

SUSTENTABILIDAD FINANCIERA DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

(TC-99-02-05-4-RG)

RESUMEN EJECUTIVO

Organismos ejecutores:	Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social (GADIS) de Argentina y Corporación PARTICIPA de Chile
Beneficiarios:	Los beneficiarios del proyecto incluyen i) 540 ONG de toda la región que ofrecen capacitación y servicios de mercado laboral a microempresas y empresas de pequeña y mediana envergadura que compararán programas de capacitación en materia de sustentabilidad financiera a ser desarrollados por el proyecto; ii) seis ONG asociadas que se seleccionarán de manera competitiva para que brinden capacitación en materia de sustentabilidad financiera; y iii) GADIS y PARTICIPA, que serán reforzados institucionalmente a efectos de capaciten a las ONG y hagan el seguimiento y la evaluación de la capacitación impartida como resultado de este proyecto.
Objetivos:	El objetivo global del proyecto es contribuir al fortalecimiento de la capacidad institucional de las ONG que prestan servicios de capacitación y de mercado laboral a microempresas y empresas de pequeña y mediana envergadura, a fin de que puedan proporcionar sus servicios de manera más eficiente, al tiempo de reforzar su sustentabilidad organizacional.
Descripción:	Para poder lograr los objetivos trazados, el proyecto incluirá tres componentes, a saber: i) Formulación del programa y selección de socios a efectos de facilitar la ampliación y mejora de la oferta de servicios de capacitación a disposición de las ONG mediante la sistematización de un programa regional de capacitación; ii) capacitación de instructores sobre el nuevo contenido de los cursos y las metodologías para la formación de personal de base en cada institución asociada con el fin de que los programas ejerzan un efecto multiplicador; y iii) ejecución y seguimiento de la fase piloto del programa de capacitación a fin de poner a prueba y consolidar un modelo regional para proporcionar y ampliar la capacitación para las ONG.

Financiamiento:	Financiamiento: no reembolsable – Facilidad de recursos humanos	
	FOMIN:	US\$ 900.000
	Financiamiento local de contrapartida:	<u>US\$ 600.000</u>
	Total:	US\$1.500.000
Calendario de ejecución:	Ejecución:	36 meses
	Desembolso:	42 meses
Excepciones a políticas del Banco:	Ninguna.	
Condiciones contractuales especiales:	Además de las condiciones contractuales generales del Banco que son de aplicación a la operación, antes de que se lleve a cabo el primer desembolso de fondos los organismos ejecutores deben presentar, a satisfacción del Banco, i) constancia de haber establecido la unidad ejecutora y de haber designado a un director de proyecto para que la dirija; y ii) constancia de un acuerdo suscrito entre GADIS y PARTICIPA en el que se definan los mecanismos de coordinación de las actividades del proyecto.	
Efecto ambiental y social:	El 26 de junio de 2000 se celebró una reunión del Comité de Medio Ambiente e Impacto Social en la que se aprobó el proyecto. El Comité recomendó que los organismos ejecutores apliquen las Directrices ambientales del Banco para microempresas y empresas pequeñas a las ONG que presten servicios no financieros a microempresas y empresas pequeñas.	

I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROYECTO

- 1.1 El proyecto regional propuesto cumple los criterios de elegibilidad establecidos para una donación a través de la Facilidad de Recursos Humanos, la cual brinda apoyo a iniciativas nacionales del sector privado. Especial atención merecen el apalancamiento de recursos financieros, la ampliación de programas de capacitación existentes y el apoyo a asociaciones estratégicas entre los sectores público y privado para desarrollar e impartir programas de capacitación. Se está solicitando elegibilidad regional para este proyecto por los motivos que a continuación se detallan: i) economías de escala para diseminar metodologías de capacitación de una manera más amplia de lo que sería posible a través de cualquier programa nacional; ii) oportunidad para desarrollar una variedad de materiales y productos de capacitación que multiplicarían el efecto de una sola inversión en un programa de capacitación; y iii) fortalecimiento de las redes interregionales de instituciones de capacitación y el intercambio intraregional de metodologías y prácticas de capacitación. El proyecto se centrará en seis países, dos de cada uno de los tres departamentos regionales de operaciones del Banco (Guatemala, Nicaragua, Colombia, Perú, Bolivia y Uruguay).

II. ANTECEDENTES

- 2.1 El efecto socioeconómico de las organizaciones no gubernamentales (ONG) en América Latina es muy amplio. Los beneficios económicos son dignos de admiración, además de tangibles: del orden de cientos de millones de dólares en recursos generados internamente que generan empleo a gran escala, producen servicios sociales y bienes muy necesitados, estimulan la inversión y ayudan al crecimiento de las economías regionales.
- 2.2 El número de organizaciones no gubernamentales que ofrecen capacitación y servicios de mercado laboral a microempresas y empresas de pequeña y mediana envergadura ha crecido de manera exponencial en el curso de la última década, en parte como consecuencia de la promulgación de nuevas políticas orientadas a mejorar la calidad de gobierno y a crear marcos jurídicos y financieros que aborden la necesidad de promover el surgimiento de sistemas de mercado pujantes en la región. No obstante, se está haciendo cada vez más evidente que tales políticas no siempre provocan la respuesta deseada del lado de la oferta en términos de mejores servicios a disposición de este sector económico emergente y en franco crecimiento integrado por microempresas y empresas de pequeña y mediana envergadura. Concretamente, las ONG que atienden este mercado con sus servicios encaran la escasez de recursos disponibles a través de organismos internacionales, fundaciones y sus propios gobiernos. Más aún, muchas instituciones de capacitación valiosas se están viendo obligadas a cerrar o declararse en quiebra debido a devaluaciones recurrentes y a crecientes deudas en moneda extranjera. Esta situación financiera no constituye un dictamen respecto de la valía de estas ONG o de la importancia del

trabajo que desarrollan, visto que va en aumento la demanda de servicios de mercado laboral, de asistencia en materia de asesoría a negocios básicos y de capacitación en sustentabilidad financiera. Es apenas el resultado de presupuestos austeros y una mayor necesidad de acumular capital.

- 2.3 Las soluciones tradicionales, incluyendo más dádivas gubernamentales, préstamos internacionales y campañas locales de captación de fondos, no son suficientes cuando lo que se pretende es la sustentabilidad y la autonomía de las organizaciones sin ánimo de lucro y de otros organismos de la sociedad civil. Las ONG son conscientes de que deben generar sus propios ingresos y capital de trabajo para subsistir. Aun si las donaciones o los contratos gubernamentales les proporcionan algunos recursos financieros, las ONG deben utilizarlos para complementar su principal fuente de ingresos que ha de ser la oferta al mercado de bienes y servicios propios.
- 2.4 Este proyecto se centra en ONG que proporcionan servicios no financieros a microempresas y empresas de pequeña y mediana envergadura que necesitan realmente esos servicios. Para ello las ONG deben cumplir los requisitos de mercado: Han de asegurarse de contar con una fuente independiente y confiable de fondos para poder afianzar su situación, crecer y continuar ofreciendo servicios en atención a la demanda.
- 2.5 Una manera de fomentar la sustentabilidad de las ONG en la región es invirtiendo en la capacidad del sector mediante una mejor capacitación. Si bien la labor de capacitación de ONG en América Latina ha sido considerable, la capacidad local de ofrecer tal capacitación fue escasa hasta hace muy poco. El desarrollo de esa capacidad, aunado a una mayor eficiencia financiera, son las máximas prioridades de las ONG que desean hacer un aporte más importante en aras del progreso económico y social de la región. Conforme las ONG ganan terreno en materia de desarrollo, las condiciones son propicias para un programa regional de desarrollo de capacidad para que el sector esté en condiciones de funcionar en mejores condiciones de igualdad con socios en los sectores empresarial y de gobierno.
- 2.6 Para los efectos de la formulación del proyecto, un estudio financiado por el Banco que se realizó en 1999 hizo un sondeo sobre la oferta y la demanda de capacitación para ONG en materia de sustentabilidad financiera. El estudio de diagnóstico regional destacó un mercado de capacitación y asistencia técnica para ONG que varía considerablemente por sector y por país. La demanda es elevada tratándose de capacitación integrada y uniforme apoyada por programas actualizados. Sin embargo, la oferta de tales servicios es desigual y a menudo no es coherente con el nuevo papel de liderazgo económico de las ONG. Una conclusión clave del estudio regional fue que “los recursos financieros por sí solos no tienen un efecto ni

contribuyen al éxito si no están respaldados por una buena gestión, capacidad organizacional y capacidad de evaluar la labor de la organización¹.”

- 2.7 El proyecto propuesto fue concebido para asistir a las ONG que prestan servicios a adaptarse a esta nueva realidad y prepararse para ajustar la prestación de bienes y servicios no financieros en función de la demanda de mercado. Las ONG en las que se centrará el proyecto serán aquellas que brinden capacitación y servicios de mercado laboral a microempresas y empresas de pequeña y mediana envergadura. La originalidad de este proyecto estriba en que trabajará con ONG que funcionan en ámbitos económicos, proporcionándoles un enfoque sistemático de capacitación y desarrollo de capacidad a efectos de lograr la sustentabilidad de la organización. Las ONG que participarán directamente en el programa se beneficiarán en tanto que entes productivos, consolidando su papel como actores económicos capaces de generar empleos y de producir los servicios necesarios para la comunidad. Las ONG participantes servirán como modelos de organización y gestión que pueden hacer de la sustentabilidad una realidad, pudiendo ser consultadas y emuladas por otras ONG de la región.
- 2.8 El proyecto capacitará especialistas en seis países (Guatemala, Nicaragua, Colombia, Perú, Bolivia y Uruguay) en temas relacionados con el desarrollo de capacidad, gestión y sustentabilidad organizacional y financiera de ONG. Los representantes de ONG a los que se imparta la capacitación ofrecerán, a su vez, talleres de capacitación en sus respectivos países, generando de esta forma un efecto multiplicador en años posteriores y en otros países de la región. Especial atención merecerá el desarrollo de un programa de cursos de capacitación, así como la comercialización y promoción de estos productos una vez que se hayan puesto a prueba y se haya comprobado su eficacia.
- 2.9 Para poder evaluar más precisamente esta experiencia, se escogieron seis países como blancos iniciales de las actividades del proyecto, dos de cada uno de los tres departamentos regionales de operaciones del Banco. Dentro de cada región la selección de los países se basó en el análisis del nivel adecuado de oferta y demanda de servicios de capacitación. Otros criterios de selección fueron la existencia de un sector de microempresas y pequeñas y medianas empresas altamente desarrollado, así como de un gran número de ONG que presten servicios a ese sector.
- 2.10 Se escogieron como socios del proyecto a dos ONG con vasta experiencia para que actúen como órgano administrativo/supervisor conjunto. La presencia de la Corporación PARTICIPA de Chile y de GADIS de Argentina garantizará la calidad de los resultados del proyecto. GADIS y PARTICIPA fueron escogidos con base en la excelente reputación que gozan a nivel regional, su experiencia combinada en la

¹ *Fortaleciendo a organizaciones de la sociedad civil en América Latina mediante la educación y la capacitación para la sostenibilidad*”, ESPIRAL, S.C., México, octubre de 1999.

región, sus puntos fuertes a nivel institucional y su amplia trayectoria en el ámbito de brindar asistencia técnica a ONG en materia de desarrollo de capacidad y sustentabilidad financiera.

III. OBJETIVOS DEL PROGRAMA Y COMPONENTES BÁSICOS

- 3.1 El objetivo global del proyecto es contribuir al fortalecimiento de la capacidad institucional de las ONG que prestan servicios de capacitación y de mercado laboral a microempresas y pequeñas y medianas empresas, a fin de que puedan proporcionar sus servicios de manera más eficiente, al tiempo de reforzar su sustentabilidad organizacional. Para poder lograr los objetivos trazados, el proyecto incluirá tres componentes, a saber: i) Formulación del programa y selección de socios a efectos de facilitar la ampliación y mejora de la oferta de servicios de capacitación a disposición de las ONG mediante la sistematización de un programa regional de capacitación; ii) capacitación de instructores sobre los nuevos cursos y metodologías para la formación de personal de base en cada institución asociada con el fin de que los programas ejerzan un efecto multiplicador; y iii) ejecución y seguimiento de la fase piloto del programa de capacitación a fin de poner a prueba y consolidar un modelo regional para impartir y ampliar la capacitación de ONG.
- A. Selección de socios y formulación del programa (FOMIN US\$175.000 / fuentes locales US\$60.000)**
- 3.2 La primera actividad de este componente consiste en la selección competitiva de organizaciones socias en seis países (Guatemala, Nicaragua, Colombia, Perú, Bolivia y Uruguay) en función de criterios establecidos durante la etapa de formulación del proyecto, incluyendo el historial de trabajo con ONG en materia de sustentabilidad financiera, reconocimiento regional por la excelencia de los programas de capacitación para ONG, situación financiera e infraestructura administrativa. Se elaboraron términos de referencia detallados para la selección de las organizaciones asociadas como parte de la formulación del proyecto (véanse los archivos del proyecto). En la fase de análisis del proyecto se identificó el universo de ONG que proporcionan servicios a microempresas y pequeñas y medianas empresas, el cual se cifra en aproximadamente 190 organizaciones. Los términos de referencia detallados se enviarán a las organizaciones identificadas que se considera están en capacidad de cumplir los criterios de selección (aproximadamente 60 de las 190). El proyecto formulará una metodología para evaluar las propuestas de capacitación del grupo seleccionado y en función de ella escogerán las seis organizaciones socias, una de cada país seleccionado.
- 3.3 La segunda actividad de este componente consistirá en finalizar la bibliografía regional completa de programas de capacitación y materiales sobre sustentabilidad financiera para ONG, que se inició como parte del diseño del proyecto. Se hará hincapié en materiales que se relacionen con los seis módulos de capacitación que

desarrollará el proyecto. La bibliografía incluirá documentos existentes tales como libros, revistas, artículos, sitios web, etc. Con base en esta revisión y los debates y grupos de estudio establecidos con las ONG, durante la formulación del proyecto se identificaron seis módulos de capacitación clave, con una duración de cinco días (40 horas) a ser impartidos por las seis organizaciones asociadas del proyecto. Los módulos son los siguientes: diagnóstico organizacional; fortalecimiento institucional; sustentabilidad financiera; espíritu empresarial, movilización de recursos; y herramientas para la sustentabilidad. El paquete de capacitación completo tiene una duración de 30 días y puede impartirse ya sea por módulo individual o como un programa semanal.

- 3.4 Se contratará a un consultor a largo plazo (ocho meses) para que diseñe el programa de cursos de capacitación y adapte y desarrolle los materiales correspondientes en función de las organizaciones que el proyecto se propone atender. Se busca asimismo que la presentación de la capacitación en toda la región sea uniforme. Corresponderá al consultor que diseñe el programa de cursos adaptar los módulos durante los primeros doce meses de ejecución del proyecto para que puedan ser presentados en el segundo y tercer año del período de donación. Se desarrollarían cursos adicionales a corto plazo en campos concretos en función de la demanda de mercado, la cual se determinará mediante una evaluación constante de las necesidades al amparo del proyecto (véase el párrafo 3.6). Todos los cursos serían de corta duración (entre 15 y 45 horas) y se desarrollarían en estrecha colaboración con las organizaciones asociadas.

B. Capacitación de instructores (FOMIN US\$160.000/fuentes locales US\$90.000)

- 3.5 El objetivo de este componente será instruir a las organizaciones asociadas acerca de los materiales de capacitación y en la manera de impartir los cursos. La primera actividad consistirá en organizar un taller piloto de capacitación de cinco días de duración (40 horas) para las seis organizaciones asociadas. El programa de capacitación de instructores se orientará a dos instructores por organización asociada. Cada una de las organizaciones recibirá un paquete de materiales de capacitación y una guía que podrán utilizar en cursos de capacitación futuros. Se contratará a un consultor (seis meses) para que planifique e imparta el curso en el segundo año del proyecto. Además, el consultor visitará cada uno de los seis países para brindar asistencia técnica a las organizaciones asociadas conforme empiecen a impartir sus propios cursos piloto de capacitación a ONG locales.
- 3.6 Será responsabilidad del consultor de capacitación asegurarse de que los cursos se impartan de conformidad con el programa, así como preparar una evaluación de cada instructor cuyo registro se realizará a través del sistema de gestión de información en línea del proyecto (véase el párrafo 3.9). Otra función del consultor de capacitación será hacer un seguimiento a la presentación de los cursos en cada organización asociada durante la fase piloto de ejecución, así como después de que

cada organización asociada haya hecho la presentación del paquete inicial de seis módulos. Por último, el consultor de capacitación organizará un taller de evaluación para instructores con el ánimo de establecer indicadores de referencia y hacer los ajustes pertinentes en la presentación de los módulos de capacitación.

C. Ejecución y seguimiento del programa piloto de capacitación (FOMIN US\$270.000/aporte local US\$150.000)

- 3.7 El propósito de este componente será poner en marcha y hacer el seguimiento de los módulos de capacitación en los seis países, con la participación de 90 ONG por país. Las organizaciones asociadas estarán a cargo de llevar a cabo los programas pilotos correspondientes a los módulos de capacitación dos veces en los años dos y tres del proyecto, impartándose los cursos a un grupo de aproximadamente 45 ONG por sesión. El personal encargado del proyecto se hará el seguimiento de la presentación mediante visitas de control realizadas al azar, correspondiéndole a las organizaciones asociadas registrar todos los datos y la información relativa a los participantes, el desempeño y la evaluación de los instructores y los participantes.
- 3.8 Se brindaría asistencia técnica a efectos de escoger y configurar el sistema de gestión de información en línea. Se contratará a un experto por cuatro meses (a lo largo de un período de 36 meses) para que preste asistencia técnica al personal encargado del proyecto, incluyendo apoyo en materia de instalación, capacitación en el uso del sistema, así como asistencia continua en lo que a mantenimiento y actualizaciones se refiere. Este sistema facilitaría la gestión del sistema de seguimiento del proyecto durante la ejecución del mismo e incluiría la bibliografía y registro de los productos y materiales de capacitación de ONG en el ámbito de sustentabilidad financiera, un directorio de todas las ONG en la región que ofrecen servicios en este campo, encuestas realizadas por las organizaciones asociadas respecto de la demanda existente en mercados locales y necesidades de capacitación, calendarios de presentación de cursos por parte de las seis organizaciones asociadas, costo de los cursos de capacitación y niveles de inscripción e informes de evaluación de instructores y estudiantes. Esta información ayudaría al proyecto a actualizar y perfeccionar continuamente los programas piloto de capacitación que ofrezcan las seis organizaciones asociadas. La sistematización de la información sobre los cursos de capacitación facilitará la comunicación acerca del progreso alcanzado y permitirá compartir las lecciones aprendidas con el personal encargado del proyecto, las organizaciones asociadas y otras ONG que reciban y ofrezcan servicios de capacitación.

IV. ORGANISMOS EJECUTORES Y BENEFICIARIOS

A. Estructura de ejecución

- 4.1 La ejecución del proyecto se llevará a cabo a lo largo de un período de 36 meses. GADIS y PARTICIPA son los beneficiarios propuestos de la donación. Ejecutarán conjuntamente el proyecto regional, siendo conjunta e individualmente responsables por los recursos locales de contrapartida. GADIS de Argentina y Corporación PARTICIPA de Chile son instituciones de mucho prestigio en la región, reconocidas por su vasta experiencia en materia de desarrollo de capacidad de ONG y formulación y presentación de programas de cursos. Trabajarán conjuntamente para los fines de este proyecto, aprovechando al máximo sus ventajas individuales y sus redes independientes de ONG a nivel regional.
- 4.2 Desde 1983 GADIS ha venido trabajando en el fortalecimiento de organizaciones de la sociedad civil, sus iniciativas y programas. GADIS tiene en su haber una vasta experiencia regional en la prestación de los siguientes servicios: i) asistencia técnica en la formulación, ejecución, gestión, evaluación y seguimiento de programas y proyectos sociales; ii) investigación sobre prácticas y definiciones de criterios para la toma de decisiones; iii) diseminación de las lecciones aprendidas a través de un programa de publicaciones y la organización de seminarios; iv) acceso a sistemas de información y documentación mediante bases de datos, directorios y archivos; y v) fortalecimiento institucional mediante la promoción de redes e iniciativas interinstitucionales. GADIS se ha desempeñado en calidad de servicio de apoyo local de la Fundación Interamericana, haciendo el seguimiento de una cartera de más de 500 proyectos y prestando asistencia técnica a numerosas asociaciones y fundaciones.
- 4.3 Fundada en 1990, PARTICIPA ha consolidado un estupendo historial de operaciones en Chile y la región. Entre otros servicios, PARTICIPA ofrece i) formulación y puesta en marcha de programas educativos; ii) organización de debates, reuniones y consultas sobre participación ciudadana; iii) talleres de capacitación para jóvenes, mujeres y líderes sociales; y iv) organización de talleres sobre captación de fondos para organizaciones de desarrollo social. PARTICIPA tiene asimismo experiencia en la formulación y realización de encuestas de opinión, gracias a lo cual ha desarrollado excelentes sistemas de gestión de información y conocimientos en materia de base de datos.
- 4.4 Más aún, desde 1994 PARTICIPA ha adquirido amplia experiencia en el diseño de programas para cursos, capacitación y prestación de asistencia técnica a ONG, entidades públicas, organizaciones comunitarias y demás. Ha ofrecido capacitación a unas 5.000 personas en temas tales como herramientas para una gestión moderna, planificación estratégica, liderazgo, trabajo en equipo y estrategias para la captación de fondos.

- 4.5 La estructura de ejecución se valdrá del liderazgo conjunto y la experiencia individual de GADIS y PARTICIPA. La administración del proyecto en términos de informes financieros y desembolsos estará a cargo de PARTICIPA. Se creará una unidad de ejecución del proyecto (UEP) en las oficinas de PARTICIPA en Chile para que administre diariamente la ejecución del proyecto. La integrarán un director de proyecto, un especialista técnico, un coordinador de capacitación, un asistente administrativo y un contador (los términos de referencia del personal de la unidad figuran en los archivos del proyecto). La UEP proporcionará liderazgo y apoyo logístico para todas las actividades de capacitación y seguimiento del proyecto, incluyendo la supervisión técnica de la capacitación de instructores y el seguimiento y evaluación de la presentación en toda la región de los cursos de capacitación a cargo de las seis instituciones asociadas.
- 4.6 Se establecerá un comité ejecutivo para que supervise las actividades técnicas de la unidad de ejecución y tome decisiones de política estratégica respecto del rumbo del proyecto. Integrarán el comité los directores ejecutivos de PARTICIPA y GADIS, quienes se reunirán regularmente cada tres meses. Les corresponderá i) escoger el director del proyecto de conformidad con los procedimientos de adquisición de bienes y servicios de Banco; ii) autorizar el programa de trabajo del proyecto regional y contratar consultores; y iii) hacerse cargo del liderazgo técnico y control de calidad del proyecto.
- 4.7 A través de la unidad de ejecución del proyecto, GADIS y PARTICIPA serán conjuntamente responsables de las siguientes actividades: i) Establecer y mantener sistemas adecuados de contabilidad, finanzas, control interno y archivos, que posibiliten la identificación detallada de las fuentes de fondos para el programa y su aplicación. Los registros del proyecto identificarán las sumas recibidas de diferentes fuentes; incluirán un informe sobre gastos del proyecto, estableciendo una distinción entre los aportes del FOMIN y los recursos procedentes de otras fuentes; e incluirán los detalles necesarios para poder identificar bienes adquiridos y servicios contratados. ii) Abrir cuentas bancarias individuales y específicas para administrar el aporte del FOMIN y para los fondos locales de contrapartida. iii) Tramitar las solicitudes de desembolso y las respectivas justificaciones de gastos, de conformidad con los procedimientos de desembolso del Banco. iv) Preparar y someter a consideración del Banco los estados financieros anuales y los estados financieros auditados del proyecto, así como informes sobre fondos renovables.
- 4.8 La unidad de ejecución presentará a la Representación del BID en Chile informes semestrales de situación, en los que se detallen las actividades emprendidas durante los seis meses anteriores y figure el calendario de desembolsos correspondiente al siguiente período. Al comienzo de cada ejercicio fiscal los beneficiarios de la donación proporcionarán al Banco constancia de la disponibilidad de los recursos locales de contrapartida de conformidad con el programa de trabajo del proyecto y el presupuesto anual. Dentro de un plazo de noventa (90) días a partir de la fecha

del último desembolso, la unidad de ejecución del proyecto preparará y presentará los estados financieros definitivos respecto de la aplicación de los fondos del programa. Una firma auditora aceptable para el Banco se encargará de la auditoría. Dentro de un plazo de tres meses contados a partir de la finalización del proyecto, la Representación del BID presentará al FOMIN un informe de terminación del proyecto. El desembolso de los fondos procedentes de la donación y la adquisición de bienes y servicios se realizarán de conformidad con los procedimientos del Banco y el FOMIN. Podrá constituirse un fondo renovable equivalente a un máximo del 10% de la donación a solicitud de los organismos ejecutores.

- 4.9 La unidad de ejecución del proyecto elaborará y presentará al Banco, dentro de un período de sesenta (60) días a partir del cierre de cada semestre, un informe semestral en el que conste la aplicación de los recursos procedentes de la donación al 30 de junio y el 31 de diciembre.

B. Beneficiarios

- 4.10 Los beneficiarios del proyecto incluyen: i) seis ONG asociadas que se verán fortalecidas a raíz de la transferencia de conocimientos técnicos especializados en el diseño, presentación y seguimiento de módulos de capacitación en materia de sustentabilidad financiera; ii) 540 ONG que comprarán capacitación de las seis organizaciones asociadas; y iii) GADIS y PARTICIPA, cuya capacidad institucional se verá reforzada al asumir la gestión de este completo programa de capacitación. Debido a las exigencias que supone la ejecución de un programa de múltiples facetas a lo largo de varios años, GADIS y PARTICIPA se beneficiarán del hecho de tener que mejorar su capacidad organizacional y técnica.

C. Grado de preparación del proyecto

- 4.11 El diseño, el presupuesto y las actividades planeadas al amparo del proyecto se han realizado en colaboración con los beneficiarios de la donación y con la asistencia del equipo del Banco. Expertos en diseño realizaron un análisis de demanda de ONG en la región a efectos de elaborar una lista de posibles socios y módulos de capacitación, así como de establecer la disposición de las ONG de pagar por la capacitación propuesta. Asimismo se consultaron estudios sobre la oferta de servicios de capacitación y educación en el mercado local. Con base en el contenido de dichos informes y de las consultas con proveedores locales, el equipo del proyecto pudo identificar una considerable demanda de capacitación e indicadores del número de ONG participantes.
- 4.12 El aporte local de contrapartida fue confirmado, incluida la asignación de gastos en efectivo y en especie. La composición y las funciones del comité ejecutivo (véase el párrafo 4.5) fueron acordadas con los beneficiarios. Corresponderá a ese órgano supervisor proporcionar la orientación técnica y posibilitar la ejecución del proyecto al permitir que la UEP funcione día a día de manera independiente.

D. Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI)

- 4.13 El 26 de junio de 2000 se llevó a cabo una reunión del CESI durante la cual se aprobó el proyecto, habiéndose propuesto que la formulación de la capacitación ambiental y los módulos de asistencia técnica se incluyeran en el programa de cursos y en los servicios no financieros ofrecidos por ONG a sus clientes, particularmente a microempresas. El CESI recomendó que, en la medida de lo posible, los organismos ejecutores aplicaran las Directrices ambientales del Banco para microempresas y empresas pequeñas a las ONG que prestan servicios no financieros a microempresas y empresas de pequeña envergadura. Se instruirá a los organismos ejecutores acerca de las directrices ambientales del Banco, las cuales se usarán cuando proceda durante los cursos de capacitación.

V. COSTO, FUENTE DE FINANCIAMIENTO Y RECUPERACIÓN DE COSTOS

COMPONENTES/ PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	FOMIN US\$	Local US\$	Total US\$
Diseño del proyecto y selección de socios	175.000	60.000	235.000
Capacitación de instructores	160.000	90.000	250.000
Ejecución y seguimiento del programa piloto de capacitación	270.000	150.000	420.000
Ejecución del proyecto	150.000	300.000	450.000
Evaluaciones	75.000		75.000
Auditoría	20.000		20.000
Imprevistos	50.000		50.000
TOTAL	900.000	600.000	1.500.000

- 5.1 El costo del programa se calcula asciende a US\$1.500.000, de los cuales el equivalente de US\$900.000 provendrá del FOMIN (Facilidad de Recursos Humanos) a título no reembolsable, y el equivalente de US\$600.000 corresponderá a financiamiento local de contrapartida, según consta en el cuadro anterior: US\$300.000 de los fondos locales de contrapartida serán en efectivo y el saldo de US\$300.000 será en especie. Los archivos del proyecto contienen un cuadro de costos detallado.
- 5.2 La sustentabilidad del programa está supeditada en gran medida a los ingresos que generará la venta de los paquetes de capacitación por parte de las organizaciones asociadas. Se exigirá a las ONG asociadas el pago a favor del proyecto de una comisión del 15% de los paquetes de capacitación a fin de garantizar que los costos operativos de la unidad de ejecución puedan cubrirse hasta que finalice el período

de la donación. Además, se generarán ingresos mediante la venta de materiales de capacitación desarrollados por el proyecto para cada uno de los seis módulos y para otros cursos que se venderán a organizaciones interesadas. Todos los ingresos servirán para cubrir los costos de asistencia técnica, seguimiento y actividades de promoción del proyecto. Una vez culmine el período de donación, GADIS y PARTICIPA mantendrán el programa mediante la venta de materiales de capacitación y el cobro de cuotas a organizaciones asociadas que vendan paquetes de capacitación.

VI. BENEFICIOS Y RIESGOS

A. Beneficios

- 6.1 Entre los beneficios del proyecto cabe citar i) la formulación de un enfoque regional para la capacitación de ONG en materia de sustentabilidad financiera, el cual se pondrá a prueba y se evaluará en seis países; ii) la creación de materiales de capacitación para instructores y para ONG, acordes con la realidad latinoamericana; y iii) la creación de una red de organizaciones que proporcionen capacitación en la región y el apoyo a la misma.
- 6.2 Otras entidades que se beneficiarán del proyecto incluyen microempresas y empresas de pequeña y mediana envergadura de la región que reciben capacitación y asistencia técnica de ONG. Conforme las ONG se vayan fortaleciendo, los servicios que ofrecen mejorarán a su vez la calidad y la oferta de los productos de pequeñas empresas.
- 6.3 El proyecto contribuirá asimismo a sentar los cimientos para que el sector privado reciba capacitación y otros servicios de ONG. De esta manera se estrecharán los lazos entre el sector de mercado y el sector de entidades sin ánimo de lucro, generándose un beneficio recíproco.

B. Riesgos

- 6.4 El principal riesgo estriba en satisfacer la demanda de servicios que el proyecto ofrecerá. Del análisis del proyecto se desprende que es elevada la demanda de ONG que ofrecen capacitación y servicios no financieros a microempresas y empresas de pequeña y mediana envergadura. Si bien el estudio indicó también que existe un grupo de organizaciones que proporcionan capacitación en materia de servicios financieros, mostró que la oferta de capacitación en materia de servicios no financieros y del mercado laboral es muy poco sistemática. Este riesgo se ve mitigado por una estrategia de comercialización dinámica por parte de las organizaciones asociadas y otras ONG que recibirán los módulos de capacitación del programa. Al comercializar ampliamente la capacitación y los servicios que

ofrecen, las ONG beneficiarias podrán satisfacer la demanda que hasta el momento no había sido atendida.

VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN

- 7.1 El FOMIN contratará a consultores individuales para que lleven a cabo dos evaluaciones independientes del proyecto. La evaluación intermedia se realizará después de que concluya la fase piloto de ejecución, cuando cada una de las seis organizaciones asociadas haya presentado los cursos iniciales de capacitación en forma de un paquete de seis módulos. La evaluación final se llevará a cabo dentro de un plazo de tres meses a partir de la terminación del proyecto. El Banco preparará los términos de referencia para dichas evaluaciones en consulta con los organismos ejecutores.
- 7.2 La Representación del BID en Chile llevará a cabo evaluaciones anuales de desempeño en colaboración con el equipo del proyecto y los organismos ejecutores, a fin de determinar si el proyecto está evolucionando de manera satisfactoria y si previsiblemente logrará los objetivos de desarrollo trazados. Estas evaluaciones anuales identificarán los requisitos de financiamiento local de contrapartida así como medidas correctivas que establezcan si el proyecto ha de continuar según su diseño original, o si debe ser reformulado o cancelado. El momento en que se realicen estas evaluaciones conjuntas se decidirá en función del contenido del informe de situación (véase el párrafo 4.8) y de los resultados de la evaluación independiente.
- 7.3 Será responsabilidad de la unidad de ejecución del proyecto recabar indicadores cuantitativos y cualitativos para efectos de seguimiento, así como realizar las evaluaciones intermedia y final. Los indicadores figuran en el marco lógico (Anexo I). El seguimiento correspondiente y los informes al respecto estarán a cargo de la Representación de común acuerdo con los beneficiarios de la donación, a fin de calcular el efecto global del proyecto en términos de desarrollo y resultados.
- 7.4 La evaluación final se llevará a cabo dentro de un período de tres meses después de concluida la ejecución del proyecto. Los consultores externos evaluarán el efecto ejercido por el proyecto en las empresas individuales, así como los resultados globales y el efecto en términos de desarrollo. Los beneficiarios de la donación permitirán el acceso a toda la información y documentación necesarias para realizar la evaluación final.

VIII. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 8.1 Además de las condiciones contractuales generales del Banco que son de aplicación a la operación, antes de que se produzca el primer desembolso de fondos los organismos ejecutores deben presentar, a satisfacción del Banco i) constancia de haber establecido la unidad de ejecución y haber nombrado un director de proyecto que la dirija; y ii) constancia de la suscripción de un acuerdo entre GADIS y PARTICIPA en el que se definan los mecanismos para coordinar las actividades del proyecto.

IX. EXCEPCIONES A LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

- 9.1 El proyecto no supone excepción alguna a las políticas y procedimientos del Banco.

RESUMEN DEL MARCO LÓGICO

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivo general			
Capacidad institucional de las ONG para recibir capacitación que les permita aplicar sus conocimientos en gestión y administración de la sustentabilidad financiera.	540 ONG obtendrán capacitación en materia de sustentabilidad financiera, a ser ofrecida por seis organizaciones asociadas.	Seguimiento y evaluación de programas de capacitación realizados por el proyecto.	Existe un mercado para ONG que ofrezcan capacitación en materia de sustentabilidad financiera; el punto débil clave de las organizaciones privadas sin ánimo de lucro es la movilización de recursos.
Fase 1: Formulación del programa y selección de socios			
Objetivo específico: Desarrollar y adaptar los cursos de capacitación para ONG que operen en el mercado laboral a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas y emprendedores; identificar y seleccionar competitivamente seis organizaciones asociadas para que participen en la presentación de los cursos de capacitación.			
Seleccionar competitivamente seis organizaciones asociadas en seis países (Guatemala, Nicaragua, El Salvador, Perú, Bolivia y Uruguay) de acuerdo a los criterios establecidos en la metodología de formulación del proyecto. Revisar la bibliografía completa de los cursos y materiales de capacitación en materia de sustentabilidad financiera para ONG y seleccionar como parte de la metodología de formulación del proyecto.	Formulación de la metodología para el análisis de solicitudes de ONG. Contratación de un consultor para que analice las propuestas de ONG. Identificar un consultor que trabaje en la formulación del contenido de los cursos.	Finalización de la metodología para calificar las propuestas. Selección de seis organizaciones asociadas. Contratación del consultor. Adaptación/formulación de los cursos de los módulos.	Existe en el mercado un amplio número de ONG para este tipo de capacitación. Las ONG que prestan servicios tienen fácil acceso a nuevos y mejores recursos adaptados al contexto latinoamericano.

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
2: Capacitación de instructores			
Objetivo: Transferir conocimientos especializados y experiencia de capacitación para los instructores a los funcionarios de las organizaciones asociadas.			
<p>Realizar un taller piloto de capacitación de cinco días (40 horas) para los instructores de las seis organizaciones asociadas.</p> <p>Realizar un taller de evaluación para los instructores a fin de establecer estándares de referencia y hacer los ajustes necesarios en la presentación de los módulos de capacitación.</p>	<p>12 instructores principales formados en las seis organizaciones asociadas y otros funcionarios familiarizados con los módulos y el programa de capacitación.</p> <p>Desarrollo de indicadores de referencia de desempeño.</p>	<p>Asistencia de los instructores al taller de capacitación de 40 horas de duración.</p> <p>Contratación de un consultor (seis meses) para que planifique y presente el curso durante el primer año del proyecto.</p> <p>Modificación de los materiales de capacitación y actualización de los sistemas de gestión de información.</p>	<p>Existe un grupo viable de personal en una de las organizaciones asociadas para absorber y diseminar los módulos de capacitación.</p>
3: Ejecución y seguimiento del programa piloto de capacitación			
Objetivo: Ejecutar y hacer el seguimiento de los módulos de capacitación en los seis países.			
<p>Implementación del programa de capacitación en los seis países por las organizaciones asociadas.</p> <p>Implementación del sistema de gestión de información del proyecto para el seguimiento del desempeño de la ONG, los instructores, el desarrollo de los cursos, los materiales de capacitación y los procesos de evaluación.</p>	<p>90 ONG participantes por país recibirán capacitación.</p> <p>Se impartirá capacitación al personal del proyecto respecto de la instalación y uso del sistema de gestión de información.</p>	<p>Sistema de seguimiento e información del proyecto.</p> <p>Contratación de un experto por cuatro meses.</p>	<p>La demanda de capacitación de la materia de sustentabilidad financiera ha sido confirmada y las organizaciones que prestan servicios están dispuestas a implementar los módulos concretos.</p>

PROYECTO DE RESOLUCION

**REGIONAL. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA EL PROGRAMA
DE SUSTENTABILIDAD FINANCIERA PARA LAS ORGANIZACIONES NO
GUBERNAMENTALES.**

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 proceda en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones a formalizar los acuerdos necesarios con Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social (GADIS), Corporación PARTICIPA, y/o sus respectivas agencias filiales, y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el documento MIF/AT-____ sobre un programa de cooperación técnica para promover la sustentabilidad financiera de las organizaciones no gubernamentales.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$900.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Recursos Humanos del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.