA EL DESARROLLO DE LA INVERSIÓN SOCIAL**

<http://www.idis.org.br/ingles/index.htm>

IDIS es una organización no lucrativa brasilera creada para proporcionar apoyo técnico a compañías, comunidades, familias y proyectos individuales para llevar a cabo acciones sociales e inversiones de una manera estratégica.

### **CENTRO ONGS**

<http://www.sdn.org.gy/ngo/about.html>

El Centro de ONGs proporciona asistencia técnica a ONG's guyanesas y CBO's en el área de fortalecimiento institucional y movilización de recursos.

### **PARTICIPA**

<http://www.participa.cl>

Participa proporciona asistencia técnica y orientación a ONG's en América Latina. Este sitio web además contiene un portal con links a otras organizaciones que proporcionan servicios a ONG's y redes de trabajo de ONG's dentro de América Central y del Sur.

### **SIOS**

<http://www.siosecuador.org>

SIOS o Sistema de Información sobre organizaciones sociales contiene un portal con detalles de las organizaciones activas nacionales e internacionales en Ecuador.

Muchos de estos links son a organizaciones que proporcionan asistencia técnica y orientación a ONG's y CBO's.

### **Mundiales y/o Web-based**

#### **ORGANIZACIONES BENÉFICAS SIN FINES DE LUCRO**

<http://nonprofit.about.com/>

About contiene información en un amplio rango de tópicos en relación al manejo u operación de una ONG. El sitio contiene información de cómo obtener financiamientos vía web, capacitación del personal, información de "donantes", información empresarial, relaciones públicas, tecnología y administrar voluntarios.

#### **ACCIÓN SIN FRONTERAS**

<http://www.idealists.org/>

Este es un Sitio que contiene miles de enlaces (links) a homepages de ONGs comunitarias, ONGs internacionales, organizaciones populares, y donantes internacionales en 130 países. Usando estas funciones, Ud. puede identificar y suministrar hyperlinks de los Sitio Web de numerosos donantes diseminados alrededor del mundo.

#### **ALIANZA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE ONGS**

<http://www.allianceonline.org/>

La Alliance for Nonprofit Management es una asociación profesional de particulares y organizaciones dedicadas al perfeccionamiento de la dirección y capacidad de gobierno de ONG's. Los miembros de Alliance incluyen apoyo de dirección a organizaciones, profesionales particulares, y un alcance nacional/regional, estructuras paraguas, investigación y académico, publicaciones y organizaciones filantrópicas que proporcionan asistencia técnica (orientación y consulta) a organizaciones benéficas

#### **ASOCIACIÓN DE ORGANIZACIONES DE VOLUNTARIADO (AVSO)**

<http://village.agoronet.be/~aviso/links.html>

Este Sitio sirve como un recurso para el reclutamiento de voluntarios para trabajar en el extranjero y además proporciona un enlace con fondos de Estados Unidos para jóvenes y educación.

#### **BOND**

<http://bond.org.uk>

BOND es la red de trabajo de más de 275 organizaciones voluntarias británicas que trabajan en el desarrollo internacional y el desarrollo de la educación. BOND conduce talleres para ONG's en cómo identificar y aplicar los fondos, observaciones y nuevas tendencias de los donantes británicos, y cómo planear, implementar, monitorear y evaluar proyectos.



### **CAPACITY.ORG**

<http://www.capacity.org/sites.html#1>.

Capacity –una iniciativa de European Centre for Development Policy- contiene un portal a numerosos servicios de fortalecimiento institucional de ONG's proporcionadas mundialmente. Además contiene un extensa base de datos de documentos relacionados con la capacidad de construcción de ONG's, incluyendo procuración de fondos.

### **CRÓNICA DE LA FILANTROPIA**

<http://philanthropy.com/>

El Crónica es un diario bisemanal con una información sobre captación de recursos, asistencia técnica y tópicos/comentarios de ONG's desde una perspectiva de Estados Unidos.

### **CIVICUS**

<http://www.civikus.org>

Civikus dirige distintos programas en movilización de recursos y filantropía corporativa.

Mantiene además, una base de datos de organizaciones que trabajan para fortalecer y hacer crecer organizaciones civiles mundiales.

### **CHANGEMAKER.ORG RECURSOS CREATIVOS**

<http://www.changemakers.net/resources/whatiscr.html>

Recursos Creativos—una iniciativa de Ashoka- ayuda a emprendedores sociales a encontrar nuevas formas de movilización de recursos en el ambiente local (i.e. fondos, personas, bienes y servicios) para apoyar una organización y hacerla autosustentable.

### **CHAPEL AND YORK**

<http://www.chapel-york.com/>

C&F ofrece publicaciones, orientación y consultas para ayudar a las ONG's a obtener fondos de otros países así como del propio. Además mantiene una base de datos de más de 3.000 donantes en 51 países.

### **RED DE CARIDAD**

<http://www.charitynet.org/>

Es un recurso online que trae consigo los sitios web de organizaciones no lucrativas y los servicios que proporcionan a través de mundo. Charitynet es un portal de una base de datos de 275 sitios web de donantes de fondos para proyectos alrededor del mundo.

### **CHOIKE**

<http://www.choike.org/>

Choike es un sitio web diseñado para ayudar a ONG's del Sur a encontrar información sobre recursos disponibles en la World Wide Web.

### **COMPASSPOINT NONPROFIT SERVICES**

<http://www.compasspoint.org>

Proporciona una comprensiva guía de orientación online en procuración de fondos, sustentabilidad y administración de recursos para ONG's.

### **THE CONSERVATION COMPANY**

<http://www.consco.com>

Proporciona servicios de consulta que ayuda a las ONG's a generar más ingresos desde una amplia base de apoyo, operar más efectivamente, y hacerse más conocida en sus comunidades y campos.

### **ECD**

<http://www.isnar.cgiar.org/ecd/index.htm>

Este sitio promociona el uso de la evaluación como una herramienta para avanzar en el desarrollo de la capacidad y performance organizacional. Su principal propósito es apoyar a un grupo de administradores y evaluadores quienes evalúan los esfuerzos de capacidad de desarrollo de organizaciones en África, Asia, y América Latina. El sitio tiene un link a sitios web útiles de organizaciones de todo el mundo que están comprometidas con la evaluación de la capacidad organizacional.

### **HARVEST TODAY**

<http://www.harvesttoday.org/intlnews.htm>

Harvest Today proporciona novedades o noticias e informes de cuestiones globales filantrópicas, iniciativas de procuración de fondos, ONG's y sobre las personas que las lideran.

### **THE FOUNDATION CENTER**

<http://www.fdncenter.org/>

La página Web de la Foundation Center contiene información sobre captación de recursos, incluyendo directorios de donantes, una biblioteca on-line para contestar preguntas, guías para presentación de propuestas, formularios de presentación a donantes específicos, directorios sobre cursos y seminarios, y una guía de bibliotecas.

### **PATROCINANDO EL FUTURO**

<http://www.advocatesforyouth.org/publications/fundingthefuture.pdf>

Destaca o presenta más de 90 agencias y organizaciones, *Funding the Future* es un directorio de fundaciones, agencias y organizaciones que apoyan programas relacionados a la salud reproductiva adolescente y sexual mundial a través de financiamiento directo y/o indirecto, asistencia técnica e información.



### **THE IMPACT ALLIANCE**

<http://www.impactalliance.org/ev.php>

Es una red global de servicios para el fortalecimiento institucional de cientos de organizaciones de todos los sectores de desarrollo.

### **INNONET**

<http://www.innonet.org/about/mission.cfm>

La misión de InnoNet's es fortalecer las habilidades, conocimientos y procesos dentro de las organizaciones públicas y benéficas para en general sus aprendizajes y su efectividad organizacional.

### **INSTITUTO INTERNACIONAL DE CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA**

<http://www.iyfnet.org/>

El ITCI es una unidad de la International Youth Foundation que provee asistencia técnica y capacitación en todo el mundo para ayudar a las ONG's a diversificar sus flujos de ingresos y a sostenerse ellos mismos. Coordina las actividades con la Red Internacional de Jóvenes (YF's Global Network) de fundaciones asociadas en 39 países, las cuales además proporcionan servicios de fortalecimiento institucional a redes locales de trabajo de ONG's Y OSBs.

### **INTERNET NONPROFIT CENTER**

[www.nonprofits.org](http://www.nonprofits.org)

El INC proporciona enlaces a una variedad de recursos que informan a las ONG's como procurar fondos on-line.

### **PROSPECTOR INTERNET**

<http://w3.uwo.edu/~prospect/inter.html>

El IP suministra "buscador de donantes" con numerosas recomendaciones en cómo realizar la búsqueda de fondos en la Web. Contiene numerosos enlaces con otras fuentes útiles de información sobre donantes, tanto domésticos como internacionales.

El IP además publica mensualmente un boletín on-line con noticias con una sección dedicada a investigaciones internacionales.

### **INTFUND**

Un servicio para el debate de cuestiones relacionadas con la búsqueda de recursos a nivel internacional. Para suscribirse, enviar un mail a: [1istserv@vm1.mcgill.ca](mailto:1istserv@vm1.mcgill.ca) (nota: este es un número "1", no la letra "l") en el cuerpo del mensaje, escriba: suscribir INTFUND <su nombre real>, mensajes para la lista escriba a: [intfund@vm1.mcgill.ca](mailto:intfund@vm1.mcgill.ca)

### **INTRAC**

<http://www.intrac.org>

INTRAC, Centro Internacional de Investigación y Capacitación para ONGs, proporciona una orientación especial, consultas y servicios de investigación para ONG's comprometidas en el desarrollo y auxilio internacional.

### **GRUPO DE ASISTENCIA PARA LA ADMINISTRACIÓN**

<http://www.managementassistance.org>

El propósito del Grupo de Asistencia para la Administración (MAG) es el de reforzar el liderazgo, estructura, planeamiento, administración, financiamiento, y claridad de la misión social de las ONG's.

### **PROGRAMA DE ASISTENCIA PARA LA ADMINISTRACIÓN**

<http://www.mapnp.org/library>

El MAP proporciona asistencia técnica y capacitación a ONG's y maneja una biblioteca gratuita en tópicos de administración, incluyendo procuración de fondos.

### **CENTRO PARA LA ADMINISTRACIÓN**

<http://www.tmccenter.org/>

El Centro para la Administración desarrolla la capacidad de los jefes o líderes de las ONGs para hacer más eficientes las organizaciones a través de consultorías, capacitación e información sobre recursos.

### **CENTRO NACIONAL PARA JUNTAS DE ORGANIZACIONES BENÉFICAS**

<http://www.ncnb.org/links.htm>

Además de ofrecer asistencia técnica a las ONGs tratando de involucrar a sus comisiones directivas en la búsqueda de fondos, NCNB también ofrece numerosos enlaces con otras organizaciones suministrando asistencia técnica en procuración de fondos.

### **NESst**

<http://www.NESst.org>

El Equipo de empresas no lucrativas y autosustentables refuerza la sustentabilidad financiera de CSO's en Europa Central y América Latina a través del uso de estrategias de autofinanciación para generar recursos que complementen el apoyo de los donantes públicos y privados.

### **NETWORKED INTELLIGENCE FOR DEVELOPMENT**

<http://www.networkedintelligence.com/index.html>

El NID es un servicio proporcionado por una ONG canadiense que gestiona asociaciones multisectoriales para obtener recursos ventajosos para sus ONGs.



### **The NGO Café**

[www.gdrc.org/ngo/ncafe-ks.html](http://www.gdrc.org/ngo/ncafe-ks.html)

ONG Café es patrocinado por el Centro de Investigación Global de Japón. El sitio incluye una selección de artículos sobre cómo las ONG's pueden usar Internet, y una lista de enlaces a directorios de ONG's de todo el mundo titulado "NGO Bungee Jumps". Otro portal del ONG Café - <http://www.gdrc.org/ngo/japan-ngo.html>- cubre el espectro de ONGs de Japón.

### **RECURSOS MUNDIALES PARA ONGS**

<http://bohm.anu.edu.au/hypermail/laws2245/msg00048.html>

NGO Resources Worldwide ofrece talleres y publicaciones sobre movilización de recursos, diversificación y sustentabilidad.

### **PACT**

<http://www.pactworld.org>

Pact fomenta el desarrollo organizacional y de liderazgo de ONG's en formación y establecidas, redes de trabajo y organizaciones intermediarias en todo el mundo. A través capacitación, asistencia técnica, tutorías y apoyo financiero directo, Pact refuerza la capacidad de las organizaciones para favorecer sus metas hacia el desarrollo. PACT además cuenta con oficinas regionales en los siguientes países: Etiopía, Kenia, Madagascar y Perú. Cada oficina regional mantiene un sitio web con enlaces a donantes quienes patrocinan ONG's y CBO's en un país o región en particular.

### **PERIÓDICO FILANTROPIA**

<http://www.philanthropysearch.com/>

Este sitio Web suministra enlaces para sitios web de otras fundaciones. Ud. Puede suscribirse al envío gratis de un mail semanal, con noticias titulado "Philanthropy Journal Alert" de los editores de "Philanthropy Journal ". Envíe su dirección de correo electrónico a [pjalert-on@mail-list.com](mailto:pjalert-on@mail-list.com).

### **BUSCADOR "PHILANTHROPY"**

[www.philanthropysearch.com/](http://www.philanthropysearch.com/)

Patrocinado por la Sociedad Nacional de Ejecutivos de Procuración de Fondos con base en US, este portal sirve como una entrada al mundo on-line de la filantropía y otras organizaciones. Muy útil es el sitio Web de "búsqueda rápida" en la categoría relacionada a donantes o, con una palabra(s) busca información de un tópico específico de procuración de fondos.

### **THE RESOURCE ALLIANCE**

<http://www.resource-alliance.org>

La Resource Alliance es un servicio de una red internacional de proveedores de servicios para ONGs trabajando para fortalecer la capacidad en las ONGs y CBOs para la obtención de recursos y su movilización. Además, brinda capacitación, intercambio de conocimientos y actividades en red para ONG's y CBO's en África, Asia Pacífico, Europa, Asia del Sur y América Latina y publica un boletín electrónico sobre obtención de recursos.

### **INSTITUTO SYNERGOS**

<http://www.synergos.org/globalphilanthropy/00/fbsresources.htm>

El Instituto Synergos mantiene una base de datos en apoyo y movilización de recursos que incluye sugerencias en la formulación de estrategias para movilizar recursos, procuración de fondos de fundaciones internacionales, de particulares y públicas, creación de un nexo financiero con el sector privado, trabajando también con Agencias oficiales de asistencia al desarrollo, y generación de ingresos.

### **UK FUNDRAISING**

<http://www.fundraising.co.uk/>

Este es un recurso electrónico para buscadores de donaciones del Reino Unido y Europa.

### **WORLD LEARNING: PROYECTOS EN DESARROLLO INTERNACIONAL Y CAPACITACIÓN**

<http://www.worldlearning.org/pidt/index.html>

World Learning proporciona asistencia técnica y construcción de capacidad institucional para ONG's, incluyendo sustentabilidad a ONG's mundiales.





## Capítulo II. ¿Qué tipo de Agencias donantes existen?

Hay una gran variedad de fuentes de recursos que ofrecen soporte a los proyectos de desarrollo. Debajo hay una lista de las categorías de donantes conteniendo algunos ejemplos de organizaciones específicas con una categoría particular:

### Agencias Oficiales de Asistencia al Desarrollo (ODA)

La mayoría de los gobiernos del Hemisferio Norte operan agencias o departamentos – muchas veces alojadas en sus embajadas- que proveen ayuda financiera a ONG's y organizaciones comunitarias. Aparte de estas unidades o agencias ODA, algunas embajadas también manejan pequeños programas de recursos fuera de la oficina del Embajador o unidades comunitarias relacionadas. Los siguientes son algunos ejemplos de tales agencias:

- the Australian Agency for International Development (AUSAID),
- the Canadian International Development Agency (CIDA),
- the Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ/Alemania),
- the Department for International Development (DFID/Reino Unido),
- the European Union (EU),
- the Japan International Cooperation Agency (JICA),
- the Swedish International Development Agency, (SIDA/Suecia),
- the United States Agency for International Development (USAID).

### Agencia de Naciones Unidas

En razón de que muchos gobiernos contribuyen a las operaciones de la agencia de Naciones Unidas, son llamadas multilaterales. Muchas veces la asistencia multilateral es dirigida hacia programas de gobierno, pero muchas agencias de Naciones Unidas trabajan estrechamente con ONG's. Ejemplos de tales agencias son las siguientes:

- the International Labor Organization (ILO),
- United Nations International Children's Emergency Fund (UNICEF),
- the United Nations Development Program (UNDP),
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO),
- United Nations Population Fund (UNFPA);
- World Health Organization (WHO);
- United Nations Development Fund for Women (UNIFEM).

### Bancos Multilaterales de Desarrollo

Los Bancos Multilaterales de Desarrollo son también considerados multilaterales porque son los gobiernos los que contribuyen a sus operaciones. Estos bancos pueden concentrar sus actividades a nivel mundial o regional, geográficamente hablando. Si bien sus actividades primordiales son ofrecer préstamos y consejo (o informe) político a los gobiernos, muchas veces sus oficinas locales en los países miembros hacen pequeñas donaciones a ONG's y organizaciones comunitarias. Ejemplos de Bancos Multilaterales de Desarrollo son:

- el African Development Bank (oficina central en Cote d'Ivoire),
- el Banco Asiático para el Desarrollo (oficina central en las Filipinas),
- el Banco Europeo para la Reconstrucción y Desarrollo (oficina central en el Reino Unido),
- el Banco Interamericano para el Desarrollo (oficina central en Estados Unidos),
- el Banco Japonés para Cooperación Internacional (ofic. central en Japón), y
- el Banco Mundial (oficina central en Estados Unidos).

### Fundaciones Internacionales

Las fundaciones son entidades independientes dedicadas a hacer donaciones a ONG's y organizaciones comunitarias. Muchas veces ellas orientan las donaciones provenientes de una fundación, acaudalado benefactor, una corporación o una campaña constante de procuración de fondos. Ejemplos de fundaciones internacionales son:

- Asian Development Trust (Japón),
- W.K. Kellogg Foundation (Estados Unidos),
- Kaiser Family Foundation (Estados Unidos),
- Ford Foundation (Estados Unidos),
- Bernard Van Leer Foundation (Holanda),
- Fundación CODESPA (España),
- John D. and Catherine T. MacArthur Foundation (Estados Unidos),
- Rockefeller Brothers Foundation (Estados Unidos),
- Welcome Trust (Reino Unido),
- Fondation de France (Francia),
- Fondation Roi Baudouin (Bélgica),
- Soros Network of Foundations/Open Society (Estados Unidos),
- Aga Khan Foundation (Suiza).



### Corporaciones Mundiales

Muchas compañías mundiales demuestran su responsabilidad social respaldando proyectos en comunidades donde ellas operan. Ejemplos incluidos:

- ABB ASEA Brown Boveri Ltd. (Suiza),
- Aegon NV (Holanda),
- Bertelsmann AG (Alemania),
- Robert Bosch (Alemania),
- Citibank (Estados Unidos),
- Coca-Cola (Estados Unidos),
- Deutsche Bank (Alemania),
- H. B. Fuller (Estados Unidos),
- Honda (Japón),
- Grand Met (Reino Unido),
- Imetal (Francia),
- Levi Strauss & Company (Estados Unidos),
- MicroSoft (Estados Unidos),
- J.P. Morgan (Estados Unidos),
- Odebrecht (Brasil), Shell (Holanda), and
- Sony (Japón).

### Organizaciones Internacionales No Gubernamentales

Las ONG's Internacionales son instituciones benéficas que reúne fondos de una variedad de fuentes, incluyendo el público en general, para apoyar proyectos en el mundo desarrollado. A veces ellas dirigen su apoyo a organizaciones específicamente enfocada en salud, agricultura, auxilio urgente, medio ambiente, educación, desarrollo comunitario, o micro préstamos, o una combinación de áreas. Ejemplos de tales organizaciones son:

- ActionAid (Reino Unido),
- CARE (Estados Unidos),
- Concern Worldwide (Irlanda),
- Helvetas (Suiza)
- Intermon (España),
- Norwegian People's Aid (Noruega),
- Groupe Developpment, (Francia),
- Medecins Sans Frontieres (Francia),
- Oxfam (Reino Unido),
- PLAN International (Reino Unido),
- Save the Children (Estados Unidos), and
- Terra des Hommes (Suiza).

### International Church-Based u Organizaciones Religiosas

Hay muchas iglesias y organizaciones religiosas que apoyan un amplio rango de proyectos de desarrollo comunitario. Ejemplos de tales organizaciones son:

- Adventist Development and Relief Agency (Estados Unidos),
- Christian Aid (Reino Unido),
- Caritas (Alemania),
- Catholic Relief Services (Estados Unidos),
- Evangelische Zentralstelle für Entwicklungshilfe,
- EZE (Alemania),
- Interkerkelijke Organisatie Voor Ontwikkelingssamenwerking (Holanda),
- Brot für die Welt (Alemania), and World Vision (Estados Unidos).

Además de las instituciones nombradas anteriormente, es importante no pasar por alto el país de pertenencia explorando las fuentes para su proyecto:

Fuentes de Gobierno, tales como ministerios o departamentos de salud, educación, y asistencia social, y fuentes del gobierno provincial y local.

**Empresas Locales**, tales como bancos, compañías de bienes raíces, compañías de servicios e industriales, etc., y subsidiarios locales o socios de corporaciones multinacionales.



**Fundaciones y bancos Independientes Locales**, tales como:

- la Tsao Foundation (Singapur),
- Fundação Vitae (Brasil),
- Fundación Amparo (México),
- Fundación Social (Colombia);
- CP Foundation (Thai), y
- Kagiso Trust (Sudáfrica).

**Fundaciones Comunitarias.** Las fundaciones comunitarias son independientes, organizaciones fundadas a partir de donaciones que movilizan recursos de varias fuentes, incluido el público en general. Tales fundaciones están orientadas a dirigir sus apoyos hacia las necesidades sociales críticas y en mejorar la calidad de vida en segmentos específicos de una comunidad en un área geográfica limitada. Ejemplos de tales fundaciones son:

- Kenya Community Development Foundation (Kenya),
- Community Development Foundation (Mozambique),
- Oaxaca Community Foundation (México),
- Rustenberg Community Foundation, (Sudáfrica),
- Healthy City Community Foundation (Slovak Republic).

**Clubes de Servicios y Asociaciones.** Los clubes locales de servicios y organizaciones de socios son muchas veces otra fuente de fondos para proyectos locales. Ejemplos de tales asociaciones incluyen:

- Rotary Internacional,
- Club de Leones Internacional,
- Cámaras de comercio, y
- Asociaciones industriales de industrias específicas.

### Capítulo III: Cómo investigar sobre donantes

Después de haber "focalizado" las categorías de donantes que a Ud. le gustaría contactar, el siguiente paso es averiguar tanta información como sea posible acerca de sus prioridades programáticas, geográficas, y formularios de aplicación. Hay dos modos para realizar los procedimientos: Una forma es ir a la embajada, o a la librería universitaria, etc. e investigar los distintos directorios publicados de fundaciones que apoyan programas de desarrollo. Si Ud. tiene acceso a una computadora y conexión a una línea telefónica, la segunda manera es investigar los distintos portales que proveen enlaces con sitios Web de donantes específicos.

#### Directorios Publicados

La siguiente lista contiene algunos ejemplos de directorios disponibles en impresos y revistas que son útiles para identificar fuentes de fondos para programas de desarrollo.

- **Canadian Directory to Foundations**, Canadian Centre for Philanthropy, 1329 Bay Street, Suite 200, Toronto, Ontario, Canada M5R 2C4
- **Company Giving in Europe**, The Directory of Social Change, Radius Works, Back Lane, London NW3 1HL, England
- **Danish Foundations**, Foundation for International Understanding, Nyt Nordisk Forlag, Arnold Busck A/S, 49 Kobmagergade, DK-1150, Copenhagen, Denmark
- **Directory of Japanese Giving**, Corporate Philanthropy Report, 2727 Fairview Avenue East, Suite D, Seattle, WA 98102 USA
- **Directory of International Corporate Giving in America & Abroad**, The Taft Group, 27500 Drake Road, Farmington Hills, MI 48331-3535
- **Directory of Non-Governmental Organizations in Sustainable Development Parts I & II, Population and Development, Directory of Non-Governmental Organizations in OECD Countries, and Non-Governmental Organizations and Governments: Stakeholders for Development**, Head of Publications Service, OECD, 2, rue Andre-Pascal, 75775 Paris CEDEX 16, France
- **EFC Monitor** (quarterly publication), **International Guide to Funders Interested in Central and Eastern Europe, Directory of Foundations and Corporate Members of the European Foundation Center** (updated yearly) European Foundation Centre, Publications Office, 51 rue de la Concorde, B-1050
- Brussels, Belgium
- **Foundations in International Affairs**, ACCESS: An International Affairs Information Service, 1511 K Street, N.W., Suite 643, Washington, D.C. USA 200005



- **Grants for Foreign and International Programs, Guide to Funding for International & Foreign Programs**, The Foundation Center, 79 Fifth Avenue, New York, NY 10003-3076 USA
- **Grants from Europe**, National Council for Voluntary Organizations, Regent's Wharf, 8 All Saints Street, London N1 9RL United Kingdom
- **Guide to European Community Grants and Loans**, Eurofi plc, Guildgate House, Pelican Lane, Newbury, Berkshire, RG13 1NX, England
- **Hoover's Handbook of World Business**, The Reference Press, 644 Highway 290 E. Suite E-104, Austin, Texas 78723
- **Inside Japanese Support, Directory of International Corporate Giving**, The Taft Group, 12300 Twinbrook Parkway, Suite 450, Rockville, MD 20852 USA
- **InterAction Member Profiles**, American Council for Voluntary International Action, 1717 Massachusetts Avenue, NW, Suite 801, Washington, DC USA 20036
- **International Encyclopedia of Foundations** (1990), Greenwood Press, 88 Post Road West, Westport Connecticut, USA 06881
- **International Foundation Directory**, Europa Publications Limited, 18 Bedford Square, London, EC1b 3JN U.K.
- **The NGLS Handbook**, United Nations Non-Governmental Liaison Service, Room 6015, 866 UN Plaza, New York, NY 10017
- **National Directory of Grantmaking Public Charities**, The Foundation Center, 79 Fifth Avenue, New York, NY USA 10003-3076
- **Nederland en Ontwikkelingslanden Adreslijst**, Voorlichtingsdienst Ontwikkelingssamenwerkin, Bezuidenhoutseweg 67, Postbus 20061, 2500 EB Den Haag, Nederland
- **The Reality of AID**, International Council of Voluntary Agencies, Case Postale 216, 1211 Geneva 21 Switzerland
- **United Nations Handbook**, Ministry of Foreign Affairs and Trade, Private Bag 18902, Parliament Buildings, Wellington, New Zealand
- **Verzeichnis der Deutschen Stiftungen** (1991), Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V. Adenaueralle 15 W-5300 Bonn 1 Germany
- **WFC/International Philanthropy** (quarterly), World Fundraising Council Secretariat, 1101 King Street, Suite 700, Alexandria, Virginia, 22314 USA

#### Recursos electrónicos para investigar en la Web

Además de los directorios mencionados arriba, considerar ponerse en línea (on line) e investigar la World Wide Web. La principal ventaja de obtener información de la web es la velocidad y el ahorro de tiempo- Ud. probablemente encuentre la última información sobre un donante particular. De todos modos, siempre verifique los datos de la Web para ver si la información es actualizada.

Los siguientes son algunos sitios Web recomendados que proveen asistencia en la Web:

##### **Guía de donaciones en internet:**

Corregido por Grant and Sonenberg es una publicación adecuada para aquellos que no están familiarizados en el uso de la Web para identificar fuentes de recursos. Se puede acceder a este documento desde <http://www.mindspring.com/~ajgrant/guide.htm>.

##### **Guía para buscar donaciones en la Web:**

Es una guía impresa para investigar la web (The Foundation Center, 79 Fifth Avenue, New York, NY 10003-3076). Esta contiene un conjunto de herramientas para identificar fuentes de fondos, un glosario términos comunes, y una bibliografía de recursos relacionados al tema. Este libro ayuda al buscador de información a desarrollar una aproximación focalizada en su búsqueda en la Web mientras ahorra tiempo.

##### **Portales Web de Donantes**

Los siguientes portales proveen enlaces directos a cientos de sitios Web de donantes regionales o mundiales:

##### **Sitios Web de Donantes Regionales (por continentes):**

##### **África y el Medio Oriente**

###### **African Development Bank**

<http://www.afdb.org/>

El Sitio Web del African Development Bank proporciona información en cómo invertir dinero combatiendo la pobreza y mejorando las vidas de personas en el continente africano.

###### **The African Capacity Building Foundation**

<http://www.acbf-pact.org>

La African Capacity Building Foundation proporciona donaciones y asistencia técnica para ONG's africanas y promueve asociaciones del sector privado y ONG.



***African Development Foundation***

<http://www.sdnf.undp.org/sdnfcmr/subweb/adf.htm>

El sitio web de la African Development Foundation describe cómo apoyar iniciativas de desarrollo de gente desvalida de África.

***African Foundation for Development***

<http://www.afford-uk.org/>

AFFORD—una fundación con base en el Reino Unido- Focaliza en apoyos individuales y a organizaciones que están comprometidas en actividades en África.

***AGAG***

<http://www.africagrantsmakers.org/>

No es una entidad que otorga donaciones, el Africa Grantmakers Affinity Group (AGAG) proporciona oportunidades a fundaciones para intercambiar información y trabajo conjuntamente para expandir los fondos de la fundación en África. Mantiene una base de datos de proyectos de fondos de fundaciones y corporaciones en África.

***African Women's Development Fund***

<http://www.awdf.org/background.htm>

AWDF proporciona donaciones a organizaciones de mujeres a nivel local, nacional y regional.

***African Youth Foundation***

<http://www.ayf.de>

La African Youth Foundation apoya iniciativas que ayuden a la juventud africana a tener acceso a la educación y tengan importantes roles en iniciativas nacionales de desarrollo.

***ArabNet***

<http://www.arab.net>

Un recurso online para información en el mundo Árabe, en el Medio Oriente y África Norte, particularmente útil en identificar corporaciones multinacionales activas en la región. Para más información, vea también los siguientes Sitios Web:

<http://www.hdjp.org>    <http://www.1000sites.com>

***The Jewish Funders Network***

<http://www.jfunders.org/aboutus.htm>

No es una organización que otorga donaciones, el Jewish Funders Network es un consorcio de donantes muchos de los cuales apoyan programas Jewish en Israel.

***Southern African Grantmakers Association***

<http://www.wingsweb.org/DirectoryInformation/SAGA.htm>

SAGA proporciona desarrollo profesional y asistencia técnica para organizaciones independientes, voluntarias y sin fines de lucro y particulares implicados en proyectos de desarrollo en Sudáfrica.

***West Africa Rural Foundation***

<http://www.frao.org>

WARF apoya a ONG's en los países de Senegal, Malí, Guinea-Bissau, Gambia y la República de Guinea.

**Asia y el Pacífico**

***AAPIP***

<http://www.aapip.org/>

No es una organización que otorga donaciones, la organización Asian Americans/Pacific Islanders in Philanthropy es un consorcio de fundaciones y promotores individuales de filantropía en la región de Asia Pacífico. El sitio web contiene una lista de donantes de programas de fondos en la región.

***Asian Development Bank***

<http://www.asiandevbank.org/>

El sitio web del Asian Development Bank proporciona información detallada en sus procedimientos de prioridades geográficas y programáticas. Visite la siguiente página para información de proyectos corrientes por país y categoría:

<http://www.asiandevbank.org/projects>

***Asia Pacific Philanthropy Information Network***

<http://www.asianphilanthropy.org/>

Pretende tener a disposición información actualizada acerca de la filantropía y el tercer sector en la región de Asia Pacífico, y fortalecer fuertes redes entre investigadores que buscan entender las cuestiones filantrópicas y del tercer sector. Tiene además como objetivo promover el flujo y la efectividad de las actividades filantrópicas en la región.

<http://www.asianphilanthropy.org/appc/>

***Association of Foundations (Philippines)***

<http://www.afphils.net>

La asociación proporciona servicios e información de fundaciones en las Filipinas.

***Indian Centre for Philanthropy***

[www.indev.nic.in/icp](http://www.indev.nic.in/icp)

El ICP actúa como una cámara de compensación de información en filantropía nacional e internacional.



**Japan Foundation Centre**

<http://www.jfc.or.jp>

El Centro proporciona información autorizada de fundaciones japonesas donantes.

**League of Corporate Foundations**

<http://www.wingsweb.org/DirectoryInformation/LCF.htm>

La LFC moviliza al sector de los negocios en Filipinas para trabajar con comunidades e instituciones asociadas en programas sustentables de desarrollo.

**Philanthropy Australia**

<http://www.philanthropy.org.au/>

PA es la asociación nacional que representa al sector privado, familiar, corporaciones y fundaciones de Australia, cuyos donaciones se otorgan a nivel global o regional.

**Philippine Business for Social Progress**

<http://www.pbsp.org.ph/>

PBSP es una fundación privada, nacional y sin fines de lucro que alienta al sector de negocios a comprometerse con el desarrollo social.

**Philanthropy New Zealand**

[www.philanthropy.org.nz](http://www.philanthropy.org.nz)

PNZ es una organización que representa a organizaciones de crédito privados y fundaciones y aquellas organizaciones donantes para Nueva Zelanda creadas a través de la venta de bancos comunitarios y utilidades de energía.

**Charity-Know-How**

<http://www.charitynet.org>

Es una iniciativa del Ministerio Británico de Asuntos Exteriores, numerosas fundaciones caritativas, y otros donantes que proporcionan asistencia técnica a organizaciones que trabajan en Europa Este y Central y la antigua Unión Soviética.

**Cooperating Netherlands Foundations for Central and Eastern Europe**

<http://www.cooperatingnetherlandsfoundations.nl/index.htm>

Este sitio web sirve como un portal a las fundaciones holandesas que apoyan a las ONG's en Europa Central y Este.

**Counterpart International**

<http://www.counterpart.org/programs/civilsoc/>

Counterpart proporciona simientes de donaciones y otros recursos para expandir la capacidad de ingenio de las ONG's en Armenia, Azerbaiján, Georgia, Bielorrusia, Kazakstán, Kirgizstan, Tajikistán, Turkmenistán, Ucrania, y Uzbekistán.

**Czech Donors Forum**

<http://www.czechdonors.cz/>

El Donors Forum es una asociación de donantes checos y extranjeros –privados, del gobierno y corporativos- cuyos miembros apoyan el desarrollo de la sociedad civil en la República Checa fomentando la filantropía y respaldando a organizaciones no gubernamentales.

**Hungarian Foundation for Self-Reliance**

<http://www.autonomia.hu/english/intro.html>

La Hungarian Foundation for Self-Reliance proporciona donaciones y préstamos para emerger y establecer ONG's húngaras.

**Union of Bulgarian Foundations**

<http://www.bseanetwork.org/link1.html>

La Union of Bulgarian Foundations es una asociación de Fundaciones búlgaras.

**European Bank for Reconstruction and Development**

<http://www.ebrd.com>

Este Sitio proporciona información detallada de las prioridades programáticas y geográficas de EBRD en Europa Central y Este y a los países de la Antigua Unión Soviética.

**Visegrad Network of Community Funds**

[http://www.tcfn.efc.be/frame\\_index3.html](http://www.tcfn.efc.be/frame_index3.html)

El The Visegrad Network of Community Funds es un consorcio de cuatro comunidades de fondos para la República de Eslovaquia, República Checa, Polonia, Hungría para compartir experiencias y aprender unas de las otras y despertar conciencia acerca de la comunidad filantrópica en Europa Central y Este.

**Centre for Philanthropy**

[www.charity.bm](http://www.charity.bm)

El Centro es la cámara de compensación y base de datos para las organizaciones de crédito de Bermuda y fundaciones.

**Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial**

[www.ccre.org.co](http://www.ccre.org.co)

El Centro promueve la filantropía y la responsabilidad social entre compañías colombianas.

**Centro Mexicano de Filantropía**

<http://www.cemefi.org/>

CEMEFI es una asociación de fundaciones mexicanas que fomentan la filantropía en México.



**Confederación Española de Fundaciones**

<http://www.fundaciones.org/>

Muchas de las fundaciones de la Confederación Española de Fundaciones apoyan ONG's en América Latina.

**Grupo de Fundaciones**

[www.gdf.org.ar](http://www.gdf.org.ar)

GDF es una asociación de fundaciones y donantes corporativos en Argentina.

**Grupo de Institutos, Fundações e Empresas**

[www.gife.org.br](http://www.gife.org.br)

GIFE es una asociación que incluye institutos, fundaciones y corporaciones que actúan dentro del Tercer Sector en Brasil, disponiendo recursos privados para propuestas públicas.

**Hispanics in Philanthropy**

<http://www.hiponline.org/about.html>

No es una entidad donante, HIP es una asociación transnacional de corporaciones representantes de donantes, filantrópicas públicas y privadas, iniciativas y academias no lucrativas. HIP promueve las sociedades entre organizaciones filantrópicas y comunidades latinas.

**Inter-American Development Bank**

<http://www.iadb.org/>

El Sitio de IABD proporciona información detallada de las prioridades geográficas y programáticas del Banco. El IABD además tiene la página web del Inter-American Working Group on Youth Development con enlaces a otros sitios.

**Inter-American Foundation**

<http://www.iaf.gov>

El Sitio de la Inter-American Foundation proporciona una mirada de los trabajos en América Latina y el Caribe para fomentar el desarrollo equitativo, participativo y autosustentable. El Sitio Web además describe cómo la IAF se asocia con entidades del sector público y privado para la movilización de recursos locales, nacionales e internacionales para el desarrollo popular.

**Jamaican Foundations and Corporate Donors**

<http://www.wingsweb.org/DirectoryInformation/JFCD.htm>

La JFCD publica directorios de fondos de inversión y fundaciones jamaicanas.

**La Ventana de la Sociedad Civil**

<http://www.ventanacivil.org.pe>

La Ventana mantiene una base de datos con un buscador que contiene información de donantes nacionales e internacionales quienes proporcionan fondos para programas de desarrollo en todo América Latina.

**The Synergos Institute**

<http://www.synergos.org/globalphilanthropy/database/>

El Instituto Synergos mantiene una base de datos que contiene los perfiles de más de 120 fundaciones y donantes que operan en los países de América Latina.

**Webs de donantes a nivel mundial**

**Allavida**

<http://www.allavida.org>

Allavida proporciona donantes, orientación y capacidad de construcción, e investigación y publicación de ONG's en el Sureste de Europa, Asia Central, y NIS, y expansión a África y Asia. Además mantiene una base de datos con links a otros donantes y organizaciones de apoyo.

**America's Development Foundation**

<http://www.adfusa.org>

ADF trabaja con organizaciones civiles en una variedad de áreas, incluyendo movilización de recursos, y Europa Este y Central, Medio Oriente, el Caribe, América Central y África.

**British Library for Developmental Studies**

<http://nt1.ids.ac.uk/eldis/>

Este Sitio proporciona acceso a información detallada de agencias nacionales/internacionales de ayuda, agencias regionales de ayuda y bancos de desarrollo, el Grupo Banco Mundial (the World Bank Group), Agencias de Naciones Unidas (United Nations Agencies), organizaciones no gubernamentales como donantes, agencias voluntarias proveedoras de ayuda, y otras fuentes de ayuda al desarrollo.

**Bundesverbandes Deutscher Stiftungen**

<http://www.stiftungen.org/>

Este es un portal web para una red de fundaciones alemanas, muchas de las cuales proporcionan fondos para proyectos en el extranjero (en alemán).

**Charity Village**

<http://www.charityvillage.com/charityvillage/fund.asp>

Este Sitio canadiense sirve como un "kiosco de información" tanto para ONG's canadienses e internacionales. Contiene enlaces con bases de datos online y directorios de agencias canadienses de fondos.



***The Communication Initiative***

<http://www.comminit.com>

El Sitio de CI contiene enlaces con un número de agencias donantes multilaterales y bilaterales y además contiene información sobre planeamiento estratégico, modelos de planificación, y monografías en un amplio campo de temas del desarrollo.

***The Council on Foundations***

<http://www.cof.org>

Ante todo dirigido hacia los administradores y personal de instituciones donantes de Estados Unidos, este Sitio proporciona información, ideas, análisis y comentarios relevantes para la efectividad de los proyectos.

***Deutsches Spendeinstitut Krefeld (German Charities Institute)***

<http://www.dsk.de/engl/>

En alemán e inglés, este Sitio proporciona información sobre filantropía en Alemania y más de 5,200 organizaciones alemanas sin fines de lucro. Además incluye enlaces a los Sitios Web de donantes alemanes que trabajan internacionalmente.

***Development Gateway***

<http://www.developmentgateway.com>

El Development Gateway del BM está designado para ayudar a las comunidades, organizaciones y sociedades individuales establecidas, compartiendo ideas, y trabajando en conjunto para reducir la pobreza. El Sitio además sirve como un portal a un significativo número de recursos y organizaciones específicas de asistencia técnica.

***The Development Initiative***

<http://www.devinit.org/index.html>

DI es un portal con links a sitios web que contienen información de agencias bilaterales y multilaterales de ayuda. Además, contiene enlaces a los servicios de ONG's a nivel mundial.

***Directory of Development Organizations***

<http://www.devdir.org/right.html>

Este Sitio proporciona una guía online de organizaciones micro-financieras, pequeñas iniciativas de organizaciones de desarrollo, agencias de desarrollo, organizaciones del sector privado, bancos de desarrollo, y ministerios gubernamentales.

***European Foundation Centre's Funders Online***

<http://www.fundersonline.org/>

La EFC ha incorporado un útil mecanismo de búsqueda para identificar fundaciones potenciales y corporaciones activas en Europa y en otras regiones.

***European Forum on International Cooperation***

<http://www.oneworld.org/euforic>

EUFORIC contiene información de agencias donantes oficiales y no gubernamentales en Austria, Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Irlanda, Países Bajos, España, Portugal, España y el Reino Unido.

***Eurongos***

[http://www.eurongos.org/english/main\\_guide.htm](http://www.eurongos.org/english/main_guide.htm)

Eurongos tiene una función de búsqueda para identificar dónde están trabajando las 16 European Official Development Assistance Agencies y qué áreas están apoyando.

***Fondsen In Nederland***

<http://www.verenigingvanfondsen.nl/>

La Asociación de Fundaciones Holandesas (FIN) proporciona información de fundaciones en los Países Bajos. El 'Fondsenboek', un directorio que se publica cada dos años por el FIN, proporciona información de aproximadamente 60 fundaciones holandesas.

***Fundsnet service***

<http://fundsnetwercices.com/internat.htm>

Este portal web proporciona enlaces a los sitios web de numerosas fundaciones norteamericanas.

***Global Philanthropy Forum***

<http://www.philanthropyforum.org/roadmap/>

GPF proporciona guías de fundaciones, ONG's y donantes individuales para aprender más acerca de la filantropía internacional. El Forum mantiene diversas bases de datos con portales a redes regionales y temáticas de donantes y de intermediarios que apoyan a organizaciones y proyectos en otros países.

***Grants Development Office***

[http://www.calpoly.edu/~grants/3\\_FoundSubj.html#international](http://www.calpoly.edu/~grants/3_FoundSubj.html#international)

La Grants Development Office of the California Polytechnic State University mantiene un sitio web que contiene numerosos enlaces de donantes de Estados Unidos quienes proporcionan donaciones internacionales a ONG's.

***Grantmakers for Effective Organizations***

<http://www.geofunders.org>

No es una organización donante, es un consorcio de más de 600 fundaciones que proporcionan donaciones a ONG's para reforzar su efectividad organizacional.





**Grantmakers Without Borders**

<http://www.internationaldonors.org>

*Grantmakers* trata de expandir la filantropía a nivel internacional y sirve como una cámara de compensación para otorgar apoyos internacionales.

**Guidestar**

<http://www.guidestar.org>

*Guidestar* es otro portal web con un motor de búsqueda que puede ser utilizado para identificar donantes de Estados Unidos interesados en países específicos.

El sitio además incluye noticias en el mundo de la filantropía. Los buscadores de donantes pueden también mandar su solicitud online de fondos.

**International Chamber of Commerce**

<http://www.webnexus.com/users/icc/iccncnp.html>

Esta es la "primer parada" en la web para identificar compañías localizadas en cualquier región del mundo que podrían aproximarse para procurar fondos y colaboración.

**International Youth Foundation**

<http://www.iyfn.org>

El sitio de IYF contiene información sobre la red global de países socios que proporcionan asistencia técnica y financiera a programas locales de jóvenes.

**National Endowment for Democracy**

<http://www.ned.org>

El NED ofrece un portal de más de 80 donantes mundiales que apoyan proyectos relacionados con los derechos humanos, democracia y resolución de conflictos.

**Organization for Economic Co-operation and Development**

<http://www.oecd.org/dac/html/dacsites.htm>

El sitio de la OECD contiene enlaces a las homepages de los países miembros del Development Assistance Committee (DAC), incluyendo Australia, Canadá, Comisión Europea, Francia, Alemania, Japón, Nueva Zelanda, Noruega, España, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Países Bajos, Reino Unido, Suecia y los Estados Unidos.

**The Swiss Agency for Development and Cooperation**

<http://www.deza.admin.ch/mainportal.php?userhash=602953&l=e>

Este sitio web proporciona una mirada acerca de las prioridades programáticas y geográficas del Swiss Ministry of Foreign Affairs.

**Transatlantic Community Foundation Network**

[http://www.tcfn.etc.be/frame\\_index3.html](http://www.tcfn.etc.be/frame_index3.html)

El sitio de TCFN contiene la sección 'Community Foundations Worldwide' que proporciona un portal a campo internacional de las fundaciones comunitarias, suministrando enlaces a fundaciones, organizaciones de apoyo, y otras instituciones que sirven como un portal y centros de recursos dentro de su territorio nacional.

**United Nations Development Program**

<http://www.undp.org>

El sitio del UNDP contiene información detallada de sus prioridades geográficas y programáticas.

**United Nations Non-Governmental Liaison Service (NGLS)**

<http://www.un.org/MoreInfo/ngolink/welcome.htm>

Este es el sitio de la agencia UN responsable de coordinar el diálogo y la cooperación entre el sistema UN y ONG's. Además incluye una lista de números para enlaces oficiales de ONG's a las diversas divisiones de la oficina central de UN en Nueva York.

**United States International Grantmakers**

<http://www.usig.org>

El propósito de este sitio es facilitar donantes internacionales proveiendo acceso a informes de los países, leyes y otros materiales informativos y recursos. El sitio sirve tanto a donantes como a buscadores de donantes apoyando y facilitando los procesos en el extranjero.

**United State Agency for International Development**

<http://www.usaid.gov/>

El sitio de la USAID proporciona información detallada de cada agencia y sus prioridades geográficas, programáticas y procedimientos para solicitud.

**The Virtual Foundation**

<http://www.virtualfoundation.org/>

La Virtual Foundation es un programa filantrópico en línea que apoya iniciativas populares; Proyectos comunitarios de perfeccionamiento en el campo del medio ambiente, salud y las actividades económicamente sustentables están disposición en este sitio web donde ellos pueden ser leídos y encontrados por donantes en línea.



**The World Bank**

<http://www.worldbank.org/ngos>

<http://worldbank.org/participation>

Ambos sitios proporcionan extensa información de cómo las ONGs y Organizaciones Civiles pueden trabajar en sociedad con el Banco Mundial.

Además suministra enlaces a temas prioritarios del Banco, sus políticas y sus guías de solicitud para trabajar con el sector de ONGs y contactos con personal clave del staff. Muchas de las Oficinas del Banco Mundial en cada país también tienen sitios web para ONG's que están en un país específico. Para más información, visite la siguiente página web:

<http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/essd.nsf/NGOs/RM-Web sites>

**WINGS**

<http://www.wingsweb.org/>

Este sitio es mantenido por el Council of Foundations y proporciona numerosos enlaces a asociaciones donantes regionales y nacionales, centros filantrópicos, consorcios de donantes, grupos consultivos, y otros tipos de organizaciones que proporcionan servicios especializados a donantes en países específicos en todo el mundo.

<http://www.aprchile.cl/pdfs/Guia%20de%20fondos%20en%20espanol.pdf>



## **ANEXO 11**

### **¿CÓMO CONSEGUIR DONANTES?**

El siguiente documento explica como encontrar información sobre posibles donantes y como buscarlos y conseguirlos. Hay mucha información accesible sobre organizaciones donantes, el desafío es identificar organizaciones que brinden financiamiento para el tipo de trabajo que Usted lleva a cabo.

La primer etapa es la de ser claro respecto al destino del dinero que está solicitando. Generalmente, los donantes solo apoyan proyectos o propuestas específicas. Antes de empezar la búsqueda, es útil hacer una pequeña descripción del trabajo que va a ser financiado. La misma debe explicar:

- La necesidad: cuáles son los problemas sociales o del medio que le preocupan a la organización.
- El programa: qué planea hacer para resolver dicho problema.
- El resultado: qué espera como diferente en cuanto al resultado y cómo lo medirá.
- El presupuesto: cuánto se necesita y para qué.

El hecho de preparar un pequeño informe de este estilo lo ayudará a la hora de querer identificar donantes potenciales.

Ahora, Usted esta preparado para iniciar su búsqueda. Es útil tomarse algo de tiempo para investigar cuáles son los intereses de los donantes. La mayoría de las solicitudes no tienen éxito porque no están relacionadas con los intereses de la organización ó están preparadas precariamente. El simple hecho de mandar propuestas a una lista de donantes no terminará en obtener fondos. Dedique tiempo a la identificación de cuales son las organizaciones apropiadas, cuál es la forma correcta de acercarse a éstas y contáctelas correctamente.

Este documento trata las siguientes áreas:

- Qué información debo buscar.
- La Internet
- Fuentes de información sobre donantes potenciales
- Directorios
- Otras Publicaciones útiles
- Contactando donantes potenciales
- Otras fuentes.

### **¿Qué información debe buscar?**

La siguiente lista abarca los puntos más importantes a la hora de buscar donantes.

- ¿El área de interés del donante tiene que ver con mi área de trabajo? Por ejemplo educación primaria, salud, etc.
- ¿El donante apoya trabajos en nuestro país o región?
- ¿EL donante provee fondos para los proyectos que necesitamos? Algunos no cubren artículos importantes y otros pueden no hacerlo con costos fijos.
- ¿El donante otorga donaciones a organizaciones como la mía o necesito un socio local/internacional? Algunas organizaciones sólo prestan a organizaciones norteamericanas, inglesas o de la Unión Europea.
- ¿Qué tipo de programas ha apoyado el donante en el pasado? ¿Son éstos ejemplos de programas como el nuestro?
- ¿Cuál es el tamaño promedio de la donación y cuál es máximo y el mínimo que han donado?
- ¿Generalmente, cuánto tiempo dura la donación?
- ¿El donante requiere que sea una donación conjunta? Por ejemplo: ¿debemos soportar parte del proyecto con fondos propios? Para ONGs del Sur, los donantes permiten donaciones conjuntas que sean "del tipo", como ser trabajo voluntario o materiales y servicios donados.
- ¿Hay alguna fecha límite para presentar la propuesta?
- ¿El donante pide una carta o una propuesta completa? Los requerimientos varían: debe estar atento a las formas específicas que el donante pueda solicitar.
- ¿Quién es la persona indicada para ser contactada?

### **La Internet**

La lista con páginas Web que se detalla a continuación contiene información gratuita y enlaces a otros sitios útiles.

Las siguientes páginas están en ingles y son útiles para buscar fundaciones:



[www.fundsnetservices.com](http://www.fundsnetservices.com): Listado internacional útil, pero no tiene buscador.

[www.fundersonline.org](http://www.fundersonline.org): Dirigido por *The European Foundation Centre* (Centro de Fundaciones Europeo). Incluye una buena guía sobre como buscar donaciones.

[www.fdncenter.org](http://www.fdncenter.org): *The Foundation Center* (el centro de Fundaciones). *US Foundations* (Fundaciones Norteamericanas). También incluye una guía útil y noticias. Ignore la parte donde debe pagar para suscribirse, hay muy buena información accesible en forma gratuita.

Otros sitios útiles (en ingles):

[www.efc.be](http://www.efc.be): *European Foundation Centre* (Centro de Fundaciones Europeo), incluye noticias sobre desarrollos entre los donantes europeos.

[www.allavida.org](http://www.allavida.org): ONG del Reino Unido trabajando en África del Este promocionando filantropía. Esta conectada a la asociación *East Africa Grantmakers Association*.

[www.cafonline.org](http://www.cafonline.org): Para información sobre directorios y reportes.

[www.dsc.org.uk](http://www.dsc.org.uk): Directorios, publicaciones y reportes de investigación.

[www.charitycommission.gov.uk](http://www.charitycommission.gov.uk): Información sobre fundaciones registradas en el Reino Unido

[www.bond.org](http://www.bond.org): Red de ONGs del Reino Unido que trabajan internacionalmente. Listado de Miembros. Provee además, información sobre donaciones en el Reino Unido y Estados Unidos de Norteamérica

[www.euforic.org](http://www.euforic.org): Listado de directorio de miembros en línea. Organización con membresía de agencias europeas que se dedican a dar donaciones y trabajar internamente.

[www.ecas.org](http://www.ecas.org): Guía didáctica sobre los programas de donaciones de la Unión Europea para Europa y el mundo.

[www.interaction.org](http://www.interaction.org): Organización con membresía, con mas de 150 organizaciones humanitarias en los Estados Unidos de América. Los miembros están listados en el sitio.

[www.theglobalfund.org](http://www.theglobalfund.org): Información acerca del Global Fund for HIV, malaria y tuberculosis

[www.globalgiving.com](http://www.globalgiving.com): un sitio norteamericano donde las ONGs del Sur pueden aplicar para registrar proyectos con el objetivo de atraer el interés de donantes potenciales. La pagina Web esta dirigida a individuos que estén interesados en realizar donaciones directamente a ONGs del Sur.

[www.giveindia.org](http://www.giveindia.org): ONGs indias pueden aplicar para estar listadas en este sitio donde pueden conseguir donaciones de donantes on line.

#### **Fuentes de información sobre donantes potenciales**

Información sobre organizaciones donantes se puede encontrar en Internet, en libros y en discos compactos y hay mucha cantidad y variedad. Es más fácil si Usted está en los Estados Unidos de América o en Europa. Para los recaudadores de fondos del resto del mundo, buscar información es un poco más difícil. Pocas fundaciones son las que otorgan donaciones internacionales, sin embargo el número está creciendo. Información sobre donantes en varias partes del mundo es difícil de rastrear. El mejor medio es el teléfono. Llame a organizaciones que Usted conozca y pregúnteles por otros donantes que operen localmente. Use Internet para leer acerca de sus historias y políticas. Un uso dinámico de estos dos medios es probablemente la forma más eficiente para su búsqueda, especialmente si sus recursos son limitados.

La siguiente sección contiene una selección útil de direcciones y publicaciones (en inglés). Información sobre otros sitios Web y publicaciones podrán ser encontradas en muchos de los recursos que se listan a continuación:

#### **Directorios (publicados generalmente como libros o también en CD-ROM) por:**

*En Ingles:*

- European Foundation Centre (Europa)
- The Foundation Center (para los Estados Unidos de América)
- Charities Aid Foundation (solo Reino Unido)
- Directory of Social Change (solo Reino Unido)
- ECAS (Unión Europea)

Cabe destacar que la mayoría de las organizaciones listadas en estos directorios hacen donaciones solo a fundaciones Norteamérica o europeas. Los mejor es ver las publicaciones antes de comprarlas.

Para buscadores de donaciones fuera de Europa y los Estados Unidos de América, por ahí las siguientes fuentes de información son más útiles:

- The International Development Directory, Sarah Harland y Dave Griffiths. Directory of Social Change, 2001.
- The Directory of International Funding Organisations, Charities Aid Foundation, UK
- A Guide to European Funding for NGOs, 9<sup>th</sup> edition, European Citizen Action Service, 2003



### Otras publicaciones útiles

*En The Resource Alliance es una red internacional que trabaja para fortalecer la capacidad de movilización de fondos y recursos locales en las organizaciones sin fines de lucro. Llevamos a cabo esta tarea a través de capacitación, intercambio de conocimientos y trabajo en redes alrededor del mundo.*

*The Resource Alliance es una organización sin fines de lucro registrada en el Reino Unido con status 501c3 en los Estados Unidos de Norteamérica.*

*Nuestro sitio de Internet contiene información valiosa sobre técnicas de movilización de recursos, novedades, casos de estudio, contactos y enlaces útiles e información sobre nuestras conferencias y talleres alrededor del mundo. inglés:*

- Worldwide Fundraisers Handbook, Michael Norton. Publicado por The Resource Alliance y Directory of Social Change, 2da edición, 2003.
- International Grantmaking: A report on US Foundation Trends, publicado por The Foundation Center and the Council on Foundations, 1997. ISBN: 0-87954-76-X. Sigue siendo una guía muy útil para acceder a fundaciones que donan internacionalmente, qué donan y dónde.

### Contactando donantes potenciales

A pesar de haber realizado una investigación cuidadosa, generalmente las propuestas enviadas a donantes son poco exitosas, salvo que Usted sea una organización bien establecida y altamente respetada. La recaudación de fondo exitosa es llevada a cabo a través de redes de contactos y relaciones con donantes.

Trate siempre de entablar contacto con un donante potencial primero y tratar de juntarse con él si es posible después. Presente su organización y programa que desea llevar a cabo, pero también pregúntele al donante cuales son sus prioridades e intereses. Este atento a detalles claves como ser cómo hacer que su proyecto sea mas atractivo para el donante. ¿Qué elementos de su propuesta le interesaron más? Por ahí hay más aspectos que Usted puede fortalecer para que la propuesta tenga mas fuerza. Entregar la propuesta formal debe ser la última etapa del proceso, y para este punto usted debe estar confiado en que recibirá los fondos.

Las organizaciones de países en vías de desarrollo deben contactar, en primera instancia, los oficiales de programas locales de fundaciones donantes. Una alternativa puede ser considerar donantes norteamericanos y/o europeos. Entablando los contactos en persona puede marcar la diferencia entre tener éxito o no. Este seguro de haber hecho todo lo necesario y que la organización donante sea la apropiada.

Dele al donante información de su organización que este clara y profesionalmente confeccionada. Un reporte anual junto a un resumen de sus cuentas y mayores logros del año es una herramienta invaluable. Bríndeles a sus donantes potenciales información acerca de sus donantes actuales. Si usted está recibiendo dinero de donantes internacionales eso le aumentará su credibilidad.

### Otras fuentes

- Contactos locales: úselos lo más que pueda. Pídale a su staff, a su junta directiva, a donantes actuales, a otras ONGs, oficiales del gobierno información que le pueda ser útil.
- Reportes anuales de otras organizaciones: generalmente contienen información sobre donantes principales.
- Medios de comunicación local (periódicos, revistas y portales): pueden cubrir historias sobre eventos de recaudación de fondos y sponsors, así como también información sobre donantes corporativos y locales.
- Directorios de negocios locales y cámaras de comercio (Páginas amarillas): busque empresas con productos o servicios que encajen con su organización o puedan ser de interés para las personas con las que mantiene contacto. Los departamentos gubernamentales son otra opción. En Estados Unidos de América y en Europa las páginas Web de los gobiernos contienen buena información. En países en vías de desarrollo el Ministerio de Asuntos Externos debería tener información de las Misiones Diplomáticas y Consulares así como de las organizaciones internacionales que operan en el país. Es probable también que exista una sección responsable de las relaciones con las ONGs. [www.google.com](http://www.google.com) es uno de los buscadores más exitosos en Internet.



## ANEXO 12

### **Declaración Internacional de Principios Éticos en la Recaudación de Fondos Filantrópicos**

Traducido por AEDROS del documento original en inglés, Diciembre 2006.

#### **Prefacio**

Los profesionales en recaudación de fondos filantrópicos o "*fundraisers*", trabajan en diferentes campos, países y circunstancias; pero todos ellos comparten valores y prácticas fundamentales. Trabajan para lograr una diferencia, para ayudar a los demás y preservar lo que es valioso. En resumen trabajan para hacer del mundo un mejor lugar. Por estas razones, se esfuerzan por identificar y emplear las mejores prácticas.

El propósito de esta Declaración Internacional de Principios Éticos es fomentar el crecimiento de una comunidad global de fundraising que se preocupe por las rendiciones de cuentas, la transparencia y la efectividad. En esta Declaración se pretende establecer qué nos une a la hora de practicar nuestra profesión. Teniendo en cuenta que varios países ya tienen sus propios códigos de ética y mejores prácticas, lo que se busca con este documento es unificar a la comunidad global de recaudadores de fondos filantrópicos bajo una única Declaración de Principios Fundamentales. Las personas y organizaciones que adhieran a esta Declaración no necesariamente estarán abandonando sus propios códigos o prácticas sino que estarán demostrando su interés en una comprensión universal de estos Principios Fundamentales.

Esta Declaración, aplicada en diferentes culturas, puede usarse como guía para iniciar mejores prácticas en mercados donde el fundraising recién comienza. También puede ser tomada como una alternativa clara a costumbres locales, que no necesariamente representen las mejores prácticas. La adhesión a esta Declaración debería asegurar la construcción de la confianza pública en el sector social dejando de lado los intereses personales obtenidos a expensas de los donantes o personas interesadas en la organización.

En el párrafo 5 de la Declaración se hace mención a las palabras "**será**" y "**deberá**" cuyo uso indican que el requerimiento al que se refieren es obligatorio y "**debería**" a lo que es considerado mejor práctica por todas las organizaciones que aprueban la Declaración. La Declaración reconoce que los profesionales en recaudación de fondos filantrópicos, trabajan en diferentes jurisdicciones y por lo tanto deben tener en cuenta las leyes de dicho lugar de trabajo. Sin embargo, se espera que los *fundraisers* que adhieran a los principios de la Declaración deberían hacerlo a la interpretación más rigurosa de la ley (y a la del Código de Ética de sus propias Asociaciones Profesionales) aplicable a una actividad cualquiera sea la jurisdicción de la que se deriva dicha actividad.

#### Cinco Principios Universales

Cinco principios importantes para desempeñarse en esta profesión:

**Honestidad:** los *fundraisers* deberán actuar siempre en forma honesta y con la verdad para que la confianza pública esté protegida y para que los donantes y beneficiarios no sean engañados.

**Respeto:** los *fundraisers* deberán actuar siempre con respeto a la dignidad de su profesión y sus organizaciones y con respeto por la dignidad de los donantes y beneficiarios.

**Integridad:** los *fundraisers* actuarán abiertamente en cuanto a su responsabilidad con la confianza pública. Deberán identificar todo tipo de conflicto de intereses presente o futuro y evitar cualquier tipo de conducta personal o profesional inapropiada.

**Empatía:** los *fundraisers* trabajarán de manera tal que promuevan su propósito e incentiven a otros a que suscriban a los mismos estándares profesionales y compromiso. Deberán valorar la privacidad individual, la libertad de elección y la diversidad en todas sus formas.

**Transparencia:** los *fundraisers* deberán incentivar la realización de reportes claros, precisos y entendibles acerca del trabajo que realizan, la manera en que las donaciones son utilizadas y administradas y acerca de los costos y gastos asociados.



### Estándares de práctica

Estos estándares están presentados teniendo en cuenta que los fundraisers operan sujetos a diferentes jurisdicciones y que deben observar la ley de la jurisdicción en la que trabajan. Sin embargo, se espera que los fundraisers que adhieran a los principios de la Declaración deberían hacerlo según la interpretación más rigurosa de la ley (y del Código de Ética de sus propias Asociaciones Profesionales) aplicable a una actividad, cualquiera sea la jurisdicción de la que se deriva dicha actividad.

1. Responsabilidad de los profesionales en recaudación de fondos filantrópicos respecto de las **donaciones**
  - a. Las donaciones deberían ser aceptadas sólo si son voluntarias, si tienen relación con los objetivos de la organización y siempre que no generen un costo mayor al razonable en comparación al valor de las donaciones.
  - b. Los fondos serán desembolsados de acuerdo a la voluntad del donante, si éste así lo hubiera manifestado previamente.
  - c. Los fondos no serán recaudados para el beneficio financiero personal del fundraiser ni para el beneficio de la firma o consultora para quien trabaje.
  - d. Los fondos serán recaudados cuidadosamente y respetando la libre decisión del donante, sin presión, acoso, intimidación o coerción alguna.
2. Relación con las **personas cercanas a la organización (stakeholders)**
  - a. Los fundraisers estarán siempre a disposición de las personas interesadas en la organización abarcando tanto a los donantes, como a los beneficiarios y empleados.
  - b. Los fundraisers respetarán los derechos del donante proveyéndoles información en tiempo y forma sobre cómo son utilizadas sus contribuciones, respetando su privacidad y honrando sus deseos.
  - c. Los fundraisers respetarán los derechos de los beneficiarios y preservarán su dignidad y amor propio. No utilizarán técnicas o materiales de recaudación de fondos que socaven dicha dignidad.
  - d. Los fundraisers trabajarán con proveedores o intermediarios bajo los mismos estándares que lo hacen sus organizaciones. Harán esfuerzos razonables para lograr que dichos proveedores no obtengan una ganancia desmedida cuando trabajen para su institución.
3. Responsabilidad de los profesionales en recaudación de fondos filantrópicos con respecto a las **comunicaciones, marketing e información pública.**
  - a. Los fundraisers sólo podrán usar información pública que sea precisa, verdadera y no engañosa e información que respete la dignidad y amor propio de los beneficiarios.
  - b. Los fundraisers no expresarán ni sugerirán públicamente que las actividades de recaudación de fondos se llevan a cabo sin costos administrativos o de fundraising, dando así la impresión equivocada que es una actividad sin costo alguno. Así mismo le objetarán a sus propias organizaciones la posibilidad de transmitir o sugerir que las actividades de fundraising no tienen costo.
  - c. Los fundraisers proveerán información verdadera sobre el uso de los fondos sin exagerar o subestimar.
  - d. Los fundraisers respetarán siempre las reglas y leyes de protección de datos.
  - e. Los fundraisers aceptarán que toda información relativa a los donantes o posibles donantes de una institución es propiedad exclusiva de dicha institución y no podrá ser transferida ni utilizada sino para beneficio de la propia institución.
  - f. Los fundraisers respetarán el deseo del donante que prefiera ser excluido de una base de datos, cosa que cumplirán inmediatamente y sin poner ningún obstáculo para el donante.
4. Administración de informes, finanzas y costos de recaudación:
  - a. Los fundraisers asegurarán que todas las transacciones, rendiciones de cuentas y reportes de fundraising de los que son responsables, sean transparentes y sin ambigüedades. Deberán ser capaces de rendir cuentas por su trabajo profesional en cualquier momento.
  - b. Los fundraisers incentivarán a sus organizaciones que emitan informes en el marco de los estándares nacionales e internacionales de contabilidad.
  - c. Los fundraisers presentarán reportes anuales precisos a las personas con intereses en la organización en un período razonable de tiempo y motivarán a su organización para que lo haga.
  - d. Los fundraisers serán claros y abiertos a todas las personas que estén interesadas acerca de los costos, honorarios y gastos de fundraising y de la forma en que éstos son asignados.
  - e. Los fundraisers se comprometen a transparentar el acuerdo de compensación que tengan ante su empleador, el donante y/o los beneficiarios en caso que lo soliciten.



5. Remuneración y compensación:

- a. Los *fundraisers* brindan sus servicios como voluntarios o bajo una base asalariada o a cambio de honorarios preestablecidos. Los profesionales no deberían aceptar comisiones o compensaciones basadas sobre un porcentaje de los fondos recaudados.
- b. Los *fundraisers* no aceptarán ningún reconocimiento monetario cuando tomen decisiones en nombre de la organización.
- c. Los *fundraisers* no buscarán ni aceptarán ningún tipo de pago personal, en efectivo ni en especies, de proveedores de bienes y/o servicios en recompensa por un negocio realizado con dicho proveedor.
- d. El criterio que permitirá a un fundraiser recibir una compensación por buen desempeño o performance deberá ser acordado de antemano y no debería estar basado en un porcentaje de los fondos recaudados.

6. Conformidad con leyes **nacionales**

- a. Los *fundraisers* objetarán si la organización para la cual trabajan no cumple con las leyes civiles y criminales aplicables a nivel local, estatal, provincial, nacional o internacional.
- b. Los *fundraisers* no se llevarán a cabo actividades que entren en conflicto con obligaciones legales, nacionales o internacionales, de su organización u otros. Además, evitarán cualquier ofensa criminal o falta de conducta profesional.





## ANEXO 13

### DEFINICIONES DEL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO \*

**Actividad (Activity):** Acción tomada o trabajo dentro de un proyecto a fin de transformar los insumos (fondos, equipos) en resultados (organizaciones, edificios).

**Beneficiarios (Target Group):** Beneficiarios previstos son los directos (grupo beneficiario) más los indicialistas.

**Efectividad (Effectiveness):** Efectividad mediada del grado en que un proyecto o programa tiene éxito en el logro de sus objetivos.

**Eficiencia (Efficiency):** Eficiencia mediada de la “productividad” del proceso en ejecución, es decir en qué medida se convierten los insumos en resultados.

**Enfoque del Marco Lógico (EML) (Logical Framework Approach, LFA):** Herramienta de gestión que facilita la planificación, ejecución y evaluación del proyecto.

En contexto, el EML también significa:

Un formato de presentación para el donante y las autoridades del país anfitrión: ideas de proyectos, informes de evaluación previa, documentos del proyecto, informes de progreso, etc.

Un resumen del proyecto en forma de matriz que sigue siendo válido durante la ejecución del proyecto, pero que se puede modificar;

Una secuencia de herramientas analíticas que se usan en una situación de taller externo/interno.

**Evaluación Previa (Appraisal):** Apreciación global de la pertinencia, factibilidad y habilidad de un proyecto antes de tomar la decisión de emprenderlo o no.

**Evaluación simultánea y posterior (Evaluation):** Un examen sistemático e independiente de un proyecto en ejecución – simultáneamente – o terminado – posterior – a fin de determinar su eficacia, efectividad, impacto, viabilidad y la pertinencia de sus objetivos.

**Factor Externo (External Factor):** Acontecimiento, condición o decisión necesaria para el éxito de un proyecto pero que está en gran parte o totalmente fuera del control de la administración del proyecto.

**Grupo Beneficiario (Target Group):** (Beneficiarios Directos). El grupo específico para beneficio del cual se emprende el proyecto o programa; estrechamente relacionado con el impacto y la pertinencia.

**Impacto (Impact):** Los cambios positivos y negativos producidos directa o indirectamente, como resultado de un programa o proyecto.

**Indicador (Indicator):** En el contexto del EML un indicador define la norma de realización que hay que alcanzar a fin de lograr un objetivo.

**Insumo (Input):** Los presupuestos, personal, equipos, etc. de un proyecto necesarios para producir el resultado propuesto.

**Meta (Goal):** Léase: Objetivo Global

**Seguimiento (Monitoring):** Supervisión continua o periódica de la ejecución física de un proyecto para asegurarse que los insumos, actividades, resultados y factores externos sigan desarrollándose de acuerdo al plan.

**Objetivo global (Development Objective):** El principal objetivo global al que el proyecto tiene que contribuir a largo plazo y que explica la razón por la que se implementa.

**Objetivo Específico:** La razón inmediata de un proyecto. El efecto que se espera que el proyecto vaya a lograr si se completa con éxito y a tiempo.

**Pertinencia (Relevance):** El grado en que la argumentación y los objetivos de un proyecto son, o siguen siendo, adecuados, significativos y válidos en relación con las necesidades y preocupaciones prioritarias identificadas.

**Programa (Programme):** Un grupo de proyectos o servicios relacionados, dirigidos hacia el logro de objetivos específicos (generalmente similares o relacionados)

**Propósito (Purpose):** Léase: Objetivo específico.

**Proyecto (Project):** Una intervención planificada destinada a lograr ciertos objetivos específicos dentro de un presupuesto dado y dentro de cierto periodo de tiempo.

**Resultado (Output, Result):** Los resultados que el proyecto puede garantizar como consecuencia de las actividades.

**Supuesto (Assumption):** Véase: Factor externo

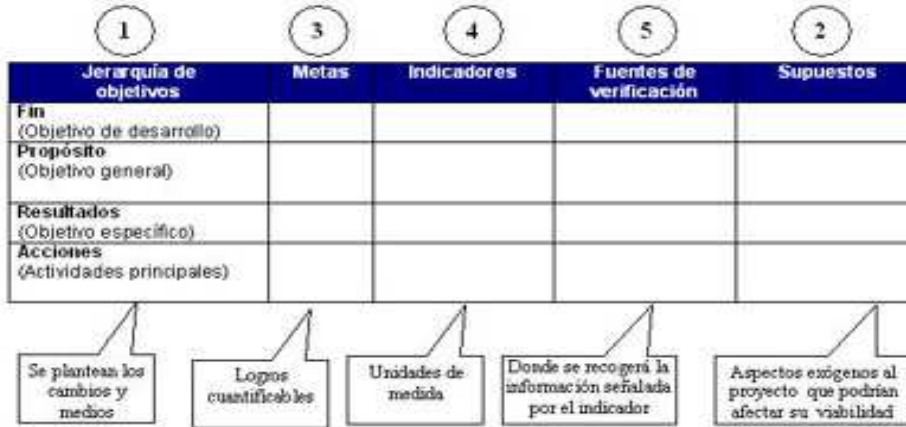
**Viabilidad (Sustainability):** El grado en que las instituciones del país anfitrión seguirán persiguiendo el objetivo después de que se termine la asistencia del proyecto.



**ANEXO 14**

**COMPONENTES DEL MARCO LÓGICO**

Estos componentes centrales son ubicados en una matriz conformada por cinco columnas y cuatro filas.



A continuación se presenta el orden en el que deben formularse cada uno de los componentes que conforman la matriz del marco lógico:

1. Formulación de la Columna 1 de Jerarquía de Objetivos
2. Formulación de la Columna 5 de Supuestos
3. Formulación de la Columna 2 de Metas
4. Formulación de la Columna 3 de Indicadores
5. Formulación de la Columna 4 de Fuentes de Verificación

**Paso 1:** La jerarquía de objetivos (primera columna)

Los objetivos son los cambios, modificaciones o efectos que esperamos lograr en la realidad en la cual intervenimos a través de un proyecto. Estos deben diferenciarse de los medios necesarios (acciones) para lograr dichos cambios.

Debido a la importancia de los mismos, estos deben tener las siguientes características:

- Ser claros, redactados en lenguaje sencillo;
- Concretos, breves;
- Realistas y viables;
- Pertinentes;
- **Fin, objetivo y resultados** suelen redactarse en presente o pasado, como si se tratara de un estado adquirido

El marco lógico posee una lógica causal que permite analizar rápidamente la consistencia de un proyecto en su articulación, desde las actividades hasta el objetivo de desarrollo. Esta se basa en el supuesto de que todo proyecto debe tener un encadenamiento lógico entre medios y fines:





A continuación se explicará de una forma más detallada los diferentes componentes de la primera columna del marco lógico.

### **FIN u objetivo de desarrollo » ¿Para qué se realiza el proyecto?**

Es el objetivo de mayor nivel jerárquico; permite tener un referente macrosocial de largo plazo en el cual se encuentran involucrados no solo la entidad que ejecuta el proyecto sino también otras entidades o proyectos (Estado, ONG, municipios, entre otros) que trabajan en el mismo tema. En ese sentido, la entidad ejecutora del proyecto aporta un nivel de contribución para el cumplimiento hacia el FIN.

#### **Ejemplo**

- Contribuir con el desarrollo humano de niñas y niños del país, mejorando sus niveles de bienestar y promoviendo su desarrollo integral.

### **PROPÓSITO u objetivo general » ¿Qué se quiere lograr con el proyecto?**

Es el objetivo de impacto que el proyecto se compromete a cumplir al término de su ejecución. Todos los esfuerzos están orientados a la consecución del mismo. La formulación del propósito nace como respuesta al problema central identificado en el **árbol de problemas**.

#### **Ejemplo**

- Las niñas y niños menores de tres años en situación de riesgo acceden a condiciones favorables para su desarrollo integral.

Es preciso señalar la necesidad de ser cuidadosos en la utilización de terminología especializada. En tal sentido, una palabra o frase puede ser familiar en nuestro entorno u organización, pero no necesariamente tiene que serlo para la institución a la que se presenta el proyecto. Si no hay otra alternativa que usar un término especializado, debe realizarse la explicación correspondiente en una nota a pie de página o algo similar.

### **RESULTADOS u objetivos » ¿Cómo alcanzamos el objetivo del proyecto?**

Son los efectos esperados que el proyecto se propone alcanzar para garantizar el logro del propósito (impacto). Al igual que en el Propósito, la consecución de los resultados es responsabilidad directa del proyecto y su diseño debe suponer que los resultados definidos deben ser suficientes para alcanzar el propósito. La formulación de los resultados nace del análisis y revisión de las causas del **árbol de problemas** y en su conjunto deben garantizar el logro del propósito.

Asimismo, los objetivos deberán ser realistas, de lo contrario se corre el riesgo de que el proyecto pierda credibilidad.

Los verbos más utilizados en la formulación de los objetivos son los siguientes:

- Reducir
- Incrementar
- Promover
- Fortalecer
- Mejorar

#### **Ejemplo**

- Las niñas y niños atendidos por el programa han mejorado su desarrollo integral: salud, alimentación y estimulación.

### **ACCIONES o actividades » ¿Con qué actividades lograrán los resultados del proyecto?**

Son los principales medios que deberán ejecutarse para asegurar el logro de los resultados definidos. Nos indican cómo se desarrollará el proyecto y el tipo de recursos humanos y materiales requeridos. Es necesario formular un conjunto de actividades por cada resultado definido. Al igual que en el nivel anterior, las acciones propuestas por cada resultado deben ser suficientes para garantizar su cumplimiento. Las actividades planteadas en este nivel son el insumo fundamental para la elaboración de los planes operativos y presupuesto del proyecto.

#### **Ejemplo (Salud)**

- Control del crecimiento y desarrollo de los niños.



**Paso 2:** Los supuestos (quinta columna)

Los supuestos representan los factores externos que escapan al control de las organizaciones y que en principio pueden repercutir notablemente en la ejecución de los proyectos.

Todo proyecto de desarrollo se mueve en un campo de incertidumbre, cuyo conocimiento solamente es posible mediante el acceso a determinado tipo de información.

Para la elaboración de la columna de supuestos es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Se define teniendo como referencia la columna Jerarquía de Objetivos.
- Se recomienda comenzar por la elaboración de supuestos para el nivel de las Acciones. No es necesario que para cada acción se defina un supuesto.
- Luego se prosigue con la formulación de supuestos para el nivel de los resultados. El número de supuestos para este nivel dependerá de la complejidad del proyecto. Se recomienda elaborar un supuesto para cada resultado definido.
- Finalmente, se concluye con la formulación de supuestos al nivel del Propósito.
- No se definen supuestos en el nivel del Fin.

| Jerarquía de objetivos               | Metas          | Indicadores | Fuentes de verificación | Supuestos                                    |
|--------------------------------------|----------------|-------------|-------------------------|--|
| Contribuimos al logro del <b>FIN</b> |                |             |                         | <b>NO SE ELABORAN SUPUESTOS A ESTE NIVEL</b> |
| Si logramos <b>PROPÓSITO</b>         | Entonces       |             |                         | <b>SUPUESTOS DEL FIN</b>                     |
| Si logramos <b>RESULTADOS</b>        | Entonces       |             |                         | <b>SUPUESTOS DEL PROPÓSITO</b>               |
| Si desarrollamos <b>ACCIONES</b>     | Entonces       |             |                         | <b>SUPUESTOS DE LOS RESULTADOS</b>           |
|                                      | Si se cumplen, |             |                         |  |
|                                      | Si se cumplen, |             |                         |  |
|                                      | Si se cumplen, |             |                         |  |

**Paso 3:** Las metas (segunda columna)

Son los logros cuantificables al final de un proceso. Su medición se realiza utilizando criterios de cantidad, calidad y tiempo.

La exigencia de considerar metas para cada nivel de la Jerarquía de Objetivos se fundamenta en la necesidad de explicar qué queremos lograr específicamente con los procesos de cambio enunciados en ellos.

**Ejemplo**

- El 20% de las mujeres acceden al mercado laboral al término del segundo año del proyecto.

**Paso 4:** Los indicadores (tercera columna)

Son medidas específicas del progreso alcanzado en el cumplimiento de las metas propuestas para el logro de los objetivos (propósito y resultados) y acciones del marco lógico.

De acuerdo a la jerarquía de objetivos, podemos elaborar tres tipos de indicadores:



- Indicadores de impacto: miden los cambios que se espera lograr al final de un período y se ubican en el nivel del propósito u objetivo general del proyecto.
- Indicadores de efecto: miden los cambios que se van a producir en el proceso, ya sea en seis meses, un año o más. En ese sentido, a estos indicadores también se los conoce con el nombre de indicadores de proceso. Estos se ubican en el nivel de los resultados u objetivos específicos del proyecto.
- Indicadores de cumplimiento o producto: indican si las metas planteadas en el nivel de las acciones se han cumplido en el tiempo y con los recursos previstos.

**Paso 5:** las fuentes de verificación (cuarta columna)

Las fuentes de verificación son los medios a través de los cuales podremos constatar, conocer y verificar el cumplimiento de las metas establecidas en la Jerarquía de Objetivos (Propósito, Resultados y Acciones).

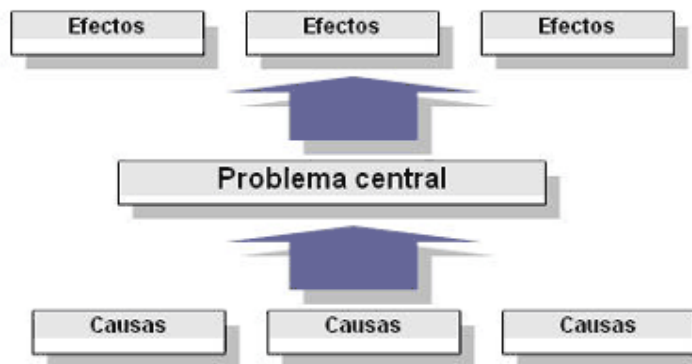
Existen dos tipos de fuentes:

- Primarias: Hacen referencia a las personas.
- Secundarias: Hacen referencia a los datos, espacios o documentos.

### El árbol de problemas

¿Qué cosa es el árbol de problemas?

El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar mediante la intervención del proyecto utilizando una relación de tipo causa-efecto.



Se debe formular el problema central de modo que sea lo suficientemente concreto para facilitar la búsqueda de soluciones, pero también lo suficientemente amplio que permita contar con una gama de alternativas de solución, en lugar de una solución única.

Uno de los errores más comunes en la especificación del problema consiste en expresarlo **como la negación o falta de algo**. En vez de ello, el problema debe plantearse de tal forma que permita encontrar diferentes posibilidades de solución.

#### Ejemplos mal formulados

- No existe un generador local de energía eléctrica.
- Falta de programas de educación inicial.

#### Ejemplos correctamente formulados

- Limitada provisión de energía eléctrica durante el día.
- Bajo rendimiento de los niños y niñas en los primeros años de educación primaria.



Los ejemplos del primer cuadro conducen de antemano hacia una única solución: *construir un generador de energía eléctrica o implementar programas de educación inicial*. En cambio, los ejemplos del segundo cuadro permiten una amplia gama de posibilidades de solución, como la utilización de medios de generación alternativos o diversas estrategias para elevar el rendimiento de los niños y niñas en educación primaria.

Luego de haber sido definido el problema central motivo del proyecto, se debe determinar tanto las causas que lo generan como los efectos negativos que este produce para luego interrelacionar de una manera gráfica a estos tres componentes.

Luego de definir el problema central, motivo del proyecto, se debe determinar tanto las causas que lo generan como sus efectos negativos para luego interrelacionar de una manera gráfica estos tres componentes.

Una técnica adecuada para determinar las causas y efectos, una vez definido el problema central, es la **lluvia de ideas**. Esta técnica consiste en hacer un listado de todas las posibles causas y efectos del problema que surjan luego de haber realizado un diagnóstico sobre la situación que se quiere ayudar a resolver. Luego de ello, se procederá a depurar esta lista inicial para finalmente organizar y jerarquizar cada uno de sus componentes bajo una interrelación causa-efecto. En esta parte del trabajo se debe contar con el apoyo de literatura y estadísticas, así como un diagnóstico del problema y la experiencia de proyectistas o expertos en el tema.

### La relación entre el marco lógico y el árbol de problemas

El siguiente gráfico nos presenta los niveles de relación existentes entre la columna de **jerarquía de objetivos** del marco lógico y el árbol de problemas.



Gráfico tomado del Módulo de Gerencia Social dictado por el Soc. Percy Bobadilla

Como se puede observar, cada componente del árbol de problemas tiene su respectivo correlato en la **columna de jerarquía de objetivos** del marco lógico. De este modo, **el propósito u objetivo general** del proyecto será aquel que pretende dar solución al **problema central identificado** en el árbol de problemas; **los objetivos específicos o resultados** son los cambios esperados que el proyecto se propone alcanzar para garantizar el logro del propósito a través del control de las **causas** que generan el problema; y, finalmente, **el fin u objetivo de desarrollo** será aquel al que se pretende contribuir con la intervención del proyecto, de modo tal que se reviertan los **efectos negativos** identificados en el árbol de problemas.



## ANEXO 15

### Traducción en Inglés de la Organización de la Consultora

The Consultant offers a wide-range of integrated global services related to grants, independently of:

- The entity requesting the grant (public or private)
- The environment of the project
- The geographical location of the project
- The origin of the grant maker (local, national or international)

The Consultancy is divided into 5 departments:

#### **1. FUNDRAISING**

##### Objectives

- Identify all possible existing grants for different projects.
- Identify all possible existing beneficiaries for different grants.
- Establish a strategy and deadline to optimally utilize available grants.
- Determine the possibilities of a project to obtain funding.

##### Addressed to: (Who)

- Any private individual or corporate individuals (large, medium or small companies, governmental and non-governmental entities, non-profit organizations, autonomous associations, based locally nationally or internationally) who hold a strong possibility to be awarded a grant.
- To all participants who are involved in fundraising.

##### Services: (What)

The fundraising department offers a detailed report based on a thorough investigation of selected grant makers and their telephonic or personal confirmation, including a description of different grant options for the analyzed projects and for the different grant requests by possible grant seekers which contain the following aspects:

- a) Name of grant making organization
- b) Basic information
- c) Grant description and geographical location
- d) Grant seeker description
- e) Grant restrictions
- f) Necessary documentation
- g) Addresses: Grant maker and grant seeker

Fundraising services also include the follow:

- A comparative chart on the different fundraising possibilities.
- Information regarding the situation of grant maker's current deadlines, but which are of interest to the grant seekers in future.
- Recommendations regarding the ensuing strategies with respect to the presentation of diverse existing and future grant applications.
- A chronogram of specific grants which are of interest to the project and a report on the main characteristics of the grant applicable to the project. Once the proposals have been analyzed, select and recommend the best suited for presentation.

##### (How) Achieve through...

Personal interviews with designated persons for different projects in the company or interested entities to obtain company and project information.



## 2. ADMINISTRATION PROCEDURES

### Objectives

- Submit a timely and detailed project application to geographically identified grant makers, (local, national or international).
- Provide a skillfully focused presentation which would allow maximum acceptance of the project by the grant maker.
- Follow the course of the application once it has been submitted to the grant maker with a dual objective: to resolve contingencies as they appear and above all, promote the project to the evaluators.

### To Whom:

- Any private individual or corporate individuals (large, medium or small companies, governmental and non-governmental entities, non-profit organizations, autonomous associations, based locally nationally or internationally) who hold a strong possibility to be awarded a grant or who have already represented a project application.

### Services:

- To complete forms and application procedures according to norms of the organization (grant maker).
- Elaborate personalized forms for presentation according to the recommended indexes of the organization (grant maker).
- Prepare all the documentation to be presented.
- Present the completed application to the grant maker within established parameters according to governing norms.
- Follow-up of the application once presented to the grant maker entity and have direct contact with the evaluators of the grant programme.
- Permanent systematic follow-up of the application
- To assist the interested party with his/her relationship with the grant maker once funding has been granted.

### How it is conceived:

Hold Interviews with the potential beneficiary to be acquainted with the project and review the documentation and necessary data in order to elaborate the application documents.





### 3. JUSTIFICATION

#### Objectives:

- Assist the beneficiary with all difficulty once a concrete sum has been granted in money or assistance with a specific project.
- Correctly present in time all documentation necessary to be able to receive the approved funds in any locality (local, national or international).
- To present to the Grant maker a complete set of justified documentation of the implementation of the project, so that the beneficiary would be able to receive 100% of the granted funds.

#### To whom:

- Any person or legally constituted body (large, medium-sized or small enterprises, Public governmental entities, in a local, national or international environment, Non-profit organizations, autonomous associations) with a subsidy which has been granted for a determined project.

#### Services:

- Assist the client in his/her relationship with the donor organization once the subsidy has been granted, assisting with the necessary paperwork.
- Communicate periodically to remind the client regarding fixed time periods in order to receive the subsidies.
- Preparation; utilizing informative tools from the justified documentation in order to receive the subsidy (invoices and receipts).
- A written report regarding the obtained results within the time-limits of the project.
- Present the documentation to the donor organization according to pre-established norms.
- Follow up of the payment application, once it has been presented to the donor organization and remain in direct contact with the evaluators and the donor project coordinators.
- Specialized legal assistance in this case to present resources and allegations which the client might consider opportune.

#### What happens meanwhile

Continued communication with the beneficiary, including meetings with the client to profile and prepare the justification of the project, compile the documentation and necessary data to elaborate the justification.



#### 4. PERMANENT INTEGRATED SERVICE

##### Objectives:

- Establish a fluid communication with the applicants and the donor organization so as to inform regarding the tangible possibilities.
- Permit daily direct information access to the beneficiary, in a simple and useful manner, updating them on recent occurrences in his/her field of interest in the area of subsidies and aid.
- Inform the company or entity in an up-to-date manner, through periodic communication which includes identified financial limits for the areas involved.
- Optimize and obtain the maximum income possible from all existing grant-makers, by way of strategic recommendations to obtain financial assistance based on the possibility of success and the evaluation of cost/benefit to the company seeking this line of finance.

##### To whom:

- To any person or legally constituted body ( large, medium-sized or small enterprises, Public governmental entities, in a local, national or international environment, Non-profit organizations, autonomous associations) with the necessity continuous personalized assessment and negotiation in the ambient of subsidies and aid.
- To all those who have a keen necessity or require continued information about subsidies and aid, independently whether they are persons or legal bodies and their knowledge regarding this area.

##### Services:

- A Constant follow-up as well as permanently keep the client up-to-date with any recent publications concerning grants which could be of interest to the client.
- Personalized client assistance with his/her relationship to the donor organization, scheduling meetings, organizing travel (if necessary) or preparing written reports.
- An advanced search which filters information criteria and organize the search results.
- To elaborate weekly reports, and give personalized assessment and send it to the interested parties containing the following points:
  - A. Name of the aid and donor organization
  - B. Basic Information
  - C. Description and possible achievement.
  - D. Characteristics of the aid organization.
  - E. Beneficiaries.
  - F. Restrictions.
  - G. Documentation.
  - H. Addresses.
- An individual observation for one or more tangible aid.
- A complete support information file, which includes contact with donor organizations and the manager and associated documents regarding the norms.

##### Achieved through:

Definite timely consultations by the beneficiary about the data base through internet and utilizing effectively designed tools.  
Permanent assessment and diagnosis on the possibility of access to project funds which emerge.



## 5. SERVICE FORMATION

### Objectives:

- To workshop interested parties presenting knowledge in the area of aid and existing grants.
- Diffuse the characteristics and conditions of existing aid and grants.
- To inform interested parties regarding the generalities of International Development Cooperation Projects and the most appropriate areas to accomplish the above.

### To Whom:

- To all those who have a keen necessity or require continued information about subsidies and aid, independently whether they are persons or legal bodies and their knowledge regarding this area.
- To any person or legally constituted body (large, medium-sized or small enterprises, Public governmental entities, in a local, national or international environment, Non-profit organizations, autonomous associations) with the necessity continuous personalized assessment and negotiation in the ambient of subsidies and aid.

### Services:

- To organize conferences and seminars
- To identify Donor Organizations.
- To design specific aid and grant strategies.
- To align specific aid and grant strategies.

### Achieved through:

An informing interview with the interested party to establish the objectives to be achieved, and sketch a specific work plan for each case.