

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**

**REGIONAL**

**(ARGENTINA, ECUADOR Y PERÚ)**

**FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE DESARROLLO  
ESTRATÉGICO HACIA LA AUTO-SOSTENIBILIDAD DE LAS  
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL**

**(RG-M1090)**

**MEMORANDO DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: María Victoria Sáenz (MIF/OPS, jefe de equipo); Carolina Carrasco (COF/CCH); Natalia Laguyás (MIF/OPS); Oscar Farfán (MIF/DEU); Juan Carlos Pérez-Segnini (LEG/OPR); Mariel Sabra (COF/CAR); Marco A. Macias (COF/CEC); Jaime Giesecke (COF/CPE); y David Tither (INT/RTC).

## ÍNDICE

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	2
A.	Las Organizaciones de la Sociedad Civil en Latinoamérica y las actividades empresariales sociales como alternativa.....	2
B.	El Fondo Nido de NESsT.....	3
C.	La situación de las OSC en Argentina, Ecuador, y Perú.....	4
II.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	5
A.	Objetivo .....	5
B.	Descripción de los componentes .....	5
	Componente 1 “Base para el desarrollo de actividades empresariales sociales” (FOMIN US\$52.970; Contraparte US\$118.900).....	5
	Componente 2 “Desarrollo de AES o Etapa Inicial del Fondo Nido” (FOMIN US\$200.680; Contraparte US\$78.200) .....	6
	Componente 3 “Implementación de AES o Etapa Avanzada del Fondo Nido” (FOMIN US\$169.950; Contraparte US\$167.550) .....	6
	Componente 4 “Monitoreo, evaluación y difusión de la experiencia” (FOMIN US\$91.100; Contraparte US\$67.500) .....	7
III.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	7
IV.	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA .....	8
V.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	9
VI.	BENEFICIOS Y RIESGOS .....	10
VII.	IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL .....	10

## **ANEXOS**

ANEXO I	Matriz de Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto detallado

## **APÉNDICES**

Proyecto de Resolución

## **DATOS BÁSICOS SOCIOECONÓMICOS**

Los datos básicos socioeconómicos, incluyendo información sobre deuda pública, se encuentran disponibles en la siguiente dirección:

<http://www.iadb.org/RES/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata>

## **INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE MIF/OPS**

ANEXO III	Reglamento Operativo
ANEXO IV	Cronograma
ANEXO V	Plan de Adquisiciones
ANEXO VI	Cartera del Fondo Nido en Chile
ANEXO VII	Descripción de la Herramienta de Análisis del Desempeño de NESsT

## **ARCHIVOS TÉCNICOS DE MIF/OPS**

Estados financieros auditados de 2005 (Bowman & Company LLP)

Estados financieros sin auditar a septiembre 2006

Aprobación y condiciones del proyecto aprobado por la IFC – Grassroots Business Initiative para financiar el mismo proyecto (Contraparte por US\$ 120.000)

Carta de aprobación de The Rohatyn Group aprobando la contribución de US\$15.000 como contraparte para el proyecto.

Carta de aprobación de The Tinker Foundation Inc por US\$60.000

Carta de aprobación de la Foundation Open Society Institute por US\$50.000 como contraparte para el proyecto.

Ley N° 14634/2005-CR de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional APCI.

Certificado de vigencia de NESsT

Grant Funding Agreement con CARE ENTERPRISE PARTNERS por US\$30.000 como contraparte del proyecto

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

AES	Actividades Empresariales Sociales
CI	Círculos de Inversionistas
CR	Coordinador Regional
HAD	Herramienta de Análisis del Desempeño
ITP	Informe de Terminación del Proyecto
ML	Marco Lógico
NESST	<i>Non Profit Enterprise and Self-sustainability Team</i>
OE	Organismo Ejecutor
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
RAE	Red de Asesoría Empresarial
RO	Reglamento Operativo

**FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE DESARROLLO ESTRATÉGICO HACIA LA AUTO-SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (RG-M1090)**

**RESUMEN EJECUTIVO**

<b>Beneficiario / Organismo ejecutor:</b>	<i>Non Profit Enterprise and Self-sustainability Team – (NESsT)</i>		
<b>Beneficiarios:</b>	Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) de Argentina, Ecuador y Perú, así como sus beneficiarios directos.		
<b>Financiamiento:</b>	FOMIN – III A	US\$	715.100
	Local:	US\$	<u>477.900</u>
	<b>Total:</b>	<b>US\$</b>	<b>1.193.000</b>
<b>Objetivos:</b>	<p>El <i>fin</i> u objetivo general del proyecto es contribuir a la sostenibilidad de Organizaciones de la Sociedad Civil que promuevan Actividades Empresariales Sociales (AES) orientadas al sector privado. El <i>objetivo específico</i> es replicar el modelo del Fondo Nido en Argentina, Ecuador y Perú a fin de generar capacidades de emprendimiento empresarial en las OSC locales.</p> <p>Para lograr los objetivos anteriores, se prevé desarrollar el proyecto a través de cuatro componentes: (i) base para el desarrollo de actividades empresariales sociales; (ii) desarrollo de actividades empresariales sociales; (iii) implementación de actividades empresariales sociales; y (iv) monitoreo, evaluación y difusión de la experiencia.</p>		
<b>Cronograma de ejecución:</b>	Período de Ejecución:	42 meses	
	Período de Desembolso:	45 meses	
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Serán condiciones previas para el primer desembolso de los recursos del FOMIN, la presentación a satisfacción del Banco de: (i) el Plan Operativo Anual (POA) para el primer año del proyecto; (ii) evidencia de la selección del Coordinador Regional y de los Coordinadores/Capacitadores Locales; y (iii) la puesta en vigencia del Reglamento Operativo del Proyecto.		
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b>	Ninguna		
<b>Revisión de medio ambiente y aspectos sociales:</b>	El CESI revisó el proyecto en su reunión del 3 de noviembre de 2006 y verificado sin observaciones en la reunión del 1 de marzo de 2007.		
<b>Coordinación con otras Instituciones Oficiales de Desarrollo:</b>	Se coordinó con <i>Ashoka</i> , entidad que promueve proyectos de emprendorismo social, así como con <i>Tinker Foundation</i> . <i>Tinker Foundation</i> y la <i>International Finance Corporation</i> (IFC) van a cofinanciar este proyecto.		

## I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

### A. Las Organizaciones de la Sociedad Civil en Latinoamérica y las actividades empresariales sociales como alternativa

- 1.1 Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)<sup>1</sup> en general enfrentan limitaciones en cuanto al financiamiento para sus actividades, además de las restricciones que trae consigo su condición institucional. En América Latina, la cooperación internacional se ha venido reduciendo y en la mayoría de los países las fuentes internas públicas y privadas de financiamiento para el sector sin fines de lucro todavía no se han desarrollado lo suficiente como para satisfacer la demanda del sector.
- 1.2 Esta situación ha llevado a que líderes de OSC estén cada vez más interesados en fortalecer la capacidad de sus organizaciones y en generar fuentes sustentables de ingresos. Algunas organizaciones ya lo hacen con considerable éxito, al convertir su actividad principal en una fuente sostenible de ingresos. Tal es el caso de algunas organizaciones dedicadas a las microfinanzas y de ciertas organizaciones dedicadas al suministro de servicios de desarrollo empresarial. Sin embargo, esto no es lo común. Por el contrario, la gran mayoría de las OSC son organizaciones de pequeña escala, que atienden mercados reducidos y cuyas actividades tienen una clara orientación social. Son este tipo de OSC las que, a través del desarrollo de fuentes sostenibles de ingresos, podrían enfrentar el desarrollo de su misión sin verse supeditados a las fluctuaciones de los aportes financieros de los donantes filantrópicos. De esta forma, podrían centrar su atención en el desarrollo estratégico de largo plazo de sus organizaciones y de su misión.
- 1.3 Estas OSC han explorado la posibilidad de desarrollar paralelamente a sus actividades normales, lo que se ha denominado Actividades Empresariales Sociales (AES); es decir, negocios paralelos, de propiedad o administrados por ellas mismas, comercialmente viables y orientados a la generación de ingresos. Los ingresos se utilizan para contribuir a hacer sustentable el cumplimiento de la misión institucional de la institución y constituyen un componente central de su estrategia de negocios. Un ejemplo de lo anterior, es el Comité Nacional Pro Defensa de la Fauna y la Flora (CODEFF) que está desarrollando una AES basada en ecoturismo en las zonas protegidas del sur de Chile.
- 1.4 Asimismo, las AES, además de crear empleo y generar ingresos para las comunidades marginadas beneficiarias de las OSC, pueden ofrecer oportunidades de comercialización de los productos y servicios de dichas comunidades. Este es el caso de la Fundación Solidaria Trabajo para un Hermano de Chile, la cual además de apoyar a mujeres microempresarias a través de crédito, está desarrollando una AES de comercio justo con los productos de las mujeres que apoya, generando mercado para ellas y margen de intermediación por venta y por exportación de artesanías de productos.

---

<sup>1</sup> El término “organización del sector civil” (OSC) se refiere a las organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro, y las asociaciones y grupos comunitarios que promueven un bien colectivo o comunitario. Estas organizaciones también son conocidas como “organizaciones sin fines de lucro”, “organizaciones no gubernamentales” (ONG), “organizaciones de beneficencia”, “organizaciones de voluntariado”, etc.

## B. El Fondo Nido de NESsT

- 1.5 La organización internacional *Non Profit Enterprise and Self-sustainability Team* (NESsT) ha desarrollado una metodología de trabajo llamada Fondo Nido, que apoya con capacitación y aporte financiero, el desarrollo de actividades empresariales sociales de alto impacto social que tengan como fin incrementar la sostenibilidad financiera de la organización, fortaleciendo las acciones destinadas a cumplir con la misión. La metodología consta de tres etapas: (1) diagnóstico local; (2) cartera etapa inicial; y (3) cartera etapa avanzada.
- 1.6 En la **etapa de diagnóstico** se desarrolla un estudio del entorno legal de las OSC en el país, la financiación del sector y el Equipo de NESsT procede a crear una Red de Asesoría Empresarial (RAE), compuesta por empresarios, académicos, banqueros y, en general, por gente dispuesta a aportar apoyo técnico estratégico pro bono para el desarrollo de las actividades empresariales sociales (AES). El resultado de esta etapa es la adaptación de la metodología a la realidad local.
- 1.7 En la **etapa de cartera inicial**, se invierte en el fortalecimiento de la capacidad y preparación de las OSC para enfrentar AES y evitar los más comunes y riesgosos errores en su implementación y desarrollo. Esta etapa tiene una duración promedio de un año y consta a su vez de varias fases: (i) investigación inicial, (ii) determinación de la preparación para ejecutar AES; (iii) estudio de prefactibilidad; (iv) estudio de factibilidad; y (v) planes de negocios.
- 1.8 La *Investigación Inicial* (*inicial screening*) comprende la participación en talleres y ejercicios participativos, diseñados para que los directivos de las OSC encuentren sus propios nichos de mercado potencial y sus habilidades para llevar a cabo esas AES. Los materiales didácticos que soportan esta fase han sido desarrollados por NESsT con excelente evaluación académica en diversos países. Con base en los resultados de los ejercicios mencionados, se desarrolla la siguiente fase, denominada *Determinación de la preparación para ejecutar AES (Assessing Readiness)*. Asesores de NESsT apoyan a las entidades participantes, a través de talleres y ejercicios individuales, para que determinen su preparación para enfrentar el cambio hacia la autosostenibilidad. Un 33% de las entidades que participan en la *Investigación Inicial* continúan el proceso hacia esta fase ; de este 32%, un 42% sigue el proceso hacia la siguiente fase, *Estudio de Prefactibilidad*. En esta fase se analizan ideas potenciales para la inversión del Fondo Nido, metas, concepto de negocio, mercado, demanda, análisis financiero inicial y punto de equilibrio. Esta fase da lugar al *Estudio de Factibilidad* propiamente dicho, al cual pasa el 68% de las OSC que ha cumplido con los requisitos de la fase anterior. NESsT entrega las herramientas y el apoyo individual para completar el análisis con estudio de relación producto/servicio, oportunidades de mercado, gerencia y administración, proyecciones financieras detalladas, impacto sobre la misión y cómo mitigar los riesgos sociales y financieros. El 26% de las OSC que pasan por la fase de Estudio de Factibilidad siguen a la siguiente etapa, la cual consiste en la elaboración de *Planes de Negocios*.
- 1.9 Finalmente, las OSC que entran a la **etapa de cartera avanzada**, están invitadas a participar en un proceso que dura entre 3 y 5 años de apoyo técnico y financiero, a través de diversos medios. El apoyo técnico proviene tanto del personal técnico de



NESsT, quienes dedican un promedio de 20 días promedio por año de asesoría personalizada, más una Red de Asesoría Empresarial (RAE) conformada por representantes de los diversos estamentos privados y cuya participación es pro bono, y entre 2 y 4 encuentros anuales de todas las OSC participantes para aprender transversalmente y compartir conocimientos. El apoyo financiero proviene de inversionistas privados o públicos, nacionales o internacionales que NESsT convoca para que donen al Fondo Nido y desde allí puedan participar siendo socios en un Fondo de Inversión Social. Estos inversionistas conforman los denominados Círculos de Inversionistas a los cuales las OSC les deben presentar Estados de Resultados, Estado de Cumplimiento de Metas e Informes de Gestión.

- 1.10 La experiencia del Fondo Nido en varios países europeos y en Chile desde hace 9 años, demuestra la potencialidad de las AES de promover soluciones innovadoras cuando se desarrollan e implementan con niveles apropiados de asistencia técnica y capital financiero.

### **C. La situación de las OSC en Argentina, Ecuador, y Perú**

- 1.11 En Argentina, el sector no lucrativo es uno de los sectores civiles más grande de toda América Latina. La cooperación internacional ha sido la principal fuente de recursos, pero muchos de estos donantes se están retirando del país por lo que los recursos para las OSC se están reduciendo y la filantropía local es muy limitada (sólo el 7,5% de los recursos se genera de la filantropía local). En Ecuador también existe una alta dependencia en la cooperación internacional, la cual se orienta principalmente a apoyar grandes proyectos públicos y proyectos específicos de las OSC. En 2001, Ecuador recibió US\$953 millones en cooperación internacional<sup>2</sup>. A pesar que existen casos exitosos de autofinanciamiento en el país, la experiencia con AES es limitada. Finalmente, en Perú también existe dependencia de la cooperación internacional. Sin embargo, ha ocurrido un cambio importante en la caracterización de esta filantropía. Hasta hace pocos años los donantes apoyaban a las ONG con cantidades sustantivas para sostener a la organización misma. Actualmente, sólo apoyan proyectos puntuales, no apoyan costos administrativos y requieren resultados concretos. Hay varios modelos de AES de éxito variado y existe un potencial mercado muy interesante.
- 1.12 Estos tres países se encuentran en una situación en la que es necesario trabajar en fuentes alternativas de recursos que contrarresten las disminuciones de otras fuentes. Aunque las estrategias de autofinanciamiento no representan un concepto nuevo y algunas OSC ya practican actividades de autofinanciamiento, muy pocas lo hacen con el capital, conocimiento y herramientas necesarias para el éxito de la actividad. Más aún, en los tres países en consideración, si bien ya existen casos de actividades empresariales sociales, aún es necesario superar ciertas limitaciones para que las OSC orienten estratégicamente el desarrollo de dichas actividades a fin de que contribuyan con su sustentabilidad. Entre tales limitaciones se encuentran: (i) la falta de capacidad de desarrollo y gestión empresarial; (ii) el desconocimiento de modelos reproducibles e historias de éxito; (iii) limitantes financieras, en particular, acceso al capital inicial, ya que el financiamiento ofrecido es escaso o nulo y los instrumentos financieros son inadecuados para las actividades empresariales

---

<sup>2</sup> USAID Country Report 2004

sociales; y (iv) el desconocimiento de aspectos legales y posibilidades económicas para las OSC.

- 1.13 El proyecto que se presenta a continuación pretende contribuir en la solución de las anteriores limitaciones. Existen estudios previos que indican la existencia de demanda por las actividades que se incluyen en el programa, lo que ha permitido estimar cuales serían los resultados esperados de la ejecución (ver ¶6.2).
- 1.14 **Justificación y adicionalidad** La intervención del FOMIN contribuirá a fortalecer el desarrollo, en los países objeto del proyecto, de un sector privado con fines sociales, a través de una metodología que podrá ser replicada posteriormente en otros países de la región. Participar en un proyecto de esta naturaleza le da al FOMIN la oportunidad de desarrollar, sistematizar y transferir a la región conocimientos nuevos sobre la forma de apoyar a los sectores sociales para que encuentren su sostenibilidad mediante mecanismos empresariales.

## II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### A. Objetivo

- 2.1 El *fin* u objetivo general del proyecto es contribuir a la sostenibilidad de Organizaciones de la Sociedad Civil que promuevan Actividades Empresariales Sociales (AES) orientadas al sector privado. El *objetivo específico* es replicar el modelo del Fondo Nido en Argentina, Ecuador y Perú a fin de generar capacidades de emprendimiento empresarial en las OSC locales

### B. Descripción de los componentes

#### **Componente 1 “Base para el desarrollo de actividades empresariales sociales” (FOMIN US\$52.970; Contraparte US\$118.900)**

- 2.2 Este componente tiene como objetivo evaluar el entorno de las OSC en cada país objeto del proyecto, involucrar actores relevantes del sector privado e involucrar a NESsT en medios académicos y similares a través de los cuales se puedan publicar artículos y difundir su metodología.
- 2.3 Para esto se desarrollarán las siguientes actividades: (i) lanzamiento del programa en cada país; (ii) identificación y capacitación de profesionales locales (capacitación de capacitadores); (iii) desarrollo de tres diagnósticos nacionales (informes, estudios de casos y guías legales); ; (iv) creación de una Red de Asesoría Empresarial (RAE) en cada país; y (v) desarrollo del sitio Web del proyecto.
- 2.4 Los resultados esperados son: (i) 3 informes nacionales de diagnóstico; (ii) 3 RAE conformadas y operando, cada una compuesta por al menos 5 dirigentes locales pertenecientes al sector privado empresarial que aporten capital intelectual y social; y (iii) NESsT ha participado en al menos 12 eventos o conferencias, para exponer el modelo y su implementación habiendo publicado alrededor de 12 artículos o documentos en medios locales sobre la metodología y logros de NESsT.

**Componente 2 “Desarrollo de AES o Etapa Inicial del Fondo Nido” (FOMIN US\$200.680; Contraparte US\$78.200)**

- 2.5 Este componente tiene como objetivo capacitar a directivos y recursos humanos de las OSC en implementación y evaluación de AES. Para esto se desarrollarán las siguientes actividades: (i) organización de un concurso público para la selección de las OSC participantes; (ii) capacitación de líderes de OSC; y (iii) elaboración de planes de negocio y asistencia continua.
- 2.6 Entre los criterios de elegibilidad para la selección de las OSC se incluyen los siguientes: (i) que las AES propuestas atiendan la legislación ambiental y social; (ii) que su misión de trabajo esté orientada principalmente en las áreas de desarrollo económico comunitario y medio ambiente; no obstante, también se aceptarán OSC que trabajen en las áreas de educación, salud, cultura y derechos humanos (principalmente vinculados a indígenas, afro descendientes, y aspectos de género); (iii) que su presupuesto sea inferior a US\$1 millón anuales; (iv) que cuente con personal remunerado; y (v) que cuente con un código de ética mínimo que abra las puertas a la prestación de sus servicios sin distinción de género, color, raza o religión, entre otras. Todos los criterios de elegibilidad se detallan en el RO (Anexo III, ¶2.10.1).
- 2.7 Los resultados esperados son: (i) al menos 90 OSC capacitadas (30 por país) entrenadas en la metodología NESsT cuentan con ideas de negocios y pre-factibilidad del mismo; y (ii) una línea de base para la medición de impacto de al menos 18 OSC, es decir, 18 Planes de Negocios de AES listos para ser financiados.

**Componente 3 “Implementación de AES o Etapa Avanzada del Fondo Nido” (FOMIN US\$169.950; Contraparte US\$167.550)**

- 2.8 El objetivo de este componente es apoyar la implementación financiera y técnica de los Planes de Negocios. Las actividades necesarias para ello son las siguientes: (i) organización de los Círculos de Inversionistas (CI); (ii) asistencia técnica y financiera a las OSC para el lanzamiento de las AES; (iii) organización de talleres nacionales anuales de seguimiento de las AES (3 por país); y (iv) asesoría comunicacional para la presentación de las AES a *stakeholders* y potenciales miembros de los Círculos de Inversionistas y Redes de Asesoría Empresarial (como parte de los talleres nacionales anuales).
- 2.9 En general las actividades referidas se relación con la contratación de asesorías técnicas especializadas o con la transferencia por parte de los técnicos de NESsT a los equipos locales de la tecnología. Sin embargo, la actividad relativa a la asistencia financiera a las OSC para el lanzamiento de las AES se refiere a la participación del FOMIN en los Círculos de Inversionistas a través de “*Venture Grants*”.
- 2.10 La experiencia de NESsT muestra que las AES requieren alrededor de US\$10.000 como capital semilla para el arranque, de los cuales una proporción cercana al 65% se convierte en pagos por servicios y consultorías técnicas y un 35% son dotaciones e infraestructura. El aporte del FOMIN se orientará a cubrir el 65% requerido para pagos por servicios y consultorías técnicas específicas, tales como la contratación de

abogados para la legalización de la sociedad, contratación de técnicos financieros para una evaluación financiera, contratación de un plan de mercadeo avanzado y cualquier consultoría por el plan de negocios que el CI y la RAE hayan avalado y aprobado. El monto máximo por OSC será US\$6.500 y estará basado en el plan de financiamiento del plan de negocios.

- 2.11 Los resultados esperados son: (i) una cartera de al menos 18 OSC con Planes de Negocios elaborados y con financiación aprobada; (ii) al menos el 80% de las OSC asistidas técnica y financieramente cumplen con las metas establecidas en la Herramienta de Análisis de Desempeño (HAD), instrumento de control y análisis de la cartera de NESsT; (iii) un Círculo de Inversionistas por país, inicialmente con al menos 5 miembros y al final del proyecto incrementado en un 40% en el número de miembros; y (iv) metodología NESsT complementada con módulo comunicacional de habilidades de líderes de OSC beneficiarias para comunicar resultados cualitativos y cuantitativos.

**Componente 4 “Monitoreo, evaluación y difusión de la experiencia” (FOMIN US\$91.100; Contraparte US\$67.500)**

- 2.12 Este componente tiene como objetivo sistematizar y documentar las lecciones aprendidas y mejorar el impacto desde la implementación del proyecto. Para esto se financiarán las siguientes actividades: (i) 3 estudios de caso de la cartera activa del proyecto, uno por país, junto con una publicación sobre el impacto de la cartera avanzada del Fondo Nido, los cuales conformarán una publicación a presentarse en el último taller nacional de capacitación en cada país; (iii) implementación de la Herramienta de Análisis del Desempeño<sup>3</sup> (HAD) en cada OSC y (iv) las actividades de seguimiento y evaluación del proyecto por parte del Banco (evaluaciones, auditoria y taller de sostenibilidad).
- 2.13 Los resultados esperados son: (i) al menos 100 personas representantes de los sectores público, privado, social y académico estarán debidamente informadas sobre la metodología y resultados del Fondo Nido; (ii) 3 estudios de caso de la cartera activa, y una publicación sobre el impacto de la cartera avanzada del Fondo Nido editados y publicados; y (iii) entre 18 y 24 OSC de la cartera de la etapa avanzada se encuentran diligenciando correctamente y cumpliendo los indicadores de la HAD.

### **III. COSTO Y FINANCIAMIENTO**

- 3.1 El programa tiene un costo de **US\$1.193.000**, de los cuales el FOMIN financiaría **US\$715.100** (59,9%), mientras NESsT será responsable por el **40,1%** restante, es decir, **US\$477.900**. A continuación se adjunta un cuadro resumen del presupuesto. El presupuesto detallado se muestra en el Anexo II.

---

<sup>3</sup> Esta herramienta permite el análisis del desempeño a través de la comparación de los datos del Plan de Negocios y el desempeño en cuatro áreas: Potencial de Cambio Social, Viabilidad Empresarial, Preparación Institucional, y Preparación Financiera.

CATEGORIA PRESUPUESTARIA	FOMIN	CONTRAPARTE	TOTAL	%
I. Bases para el desarrollo de AES	52.970	118.900	171.870	14,4
II. Etapa inicial del Fondo Nido	200.680	78.200	278.880	23,4
III. Etapa Avanzada del Fondo Nido	169.950	167.550	335360	28,3
IV. Difusión, Seguimiento y Evaluación y Auditoria	91.100	67.500	158.600	13,3
Administración del Proyecto	140.400	45.750	186.150	15,6
Imprevistos	60.000	-	60.000	5,0
<b>Total</b>	<b>715.100</b>	<b>477.900</b>	<b>1.193.000</b>	<b>100,0</b>

- 3.2 **Sostenibilidad.** La sostenibilidad del programa se basa en los siguientes factores: (i) la constitución de aliados estratégicos como la Red de Asesoría Empresarial y los Círculos de Inversionistas, los cuales se comprometerán a continuar donando tiempo pro bono y aportando más inversionistas al CI inicial, a fin de mantener e incrementar el valor del Fondo Nido; y (ii) la generación de capacidad local para la ejecución del programa.

#### IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

- 4.1 El **Organismo Ejecutor** (OE) responsable ante el Banco por la ejecución del proyecto será *Non Profit Enterprise and Self-sustainability Team* - NESsT, fundación sin fines de lucro, que cuenta con 10 años de experiencia en capacitar a OSC en actividades empresariales sociales y 5 años de experiencia con el Fondo Nido en Chile. El Ministerio de Justicia de Chile, por Decreto No. 1298 del 20 de abril de 2004 le otorgó personería jurídica para el desarrollo de sus actividades sociales.
- 4.2 NESsT es una organización de servicio, que cuenta con una gran capacidad de movilización de recursos, pero con pocos activos. En efecto, aunque a diciembre de 2005 sus activos fueron de US\$205.673, durante ese año movilizó cerca de US\$535.000, es decir, el 160% de sus activos, en recursos totalmente auditados. Para septiembre de 2006, los ingresos captados de diversas fuentes totalizan US\$579.000 (182% de los activos) siendo notorio el hecho de que los ingresos generados por servicios de consultoría, es decir, los autogenerados, representan un importante porcentaje.
- 4.3 **Mecanismo de ejecución.** Para la ejecución del proyecto el OE conformará una Unidad Ejecutora (UE) que operará en Chile y de la cual dependerán los 3 representantes locales de Argentina, Ecuador y Perú. La UE estará conformada, además del Coordinador Regional (CR) del proyecto, un Asistente Administrativo Contable, los Coordinadores/Capacitadores locales, y la Gerencia de Finanzas y Operaciones de NESsT. El OE delegará en los representantes locales las actividades regionales y su implementación. Las contrataciones las efectuará el OE.
- 4.4 El Coordinador Regional (CR) se encargará de la supervisión general de las actividades en los 3 países y trabajará bajo la dependencia administrativa de la Directora Ejecutiva de NESsT. En cada país se contratará un Coordinador/Capacitador Local (CL) que se encargará de llevar a cabo las funciones de capacitación y asesoría a las OSC y apoyar en la organización del CI y la RAE. Todo el apoyo logístico se enviará desde Chile. Los Términos de Referencia para

las contrataciones del CR y de los CL forman parte integral del Reglamento Operativo (RO, Anexo III).

- 4.5 La contabilidad del proyecto se mantendrá centralizada en la sede de NESsT en Santiago. Los representantes locales de NESsT en Argentina, Ecuador y Perú funcionarán contablemente como “caja menor” de la sede central, con adelantos y reporte de gastos con sus debidas justificaciones. Por tanto la auditoría y visitas financieras se efectuarán principalmente en las oficinas centrales de NESsT en Chile. No obstante, se espera que desde las Oficinas de País (OP) de los países involucrados se efectúen, en coordinación con la OP en Chile, visitas de inspección a las oficinas locales, las cuales pueden incluir, si así lo deciden conjuntamente con la OP Chile, auditoría financiera. Los CL deberán enviar copia de todos los informes a las OP del país en el cual operan, además del informe a la OP Chile.
- 4.6 **Adquisición de bienes y servicios.** Las contrataciones de bienes y servicios las hará el OE de acuerdo con las políticas consignadas en los documentos GN-2349-7 y GN-2350-7 y los procedimientos simplificados que el FOMIN pueda adoptar. En los archivos del proyecto se encuentra el Plan de Adquisiciones, el cual se revisará semestralmente y cuyo resumen es el siguiente: (i) no habrá precalificación; (ii) las adquisiciones de bienes y servicios conexos superiores a US\$10.000 serán revisadas *ex – ante*; y (iii) las contrataciones de consultorías por valores inferiores a US\$10.001 serán revisadas *ex - post*.
- 4.7 **Desembolsos.** Se constituirá un fondo rotatorio por el equivalente al 10% de la Contribución del FOMIN.

## V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 5.1 El OE deberá presentar al Banco para su aprobación: (i) un informe inicial que contenga el plan de ejecución del proyecto y el plan de adquisiciones revisado; (ii) informes semestrales sobre la ejecución del proyecto dentro de los 30 días posteriores al vencimiento de cada semestre calendario; (iii) informes financieros anuales en los 90 días posteriores al cierre de cada año fiscal; y (iv) un informe final, dentro de los 30 días siguientes a la fecha del último desembolso de la Contribución, informe que incluirá el informe financiero final y será la base para la elaboración del Informe de Terminación del Proyecto (PCR, por sus siglas en inglés), el cual será elaborado dentro de los noventa (90) días siguientes al último desembolso. Estos informes seguirán un formato previamente acordado con el Banco y abordarán las actividades y desempeño financiero del programa, así como sus resultados medidos en términos de los indicadores de ejecución y desempeño identificados en el Marco Lógico (ML) del programa. Con base en estos informes, el Banco junto con el OE revisarán el avance del programa. (Véase RO para mayor detalle).
- 5.2 El Banco, con recursos de la contribución del FOMIN, contratará consultores independientes para llevar a cabo las evaluaciones. Se realizará una evaluación intermedia una vez se haya desembolsado el 50% de los recursos o hayan transcurrido 21 meses desde la firma del Convenio, lo que ocurra primero, cuyos términos de referencia serán acordados con el OE. Se efectuará una evaluación final cuando se haya desembolsado el 90% de la Contribución, contratada por el Banco con cargo a la operación. Esta segunda evaluación incluirá el análisis de los

resultados alcanzados en comparación con la línea de base inicial y los objetivos del Marco Lógico y será la base para un taller de sostenibilidad a ser realizado antes de finalizar la ejecución. Una descripción pormenorizada de los aspectos que deberán ser considerados en las evaluaciones se encuentra en el RO. Las evaluaciones constatarán si existe o no variaciones significativas en la ejecución de las actividades, podrán recomendar medidas correctivas y hacer énfasis en las lecciones aprendidas y en cómo compartir éstas con otros programas.

- 5.3 El OE ha convenido con el FOMIN en efectuar una evaluación ex – post entre un año y 18 meses después de terminados los desembolsos del proyecto y se han planteado metas en el Marco Lógico para esas fechas. Esta evaluación se hará con base en los indicadores de la Herramienta de Análisis del Desempeño de NESsT y su costo será totalmente a cargo del OE.

## VI. BENEFICIOS Y RIESGOS

- 6.1 **Riesgos.** Los principales riesgos que enfrenta esta operación son: (i) la estrategia de desarrollo de AES puede no resultar adecuada para algunas OSC; y (ii) el clima de negocios puede no ser completamente favorable al desarrollo de AES. Para mitigar el primer riesgo se han elaborado un conjunto de criterios de selección de las OSC participantes que contemplan las lecciones de las experiencias anteriores de NESsT. Con relación al segundo riesgo, se han incluido actividades de diagnóstico sobre el marco legal y regulatorio, el uso de actividades comerciales entre las OSC del país, y actividades de diseminación. Esta estrategia permitiría ver las necesidades puntuales de ajuste que se requieren para que se ajuste a las realidades y necesidades locales.
- 6.2 **Beneficios.** El beneficio principal del programa es la introducción en 3 países de una metodología que va más allá de una competencia por recursos para financiar las actividades sociales del sector, sino que se generará una ventana de oportunidad para el sector privado.

## VII. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

- 7.1 El Proyecto no enfrenta riesgos de carácter ambiental ni social dado que los criterios de selección de las OSC incluyen el filtro medio ambiental. Por otra parte, la metodología NESsT implica la evaluación de ideas de negocios sostenibles en diversas etapas (idea de negocio, prefactibilidad, factibilidad, plan de negocio e implementación del plan de negocios) y en todas estas etapas, se analiza la sostenibilidad de manera integral, siendo los aspectos medio ambientales parte fundamental del análisis. Todos estos aspectos aparecerán debidamente documentados en el RO (Anexo III).

## MATRIZ DE MARCO LÓGICO

### FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE DESARROLLO DE AUTOSOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL DE ARGENTINA, ECUADOR Y PERÚ – RG-M1090-.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN U OBJETIVO GENERAL</b>			
Contribuir a la sostenibilidad de Organizaciones de Sociedad Civil (OSC) orientadas al sector privado que promuevan actividades empresariales sociales.	<u>Tres años después de terminado el proyecto:</u> 1. Las OSC participantes han aumentado sus beneficiarios en al menos 30% a través de Actividades Empresariales Sociales (AES); 2. El 50% de las OSC participantes que implementan Plan de Negocios duplicaron el monto de los recursos de autofinanciamiento, sobre la línea base.	Evaluación ex-post (negociada con el ejecutor) Estadísticas de las OSC participantes en cada país	El panorama económico, político y legal de los tres países se mantiene favorable para el funcionamiento de OSC y el desarrollo de Actividades Empresariales Sociales.
<b>PROPÓSITO U OBJETIVO ESPECÍFICO</b>			
Replicar el modelo del Fondo Nido en Argentina, Ecuador y Perú a fin de generar capacidades de emprendimiento empresarial en las OSC locales.	<u>A los 36 meses de iniciado el proyecto:</u> 1. Se cuenta en cada país con al menos 30 OSC (90 en total) capacitadas y entrenadas en la metodología NESsT, con ideas de negocios y sus respectivos estudios de pre-factibilidad. <u>Al final del proyecto:</u> 1. La cartera del Fondo Nido cuenta con un número aproximado entre 6 y 8	Informes semestrales de proyectos elaborados por el ejecutor y por los capítulos regionales de NESsT. Informes de evaluación intermedia y final del proyecto. Contratos con consultores Contabilidad del ejecutor y de los capítulos regionales.	Las OSC mantienen su interés en generar actividades empresariales sociales que, apoyen en la generación de recursos financieros que les permita la autosostenibilidad. El flujo de recursos internacionales hacia el financiamiento de actividades de las OSC mantiene una



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>OSC por país participante del proyecto implementando Actividades Empresariales Sociales (AES).</p> <p>2. Por lo menos 9 de las AES han logrado cumplir sus metas sociales en al menos un 90%; las metas de viabilidad empresarial en alrededor del 75%; metas de desarrollo institucional en al menos el 70% y metas de sostenibilidad financiera en al menos 80%. Las otras OSC en la cartera avanzada cumplirán estas metas un año después de terminado el proyecto.</p>	<p>Informes de seguimiento del proyecto (ISDP) e Informe de Terminación del Proyecto (PCR)</p> <p>Informes de control y gestión internos del ejecutor, resumidos en un instrumento denominado por NESsT “Herramienta de Administración del Desempeño” (HAD)</p> <p>Visitas de Inspección.</p>	<p>tendencia decreciente.</p> <p>Las AES implementadas demuestran viabilidad económica y financiera para generar recursos en forma sostenible.</p> <p>Las OSC participantes mantienen una política de expansión de cobertura de beneficiarios.</p>
COMPONENTES			
<p><b>1. Bases para el desarrollo de actividades empresarias sociales</b></p> <p>El objetivo de este componente es evaluar el entorno de las OSC e involucrar actores relevantes a fin de lograr una exitosa implementación del modelo NESsT en cada país, así como un reconocimiento de la importancia de las AES en las sustentabilidad de las OSC.</p>	<p><u>A los 9 meses de iniciado el proyecto, se cuenta con:</u></p> <p>i. 3 informes nacionales de diagnóstico de OSC;</p> <p>ii. 3 capacitadores locales de Actividades Empresariales Sociales, seleccionados, capacitados y operando;</p> <p>iii. Una Red de Asesoría Empresarial (RAE) conformada y operando. Cada RAE estará compuesta por al menos 5 dirigentes locales pertenecientes al sector privado empresarial que</p>	<p>Informes semestrales de proyectos elaborados por el ejecutor y por los capítulos regionales de NESsT.</p> <p>Informes de evaluación intermedia y final del proyecto.</p> <p>Contratos con consultores.</p> <p>Contabilidad del ejecutor y de los capítulos regionales.</p> <p>Informes de seguimiento del proyecto (ISDP) e Informe de Terminación del Proyecto</p>	<p>Se mantiene o mejora el marco regulatorio existente en los países al inicio del proyecto.</p> <p>Los miembros de la RAE mantienen el interés y el compromiso para contribuir con recursos y apoyo técnico a las AES.</p>

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>aportaran con capital financiero, intelectual y social.</p> <p><u>Al final del proyecto:</u></p> <p>i. NESsT ha participado en al menos 12 eventos o conferencias exponiendo el modelo y su implementación;</p> <p>ii. Se han publicado al menos 12 artículos o documentos en medios locales sobre la metodología y los logros de NESsT.</p>	<p>(PCR)</p> <p>Informes de control y gestión del ejecutor- HAD Visitas de Inspección.</p>	
<p><b>2. Desarrollo de Actividades empresariales sociales (Primera etapa del Fondo Nido)</b></p> <p>El objetivo de este componente es capacitar OSC en el desarrollo y evaluación de AES.</p>	<p><u>A los 24 meses de iniciado el proyecto, se cuenta con:</u></p> <p>i. Al menos 45 OSC capacitadas (15 por país), entrenadas en la metodología NESsT.</p> <p><u>A los 36 meses de iniciado el proyecto, se cuenta con:</u></p> <p>i. Al menos 45 OSC adicionales (15 por país y 90 en total) capacitadas y entrenadas en la metodología NESsT.</p> <p><u>Finalizado el proyecto se cuenta con:</u></p> <p>i. Al menos 18 Planes de Negocios de Actividades Empresariales Sociales listos para ser financiados, con su correspondiente línea de base para la medición de impacto.</p>	<p>Informes semestrales de proyectos elaborados por el ejecutor y por los capítulos regionales de NESsT.</p> <p>Informes de evaluación intermedia y final del proyecto.</p> <p>Contratos con consultores</p> <p>Contabilidad del ejecutor y de los capítulos regionales.</p> <p>Informes de seguimiento del proyecto (ISDP) e Informe de Terminación del Proyecto (PCR)</p> <p>Informes de control y gestión del ejecutor- HAD.</p> <p>Visitas de Inspección.</p>	<p>Las OSC responden positivamente al llamado a concurso y mantiene el interés, dedicándole el tiempo y los recursos humanos, técnicos y financieros que la implementación del modelo les va a demandar.</p>

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>3. Implementación de las AES (etapa avanzada del Fondo Nido)</b></p> <p>El objetivo de este componente es apoyar la implementación financiera y técnica de los Planes de Negocios.</p>	<p><u>A los 24 meses de iniciado el proyecto, se cuenta con:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Una cartera de al menos 9 OSC con Planes de Negocios elaborados y con financiación aprobada;</li> <li>ii. Un Círculo de Inversionistas (CI) conformado en cada país por al menos 5 representantes de empresas o personas donantes/inversionistas sociales.</li> </ul> <p><u>Finalizado el proyecto se cuenta con:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Una cartera de al menos 18 OSC con Planes de Negocios elaborados y con financiación aprobada;</li> <li>ii. Al menos el 80% de las OSC asistidas técnica y financieramente cumplen con las metas establecidas en la Herramienta de Análisis de Desempeño (HAD);</li> <li>iii. Un Círculo de Inversionistas en cada país incrementado en un 40% en el número de miembros;</li> <li>iv. Metodología NESsT complementada con módulo comunicacional de habilidades de líderes OSC beneficiarias para comunicar resultados cualitativos y cuantitativos.</li> </ul>	<p>Informes semestrales de proyectos elaborados por el ejecutor y por los capítulos regionales de NESsT.</p> <p>Informes de evaluación intermedia y final del proyecto.</p> <p>Contratos con consultores</p> <p>Contabilidad del ejecutor y de los capítulos regionales.</p> <p>Informes de seguimiento del proyecto (ISDP) e Informe de Terminación del Proyecto (PCR)</p> <p>Informes de control y gestión del ejecutor- HAD.</p> <p>Visitas de Inspección.</p>	<p>Existe una masa crítica de inversionistas interesados en participar de actividades empresariales sociales.</p> <p>La metodología NESsT se adapta a las condiciones específicas de cada país participante.</p>

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>4. Monitoreo, evaluación y difusión de la experiencia.</b></p> <p>Este componente tiene como objetivo sistematizar y documentar las lecciones aprendidas y mejorar el impacto desde la implementación del proyecto.</p>	<p><u>A los 10 meses de iniciado el proyecto:</u></p> <p>i. Al menos 100 personas representativas de los sectores público, privado, social y académico de cada país (300 en total) han recibido información sobre los resultados del proyecto a través del evento de lanzamiento en cada país.</p> <p><u>Al finalizar el proyecto se cuenta con:</u></p> <p>i. Resultados del impacto del proyecto (informe de impacto, estudios de caso de de la cartera) difundidos a por lo menos 1.000 personas en los 3 países.</p> <p>ii. En los países participantes, el Fondo Nido y/o el FOMIN han recibido solicitudes de otras OSC interesadas en implementar proyectos AES, así como visitas de instituciones interesadas en promover el modelo NESsT.</p>	<p>Informes semestrales de proyectos elaborados por el ejecutor y por los capítulos regionales de NESsT.</p> <p>Informes de evaluación intermedia y final del proyecto.</p> <p>Contratos con consultores</p> <p>Contabilidad del ejecutor y de los capítulos regionales.</p> <p>Informes de seguimiento del proyecto (ISDP) e Informe de Terminación del Proyecto (PCR)</p> <p>Informes de control y gestión del ejecutor- HAD</p> <p>Visitas de Inspección.</p>	<p>Los proyectos AES han generado resultados tangibles y despertado el interés de otras OSC e instituciones relacionadas.</p>
ACTIVIDADES			
<p>1. <b>Base para el desarrollo de actividades empresarias sociales</b></p> <p>i. Identificación y capacitación de capacitadores locales (capacitación de capacitadores);</p> <p>ii. Desarrollo de Diagnóstico de país (estudio del entorno legal y de autofinanciación de cada país con el fin de evaluar el marco</p>	<p>i. A los <u>6 meses</u> de iniciado el proyecto, NESsT cuenta con 3 capacitadores locales, uno en cada país, entrenados en la metodología y participando activamente en el diagnóstico del sector de las OSC en su respectivo país.</p> <p>ii. A los <u>9 meses</u> de iniciado el</p>	<p>Informes semestrales de proyectos elaborados por el ejecutor y por los capítulos regionales de NESsT.</p> <p>Informes de evaluación intermedia y final del proyecto.</p> <p>Contratos con consultores</p>	<p><u>Para todas las actividades:</u></p> <p>Existen personas calificadas a nivel local, capaces de dirigir la expansión de NESsT a otros países y de hacerle seguimiento y evaluación a la implementación del modelo.</p>

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>regulatorio e identificar necesidades de fortalecimiento)</p> <p>iii. Crear una Red de Asesoría Empresarial (RAE) en cada país que permita dar apoyo técnico para el desarrollo de las actividades sociales empresariales;</p> <p>iv. Adaptar la metodología del Fondo Nido a la realidad local de cada país basándose en los resultados del estudio de entorno.</p>	<p>proyecto, se cuenta en cada país con un diagnóstico de país y con los elementos necesarios para poder asesorar correctamente a las OSC para que sean exitosas dentro del entorno local.</p> <p>iii. A los <u>18 meses</u> de iniciado el proyecto, la RAE se encuentra conformado y en proceso de apoyar a las OSC locales a través de conferencias, charlas y apoyo puntual.</p> <p><u>Al final del proyecto:</u></p> <p>i. NESsT ha sido invitado a al menos 4 eventos o conferencias, para exponer el modelo y su implementación cada año.</p> <p>ii. Se han publicado al menos 4 artículos o documentos en medios locales sobre la metodología y logros de NESsT cada año.</p>	<p>Contabilidad del ejecutor y de los capítulos regionales.</p> <p>Informes de seguimiento del proyecto (ISDP) e Informe de Terminación del Proyecto (PCR)</p> <p>Ayudas Memoria de las reuniones de la RAE</p> <p>Diagnósticos de País</p> <p>Artículos Publicados en prensa, entrevistas o artículos publicados por NESsT.</p> <p>Informes de control y gestión del ejecutor- HAD.</p> <p>Visitas de Inspección.</p>	<p>Los empresarios locales se mantienen interesados en formar parte activa y participativa de la RAE.</p> <p>En todos los países hay una demanda suficiente insatisfecha por el tipo de servicios que ofrece NESsT.</p> <p>Hay suficientes donantes en los países, representantes de empresas, miembros de familias, personas, donantes internacionales que se mantendrán vinculados al proyecto y que traerán a sus conocidos al Círculo de Inversionistas para ampliar el número de inversionistas iniciales en al menos un 40% adicional para el final del proyecto.</p>
<p><b>2. Desarrollo de Actividades empresariales sociales (Primera etapa del Fondo Nido)</b></p> <p>i. Concurso público para seleccionar las OSC interesadas en el Fondo Nido y que cumplan con los criterios de elegibilidad.</p> <p>ii. Capacitación de líderes de OSC en desarrollo de actividades empresariales sociales.</p> <p>iii. Desarrollo de eventos sobre AES</p>	<p>i. A partir del <u>mes 7</u> de iniciada la ejecución, se habrá efectuado el primer llamado a concurso en cada país, habiéndose presentado alrededor de 70 OSC.</p> <p>ii. El segundo llamado a concurso se habrá efectuado a partir del <u>mes 19</u> con una respuesta por parte de las</p>	<p>Informes semestrales de proyectos elaborados por el ejecutor y por los capítulos regionales de NESsT.</p> <p>Informes de evaluación intermedia y final del proyecto.</p> <p>Contratos con consultores</p>	

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>OSC de al menos 70 entidades. Al finalizar el mes 24 de ejecución del proyecto, se han capacitado 90 OSC en la metodología NESsT.</p> <p>iii. Al finalizar el <u>mes 24</u> se contará con una línea de base para la evaluación y seguimiento de los primeros 9 Planes de Negocios ( 3 por país) y al mes 36 de los 9 restantes (3 por país)</p>	<p>Contabilidad del ejecutor y de los capítulos regionales.</p> <p>Informes de seguimiento del proyecto (ISDP) e Informe de Terminación del Proyecto (PCR)</p> <p>Informes de control y gestión del ejecutor- HAD.</p> <p>Visitas de Inspección.</p>	
<p><b>3. Implementación de las actividades empresariales sociales (etapa avanzada del Fondo Nido)</b></p> <p>i. Organizar Círculo de Inversionistas.</p> <p>ii. Asistencia técnica y financiera a las OSC para el lanzamiento de las AES.</p> <p>iii. Taller nacional anual – 3 por país.</p> <p>iv. Consultoría comunicacional a entidades beneficiarias (que reporten HAD) para mejorar la presentación de su experiencia a stakeholders y potenciales CI y RAE en Chile y 3 países.</p> <p>v. Implementación de la Herramienta de Análisis del Desempeño (HAD) en cada OSC de la cartera de la etapa avanzada, mediante un promedio de 16 horas de asesoría por OSC.</p>	<p><u>A los 6 meses de ejecución</u>, NESsT Chile ha contratado la consultoría en comunicación social; a partir del mes 24 los 3 países han contratado los servicios de consultores expertos en comunicación social.</p> <p><u>A los 24 meses de iniciado el proyecto</u>, se cuenta con grupos de inversionistas que actuando en los Círculos de Inversionistas (CI) locales. Cada CI contará con al menos 5 socios, de los cuales el 20% es socio local.</p> <p><u>Al final del proyecto</u>, se cuenta con</p> <p>i. Al menos 18 líderes de OSC capacitados para enfrentar asambleas de socios empresariales</p> <p>ii. Entre 18 y 24 OSC que conforman de la cartera de la etapa cuentan con un Plan de Negocios y se encuentran diligenciando la Herramienta de Análisis del</p>	<p>Informes semestrales de proyectos elaborados por el ejecutor y por los capítulos regionales de NESsT.</p> <p>Informes de evaluación intermedia y final del proyecto.</p> <p>Contratos con consultores</p> <p>Contabilidad del ejecutor y de los capítulos regionales.</p> <p>Informes de los talleres y listado de asistentes.</p> <p>Ayuda memoria reuniones del CI</p> <p>Informes de seguimiento del proyecto (ISDP) e Informe de Terminación del Proyecto (PCR)</p> <p>Informes de control y gestión del ejecutor- HAD</p>	

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	Desempeño, identificando correctamente las necesidades de capacitación y asistencia técnica.	Visitas de Inspección.	
<p><b>4. Seguimiento, evaluación y difusión de la experiencia.</b></p> <p>i. Desarrollo de eventos de lanzamiento (1 día) en cada país.</p> <p>ii. Implementación de la HAD a la cartera avanzada.</p> <p>iii. 3 estudios de caso de la cartera activa del proyecto, 1 por país</p> <p>iv. Publicación sobre el impacto de la cartera avanzada del Fondo Nido</p>	<p><u>A los 9 meses de ejecución del proyecto</u>, se cuenta con:</p> <p>i. Convocados representantes de los sectores público, privado, social y académico al lanzamiento del proyecto NESsT en cada país;</p> <p><u>Al final del proyecto</u>:</p> <p>i. 3 estudios de caso de la cartera activa, editados y publicados</p> <p>ii. Editado y publicado un informe de impacto de las AES en las OSC del Fondo Nido.</p>	<p>Informes semestrales de proyectos elaborados por el ejecutor y por los capítulos regionales de NESsT.</p> <p>Informes de evaluación intermedia y final del proyecto.</p> <p>Contratos con consultores</p> <p>Contabilidad del ejecutor y de los capítulos regionales.</p> <p>Informes de seguimiento del proyecto (ISDP) e Informe de Terminación del Proyecto (PCR)</p> <p>Informes de control y gestión del ejecutor- HAD.</p> <p>Visitas de Inspección.</p>	

**Anexo II Presupuesto Detallado RG-M1090**

CATEGORÍA PRESUPUESTARIA	FOMIN	CONTRAPARTIDA TOTAL CONTRAPARTIDA			TOTAL	%
		ESPECIE	EFFECTIVO	TOTAL		
<b>COMPONENTE 1 - Base para el desarrollo de actividades empresarias sociales</b>	<b>52.970</b>	<b>90.000</b>	<b>28.900</b>	<b>118.900</b>	<b>171.870</b>	<b>14,4%</b>
<b>Taller de orientación y capacitación de capacitadores regionales en Chile</b>						
Logística	4.240				4.240	0,4%
Honorarios capacitador		1.500		1.500	1.500	0,1%
Computadores portátiles	8.000		2.000	2.000	10.000	0,8%
<b>Capacitación y entrenamiento local</b>						
Logística	2.820				2.820	0,2%
Honorarios capacitador		4.500		4.500	4.500	0,4%
Envío materiales de capacitación desde/a Chile y a países		3.000		3.000	3.000	0,3%
<b>Elaboración de Informes de Diagnóstico Nacional</b>						
Abogados locales	9.200		5.800	5.800	15.000	1,3%
Traducción y edición del informe y guía legal			4.800	4.800	4.800	0,4%
Diseño gráfico			2.500	2.500	2.500	0,2%
Copiado de Diagnóstico en CD	1.500		1.500	1.500	3.000	0,3%
<b>Eventos nacionales de lanzamiento del Programa (uno por país)</b>						
Logística	17.610		1.500	1.500	19.110	1,6%
<b>Conformación de la Red de Asesoría Empresarial</b>						
Visitas a organizaciones de apoyo y empresarios	9.600		2.300	2.300	11.850	1,0%
Materiales promocionales						
Campaña de marketing por e-mail			500	500	500	0,0%
Diseño gráfico de los folletos			1.000	1.000	1.000	0,1%
Impresión de los folletos			2.000	2.000	2.000	0,2%
<b>Desarrollo del sitio Web del proyecto</b>			5.000	5.000	5.000	0,4%
<b>Capacitación continua virtual</b>		81.000		81.000	81.000	6,8%
<b>COMPONENTE 2 - Desarrollo de actividades empresariales sociales (Fase inicial del Fondo Nido)</b>	<b>200.680</b>	<b>4.500</b>	<b>73.700</b>	<b>78.200</b>	<b>278.880</b>	<b>23,4%</b>
<b>Concurso público de selección de las OSC interesadas en participar en el proyecto</b>						
Publicidad en medios			3.600	3.600	3.600	0,3%
Invitación jurados de propuestas	19.800				19.800	1,7%
<b>Capacitación: 2 Talleres de Prefactibilidad y Asesoría continua (30 OSC) por país</b>						
Honorarios capacitador	75.783		20.667	20.667	96.450	8,1%
Logística	11.400				11.400	1,0%
Apoyo especial a participantes			2.250	2.250	2.250	0,2%
<b>Capacitación: 2 Talleres de Factibilidad y Asesoría continua (20 OSC) por país</b>						
Honorarios capacitador	56.493		20.667	20.667	77.160	6,5%
Logística		4.500	4.500	9.000	9.000	0,8%
Apoyo especial a participantes			1.350	1.350	1.350	0,1%
<b>Elaboración de Planes de Negocios y Asistencia continua</b>	<b>37.203</b>		20.667	20.667	57.870	4,9%
<b>COMPONENTE 3 - Implementación de actividades empresariales sociales (Fase avanzada del Fondo Nido)</b>	<b>169.950</b>	<b>1.500</b>	<b>166.050</b>	<b>167.550</b>	<b>337.500</b>	<b>28,3%</b>
<b>Conformación de los Círculos de Inversionistas Sociales (CI)</b>						
Visitas a organizaciones de apoyo y empresarios	19.200		2.250	2.250	21.450	1,8%
Producción en español "Todos en el mismo bote"						
Traducción			600	600	600	0,1%
Diseño grafico		1.500		1.500	1.500	0,1%
Impresión			1.500	1.500	1.500	0,1%
Desayuno con los CI			3.380	3.380	3.380	0,3%
<b>Asistencia Técnica implementación Planes de Negocios</b>	<b>61.740</b>		54.000	54.000	115.740	9,7%



## Anexo II Presupuesto Detallado RG-M1090

<b>Venture Grants</b>	<b>62.400</b>		<b>93.600</b>	<b>93.600</b>	<b>156.000</b>	<b>13,1%</b>
<b>Capacitación: Talleres anuales de seguimiento de Plan de Negocios (3 por país por año)</b>						
Consultor (incluyendo Consultoría formato presentación avances a las Asambleas o Juntas de Socios o Inversionistas)	<b>1.500</b>		<b>3.000</b>	<b>3.000</b>	<b>4.500</b>	<b>0,4%</b>
Logística	<b>20.700</b>		<b>3.090</b>	<b>3.090</b>	<b>23.790</b>	<b>2,0%</b>
Asistencia Gerente de Desarrollo Empresarial a 1 Taller por año	<b>3.450</b>		<b>3.450</b>	<b>3.450</b>	<b>6.900</b>	<b>0,6%</b>
<b>Taller de comunicación social (Chile)</b>	<b>960</b>		<b>1.180</b>	<b>1.180</b>	<b>2.140</b>	<b>0,2%</b>
<b>COMPONENTE 4 - Monitoreo, evaluación y difusión de la experiencia</b>	<b>91.100</b>	<b>9.000</b>	<b>58.500</b>	<b>67.500</b>	<b>158.600</b>	<b>13,3%</b>
<b>A. Seguimiento y evaluación de la cartera de Actividades Empresarias Sociales</b>						
Seguimiento de los planes de negocios	<b>3.870</b>		<b>54.000</b>	<b>54.000</b>	<b>57.870</b>	<b>4,9%</b>
Viajes del Coordinador a los países	<b>21.480</b>				<b>21.480</b>	<b>1,8%</b>
<b>B. Difusión, Evaluación y Seguimiento del Proyecto</b>						
<b>Publicación Informe sobre el Impacto de la Cartera de OSC con Planes de Negocios en implementación</b>						
Honorarios elaboración informe		<b>7.500</b>		<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>0,6%</b>
Traducción y edición			<b>3.000</b>	<b>3.000</b>	<b>3.000</b>	<b>0,3%</b>
Diseño gráfico		<b>1.500</b>		<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>0,1%</b>
Impresión			<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>0,1%</b>
<b>Evaluación</b>						
Intermedia	<b>20.000</b>				<b>20.000</b>	<b>1,7%</b>
Final	<b>20.000</b>				<b>20.000</b>	<b>1,7%</b>
<b>Auditoría</b>	<b>25.000</b>				<b>25.000</b>	<b>2,1%</b>
<b>Taller Sostenibilidad</b>	<b>750</b>				<b>750</b>	<b>0,1%</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<b>140.400</b>	<b>32.250</b>	<b>13.500</b>	<b>45.750</b>	<b>186.150</b>	<b>15,6%</b>
<b>Directora Ejecutiva</b>		<b>7.500</b>		<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>0,6%</b>
<b>Coordinador Regional del Proyecto</b>	<b>86.400</b>				<b>86.400</b>	<b>7,2%</b>
<b>Administrativo contable</b>	<b>54.000</b>		<b>13.500</b>	<b>13.500</b>	<b>67.500</b>	<b>5,7%</b>
<b>Gerente de finanzas y operaciones</b>		<b>11.250</b>		<b>11.250</b>	<b>11.250</b>	<b>0,9%</b>
<b>Gastos administrativos</b>		<b>13.500</b>		<b>13.500</b>	<b>13.500</b>	<b>1,1%</b>
<b>Imprevistos</b>	<b>60.000</b>				<b>60.000</b>	<b>5,0%</b>
<b>TOTAL PROYECTO</b>	<b>715.100</b>	<b>137.250</b>	<b>340.650</b>	<b>477.900</b>	<b>1.193.000</b>	<b>100,0%</b>
<b>PARTICIPACIÓN PORCENTUAL TOTAL</b>	<b>59,9%</b>	<b>11,5%</b>	<b>28,6%</b>	<b>40,1%</b>		

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PROYECTO DE RESOLUCIÓN MIF/DE-\_\_\_/07

Regional. Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/ME-\_\_\_-RG  
Fortalecimiento de la Capacidad de Desarrollo Estratégico hacia la  
Auto-sostenibilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos que sean necesarios con Non Profit Enterprise and Self-sustainability Team (NESsT), y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el documento MIF/AT-\_\_\_ sobre cooperación técnica para el fortalecimiento de la capacidad de desarrollo estratégico hacia la auto-sostenibilidad de las organizaciones de la sociedad civil.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$715.100, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de cooperación técnica de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.

LEGIII/RG-926582-07  
RG-M1090