

PROGRAMA DE PROFESIONALIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES COMO PROVEEDORAS DE BIENES Y SERVICIOS EN EL MERCADO

(TC-97-10-14-7)

RESUMEN EJECUTIVO

Organismo ejecutor:	Fundación Vamos (VAMOS) en consorcio con el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) e Invertir para la Sustentabilidad (INVERTIR).	
	Para la ejecución de los programas experimentales, VAMOS trabajará con una ONG en cada región, a saber: CAMPO en Oaxaca, IMDEC en Jalisco y FECHAC en Chihuahua.	
Beneficiarios:	Organizaciones no gubernamentales y empresas sociales en México; proveedores privados y sin fines de lucro de servicios a estas organizaciones.	
Financiamiento y fuente:	Modalidad: no reembolsable	Facilidad de Recursos Humanos
	FOMIN:	US\$2.000 millones
	Aporte local:	<u>US\$1.350</u> millones
	Total:	US\$3.350 millones
	Período de ejecución:	36 meses
	Período de desembolso:	42 meses
Objetivos:	El objetivo general del programa es desarrollar un modelo de capacitación y asistencia técnica para organizaciones no gubernamentales que les permita cumplir los objetivos económicos con mayor eficacia y crear organizaciones sustentables. Los objetivos específicos son: (i) ampliar y mejorar la oferta de servicios y capacitación para ONG mediante el desarrollo de nuevos programas de estudio y formación de capacitadores; (ii) probar un modelo regional para la prestación y ampliación de capacitación y asistencia técnica a las ONG; y (iii) consolidar el modelo y el plan para el desarrollo de un sistema más amplio que cubra toda la región.	
	Para lograr estos objetivos, se emprenderán los siguientes componentes: (i) desarrollo de mercados: diseño de programas de estudio y formación de capacitadores; (ii) capacitación y asistencia	

técnica para las ONG, y (iii) desarrollo de sistemas, seguimiento y planificación a largo plazo.

Condiciones contractuales especiales:

Antes del primer desembolso de fondos la unidad ejecutora debe presentar, a satisfacción del Banco: (i) prueba del acuerdo de consorcio suscrito por VAMOS, CEMEFI e INVERTIR, que incluye los elementos descritos en el párrafo 9.1; y (ii) prueba del establecimiento de la unidad ejecutora, con el Director Ejecutivo ya designado como jefe de la unidad, con el personal y las funciones descritas en el párrafo 9.1.

Antes de realizar el desembolso de los fondos para cada programa experimental del Componente II, el organismo ejecutor deberá presentar, a satisfacción del Banco, el acuerdo de colaboración entre VAMOS y cada una de las tres ONG regionales asociadas, que incluirán los elementos descritos en el párrafo 9.1.

Una vez cumplidas las condiciones contractuales generales del Banco, éste podrá desembolsar hasta US\$30.000 para sufragar los costos de contratación del Director Ejecutivo del proyecto.

Excepciones a políticas del Banco:

Ninguna.

I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y EL PROGRAMA

- 1.1 El 23 de enero de 1994 México fue declarado elegible para recibir todas formas de financiamiento del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). El proyecto propuesto satisface los criterios de elegibilidad para una donación por medio de la Facilidad de Recursos Humanos. Esta facilidad respalda el desarrollo de capital humano y de sistemas de capacitación para mejorar el desarrollo del capital humano y el desempeño del mercado. El proyecto se ajusta a las prioridades del FOMIN de fortalecer los sistemas de capacitación de maneras innovadoras que pueden aplicarse en otras naciones de la región.

II. ANTECEDENTES

- 2.1 En México las organizaciones no gubernamentales (ONG) están desempeñando un papel de creciente importancia económica. Además de ayudar a satisfacer las necesidades sociales básicas, el sector no gubernamental se ha convertido en un importante actor económico en sectores claves tan diversos como la producción agrícola, la atención de la salud y la producción artesanal. Si bien son entidades sin fines de lucro, las ONG pueden tener diferentes formas de organización en México según el tipo de servicio que presten. Las ONG pueden ser cooperativas de campesinos o empresas sociales que organizan a productores y vendedores de productos agrícolas, organizaciones para capacitar y desarrollar microempresas para mujeres o grupos de promoción y apoyo. Por su orientación social, las organizaciones sin fines de lucro tienen un papel particular en el desarrollo de la base productiva de los segmentos más rurales, los pobres e indígenas de la economía. Como las ONG tienen conexiones especiales con los segmentos más remotos de la economía, el gobierno mexicano está procurando depender más de esas organizaciones para la prestación y contratación de los servicios que necesitan.
- 2.2 Por su papel económico más amplio, las ONG cada vez más necesitan actuar como entidades del sector privado. Esto significa cobrar honorarios por servicios, competir para obtener contratos del gobierno, hacer gestiones profesionales para captar fondos, asegurar la estabilidad de la institución y estar pendiente del saldo de ingresos y gastos. Con base en un estudio de diagnóstico y aportes de una amplia gama de ONG para la preparación de este proyecto, se ha detectado una serie de insuficiencias clave en el desarrollo interno y las necesidades de capacitación de las ONG en México. Las insuficiencias más importantes son las siguientes: falta de base legal para las operaciones y conocimiento de los requisitos jurídicos, sistemas contables deficientes o subdesarrollados, capacidad inadecuada de comunicaciones y mercadeo para desarrollar fuentes diversificadas de financiación y necesidad de más capacitación profesional de personal gerencial y financiero. Muchas ONG han dicho que la capacitación que reciben ahora con frecuencia es limitada y por una sola vez, haciéndose un seguimiento mínimo para ver cómo las ONG utilizan la capacitación.

- 2.3 El mercado actual de capacitación y asistencia técnica para el sector de ONG está muy subdesarrollado. Del lado de la oferta, los proveedores privados son pocos, y muchos que podrían prestar servicios especializados tales como asesoramiento jurídico, contabilidad y mercado no conocen las necesidades del sector de ONG y no saben cómo adaptar sus servicios a un segmento que podría constituir una clientela considerable de ONG. Asimismo, es preciso tener programas de estudio más integrados y dinámicos orientados a los nuevos papeles de liderazgo de las ONG. Del lado de la demanda, muchas ONG, por concentrarse en satisfacer las necesidades inmediatas de sus beneficiarios, no prestan atención a su desarrollo institucional ni a cómo la capacitación y asistencia técnica podrían ayudar a fortalecer y consolidar sus operaciones.
- 2.4 Tres de las más importantes organizaciones no gubernamentales de México se han unido para solicitar asistencia del FOMIN para desarrollar un mercado más fuerte y sistemático para el fortalecimiento o “profesionalización” de las organizaciones no gubernamentales del país. El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), la Fundación Vamos (VAMOS) e Invertir para la Sustentabilidad (INVERTIR) participarán conjuntamente para desarrollar un enfoque experimental y más sistemático a la capacitación y el desarrollo de las ONG que, con el tiempo, podría llegar a ser un sistema nacional. Estas organizaciones representan extensos sectores de la comunidad de ONG en un país donde sería imposible que una sola organización no gubernamental tuviera acceso adecuado a toda la población de ONG. Estas organizaciones, que se describen con mayor detalle en la sección IV, se proponen trabajar en conjunto como consorcio (VIC) en el cual la Fundación Vamos actuará de entidad jurídica administradora del programa.
- 2.5 Dado el tamaño y extensión geográfica de México y su comunidad de ONG, se cree que probablemente los sistemas para profesionalizar las ONG se desarrollarán como subsistemas regionales que evolucionarán hasta constituir un sistema nacional. En algunas regiones existen ONG sólidas que pueden llevar adelante un programa de profesionalización y servir de proveedoras importantes; en otras, será preciso proporcionar estímulos a los nuevos proveedores y vincularlos a proveedores más fuertes en otras regiones o en la ciudad de México. Con participación del equipo del Banco se llevó a cabo un proceso extenso y abierto de diagnóstico a fin de identificar las regiones y las filiales locales de ONG para dirigir los proyectos experimentales locales. Los dos primeros serían Jalisco (región costa central) y Oaxaca (sur). Jalisco ofrece un ejemplo de una institución matriz sólida que puede prestar asesoría y ser un importante proveedor de capacitación y servicios; Oaxaca constituye un ejemplo de una respetada institución local que funciona en combinación con una red local de organizaciones no gubernamentales dedicadas a la profesionalización y con proveedores nacionales. El proyecto experimental del norte (Chihuahua) ofrece el modelo interesante de una ONG dirigida por el sector privado que respalda los servicios de profesionalización. Este modelo podría aplicarse en particular en otras regiones norteadas.

- 2.6 El programa se ajusta perfectamente a las estrategias para México del Banco/SO2, el gobierno mexicano y el FOMIN. El programa atenderá las prioridades del FOMIN de fortalecer y desarrollar sistemas de capacitación novedosos para el desarrollo de capital humano que puedan aplicarse en otras naciones de la región. El Banco y el gobierno mexicano están procurando contratar la prestación de importantes servicios financiados por el gobierno, particularmente de ONG que puedan prestar servicios a grupos a los cuales resulta difícil llegar, como las poblaciones pobres, las rurales, las mujeres y las poblaciones indígenas. En particular, la segunda etapa del préstamo para mercados laborales de México (983/OC-ME) dependerá más de los proveedores no gubernamentales de capacitación y servicios (o de los proveedores privados que sirven a tales mercados) para llevar a las zonas rurales el programa CIMO (Programa de Calidad Integral y Modernización) que se lleva a cabo en la actualidad. CIMO respalda la prestación de asistencia técnica y capacitación para la pequeña y mediana empresa. Entre los beneficios que generará, este programa ayudará a fortalecer las organizaciones no gubernamentales y la red de proveedores que podría respaldar la expansión futura del CIMO y otros programas de contratación externa de servicios.

III. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROGRAMA

- 3.1 El objetivo general del programa es desarrollar un modelo de capacitación y asistencia técnica para organizaciones no gubernamentales que les permita satisfacer nuevos objetivos económicos con mayor eficacia, prestar servicios con mayor eficiencia y crear organizaciones sustentables. Los objetivos específicos son: (i) ampliar y fortalecer la oferta de servicios y capacitación a las ONG mediante el desarrollo de nuevos currículos y formación de capacitadores; (ii) probar un modelo regional para la prestación y ampliación de capacitación y asistencia técnica a las ONG; y (iii) consolidar el modelo y el plan para el desarrollo de un sistema más amplio que cubra toda la región.
- 3.2 Como entre las ONG existen diversos grados de necesidades y de “preparación” para profesionalizarse, el programa formula y orienta la asistencia hacia dos niveles. El **primer** nivel de ONG se encuentra en una etapa temprana de desarrollo institucional y busca mejorar o superar problemas institucionales específicos, por ejemplo, obtención de condición jurídica, mejoramiento de sistemas contables deficientes o a veces inexistentes. El programa ofrecería capacitación para el **desarrollo de aptitudes** en campos específicos y limitados a fin de ayudar a superar estas insuficiencias. Mediante el programa se piensa servir a un mínimo de 200 organizaciones (un total de aproximadamente 800 personas) en este grupo más grande de ONG que recibirá capacitación en grupo.
- 3.3 Un **segundo** nivel, más avanzado, de ONG está pronto para considerar desde un plano más estratégico la dirección de la organización, sus metas a largo plazo y la forma de ampliar su mercado. Se proporcionaría a un grupo de 40 organizaciones

de los tres proyectos experimentales un conjunto más integrado de **planificación estratégica, capacitación y asistencia técnica**. Limitar el número de beneficiarios del segundo grupo tiene como fin brindar la oportunidad de un seguimiento más cercano de los resultados, el seguimiento individualizado de las organizaciones y la posibilidad de experimentar con metodologías que más adelante y una vez refinadas puedan aplicarse a un grupo más grande de ONG. Los dos tipos de intervenciones se reflejan en los productos y capacitación desarrollados en los componentes I y II.

1. Componente I: Desarrollo de mercados: orientación, formulación de currículos y formación de capacitadores (FOMIN: US\$189.900; contrapartida: US\$414.800)

- 3.4 Este componente se dirigirá hacia el desarrollo de un mercado más amplio y de mejor calidad para capacitación y servicios de las ONG. El mercado de capacitación y servicios de ONG se ampliará de conformidad con la estrategia de llegar a dos niveles de necesidades de las ONG. Incluirá difusión del programa y del mercado potencial de ONG a una amplia gama de proveedores. Se llevará a cabo un estudio de diagnóstico en las tres regiones experimentales para afinar el currículo y la capacitación y ajustarlos a la demanda de las ONG locales.
- 3.5 **Nivel uno: Cursos cortos de desarrollo de aptitudes.** El estudio de diagnóstico identificará aproximadamente cuatro áreas en las cuales ofrecer cursos cortos, basadas en la demanda de las ONG en las tres regiones experimentales. Se espera dar cursos cortos (1-2 días) en las siguientes áreas: constitución jurídica de sociedades, contabilidad básica y comunicaciones. El proyecto reconoce que en la mayoría de áreas para cursos cortos hay una amplia gama de proveedores que en la actualidad no prestan servicios al mercado de ONG pero que podrían orientarse o capacitarse para adaptar sus servicios a los requerimientos de las ONG. Esto significaría, por ejemplo, orientar a abogados que ejercen la profesión o se han jubilado a trabajos de asesoría de las ONG en materia de legalización y cumplimiento de reglamentaciones nacionales y locales, o bien orientar a contadores a satisfacer las necesidades particulares de las instituciones sin fines de lucro. Estos proveedores podrían necesitar orientación e información para trabajar con una ONG como cliente. El proyecto contempla desarrollar materiales de orientación para proveedores en las áreas identificadas para cursos cortos. También financiaría el desarrollo de currículos complementarios para estas áreas de cursos cortos a fin de mejorar la calidad de capacitación ofrecida a las ONG, según se necesite. Una vez preparados los materiales de orientación y capacitación, el proyecto financiaría una serie de sesiones y reuniones de capacitación para orientar a los nuevos proveedores para prestar asistencia técnica en las áreas clave de aptitudes. Se orientaría a un total de 320 proveedores para trabajar con las ONG, y a cerca de 160 de ellos se les ofrecería capacitación específica para servir al mercado de ONG.

- 3.6 **Nivel dos: Perfeccionamiento integrado, planificación y asistencia técnica.** La segunda categoría responde a una evaluación de las ONG de sus necesidades de recibir capacitación más integrada y avanzada de la que ofrece el mercado actual. En la segunda área, el proyecto desarrollaría, introduciría y pondría a prueba un nuevo currículum para capacitación de las ONG que pusiera énfasis en la planificación estratégica y el desarrollo institucional a largo plazo. El nuevo currículum se dividirá en diferentes módulos y se dirigirá a personal clave de las ONG (específicamente a directores, gerentes financieros, directores de mercadeo de las ONG). Los nuevos módulos del currículum incluirían estrategias para sostenibilidad financiera y del mercado, administración de recursos, actividad empresarial, gestión del medio ambiente, salud y seguridad ocupacional, condiciones y normas de trabajo en particular para empresas sociales, técnicas empresariales incluidos planes comerciales, planificación de la producción, legislación relativa a exportaciones y control de calidad. Los directivos de los tres miembros del consorcio, junto con expertos externos, desempeñarían un papel crucial en el desarrollo de estos módulos del currículum que se basarían tanto en métodos de capacitación del sector privado como en nuevos enfoques para el mercado de ONG. Este nuevo currículum se ensayaría con un pequeño grupo de ONG en cada uno de los proyectos experimentales (un total de 40) y sería respaldado con asistencia técnica, como se explica en el Componente II.
- 3.7 El proyecto también desarrollaría una base de datos integral de proveedores de servicios a las ONG, así como una metodología para caracterizar sus atributos. El objetivo inicial es desarrollar una base de datos de por lo menos 1.000 proveedores administrada por la unidad ejecutora del proyecto. Esta base de datos permitirá a la unidad ejecutora medir el crecimiento durante el transcurso del proyecto del mercado de capacitación y servicios de las ONG. También podrá servir a una gama más amplia de ONG que tengan acceso electrónico a la base de datos a fin de identificar potenciales proveedores de servicios.

2. Componente II: Capacitación y asistencia técnica a las ONG (FOMIN: US\$635.140; contrapartida: US\$258.850)

- 3.8 El segundo componente respaldará la prestación de servicios de capacitación a las ONG en tres proyectos experimentales regionales, utilizando los nuevos materiales de capacitación desarrollados y recurriendo a una red más amplia de proveedores capacitados mediante el Componente I. La administración local de esta actividad de capacitación será coordinada por una ONG asociada de cada una de las tres regiones. Conforme al proyecto, las ONG regionales servirán como contralores y facilitadores locales para las ONG que reciban capacitación y servicios del proyecto. Las ONG asociadas regionales administrarán un banco de "clientes" locales que recibirán evaluaciones diagnósticas de sus organizaciones y participarán en los cursos cortos en áreas que se determine que sus organizaciones necesitan (por ejemplo, temas jurídicos, contabilidad).

- 3.9 Los asociados regionales administrarán dos grupos de clientes, como ya se explicó: un grupo más grande de ONG (200 en los tres proyectos experimentales; 800 personas) que recibirán capacitación básica y orientación en áreas de aptitudes clave; y un grupo más pequeño (40 ONG; 120 personas) que recibirán capacitación más avanzada, cursos para grupos y asistencia técnica individualizada. Para el grupo más amplio, los cursos cortos se darán a grupos. Los grupos tienen la ventaja adicional de ayudar a formar vínculos locales entre las ONG que enfrentan necesidades institucionales similares. Se ha encontrado que este formato favorece la capacitación entre firmas del sector privado, como en el caso del proyecto del FOMIN en Nueva Vizcaya, México. Estas ONG también recibirán orientación básica para desarrollo institucional y planificación estratégica utilizando los nuevos módulos de currículum desarrollados por el proyecto.
- 3.10 Cada una de las 40 ONG que reciba el conjunto de servicios más intensivo tendrá un asesor que hará el seguimiento del progreso registrado y sugerirá capacitación o servicios complementarios que maximicen la capacitación con servicios (por ejemplo, nuevos programas de computación, análisis profesional de mercadeo para cumplir sus metas institucionales). Cinco asesores trabajarán con las 40 ONG; se asignará uno a cada proyecto experimental regional y dos más a campos especializados tales como producción y mercadeo. Los asesores también asistirán en el seguimiento de una muestra seleccionada del grupo más grande de ONG que están recibiendo capacitación en grupo. Para cada grupo meta de ONG, el consorcio VIC propondrá al Banco los criterios específicos utilizados en cada región para seleccionar a las organizaciones participantes conforme a los principios generales acordados con el equipo del Banco en el sentido de que las organizaciones sean económicas y orientadas al mercado, con énfasis particular en las organizaciones de tipo empresarial.
- 3.11 Todas las ONG que participen en el grupo más avanzado de capacitación, planificación y asistencia técnica deberán fijar metas institucionales para emprender un programa de profesionalización conforme al proyecto. La intención es que las ONG orienten su programa de profesionalización a metas o productos específicos. Estas metas serían de tipo institucional o financiero, tales como: mayores ingresos, una base de ingresos diversificada, mayor eficiencia interna. El logro de las metas institucionales se utilizaría para hacer seguimiento del éxito del proyecto y ajustar y revisar su diseño.
- 3.12 Con objeto de llevar a cabo la capacitación y la asistencia técnica para cada uno de los dos grupos de ONG, la unidad ejecutora tiene el propósito de preparar directrices operativas que forman parte del programa actual de actividades del proyecto. Esas directrices incluirán, concretamente, los procedimientos y criterios acordados para la selección de las ONG participantes dentro del grupo más amplio de 200 ONG (Nivel uno) y se presentarán al Banco antes de la iniciación del Componente II. Las directrices para la selección del grupo más reducido de 40 ONG que recibirán asistencia más intensiva, se prepararán ulteriormente, a fin

de aprovechar la experiencia del proceso de selección para las actividades iniciales de capacitación del grupo más numeroso.

3. Componente III: Desarrollo de sistemas, seguimiento y planificación a largo plazo (FOMIN: US\$57.250; Contrapartida US\$168.550)

- 3.13 El componente final sería facilitar los medios para la consolidación y seguimiento del programa e incluir medidas específicas para planificar la futura expansión del modelo a otras regiones y a todo el país. Entre sus actividades, este componente financiaría intercambios y reuniones entre los proyectos experimentales regionales para compartir información, la producción de materiales didácticos del proyecto y la promoción del proyecto en el ámbito del sector privado en general y el público. Entre las actividades figura la formulación de un plan de financiamiento a largo plazo que demuestre cómo, mediante la combinación de honorarios y donaciones futuras, el modelo de profesionalización de las ONG será sostenible a largo plazo. El Banco/FOMIN y el consorcio VIC compartirían derechos de autor de los materiales producidos en el ámbito del programa.

IV. ORGANISMO EJECUTOR Y BENEFICIARIOS

A. Mecanismo de ejecución del proyecto

- 4.1 La Fundación VAMOS ejecutará el proyecto en consorcio con INVERTIR y CEMEFI. El marco de ejecución tiene por fin simplificar la administración, pero aprovechará el liderazgo y extensa experiencia del consorcio. La administración del proyecto, en lo que se refiere a informes financieros y desembolsos, estará a cargo de la Fundación VAMOS, que concertará un acuerdo jurídico de consorcio con INVERTIR y CEMEFI para la ejecución de este proyecto particular. No se crearía otra entidad jurídica nueva. Una pequeña entidad ejecutora compuesta por un Director Ejecutivo, dos directores de subprograma y un asistente de programas, brindará dirección técnica y control de calidad del proyecto. En nombre del consorcio, la Fundación VAMOS suscribirá contratos con cada una de las tres ONG asociadas que serán los coordinadores locales de cada proyecto experimental regional.
- 4.2 La unidad ejecutora del proyecto será supervisada por un Consejo Directivo (CD), compuesto, por lo menos, por un representante de cada una de las tres organizaciones del consorcio VIC. La presidencia del Consejo rotará anualmente. El Consejo tendrá la responsabilidad general de encauzar el proyecto, en particular en materia de decisiones estratégicas de política sobre la dirección del proyecto. La unidad ejecutora estaría a cargo de la administración diaria del proyecto y prepararía informes trimestrales para el Consejo Directivo sobre las operaciones del programa. El Consejo se valdrá también de un Consejo Asesor integrado por grupos prominentes de los sectores privado, gubernamental y no gubernamental, que se

reunirán periódicamente para examinar el progreso del proyecto, ofrecer sus aportes y asesoría y ayudar en la planificación de un sistema de profesionalización a largo plazo.

- 4.3 La extensa experiencia de los miembros del consorcio VIC y su relación con la comunidad de ONG en general es esencial para evolucionar de la etapa experimental a un sistema nacional. El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) es el reconocido líder nacional para la promoción de la filantropía del sector privado y el establecimiento de marcos jurídicos para el funcionamiento de organizaciones no gubernamentales. CEMEFI posee vasta experiencia en la organización de seminarios y la capacitación para el establecimiento de ONG como entidades jurídicas y el fortalecimiento de sus operaciones internas en todo el país. Invertir para la Sustentabilidad (INVERTIR) es una organización dinámica con experiencia particular en organizaciones de producción y en el sector privado y cuenta con personal de experiencia en áreas de desarrollo institucional y capacitación de ONG. Ofrecerá una experiencia especial en el desarrollo de planes de estudio con orientación de mercado, empresariado y comercialización por ONG. La Fundación Vamos (VAMOS) se dedica al desarrollo social y económico de los pobres, y tiene cualidades particulares y amplios contactos entre las organizaciones sociales y campesinas en las comunidades rurales e indígenas. Desde la creación de VAMOS, la mayoría de sus proyectos ha respaldado la capacitación de ONG, con énfasis especial en la administración interna, relaciones con los miembros y comunicaciones externas de ONG al servicio de los pobres. Si bien todas tienen contactos y organizaciones asociadas en todo México, las tres organizaciones también tienen puntos fuertes distintos en los ámbitos regional y sectorial: CEMEFI con el sector privado y ONG en las regiones norte y central y en Oaxaca; VAMOS en el sur, los estados más pobres y las comunidades indígenas; e INVERTIR con organizaciones agrícolas, de producción e indígenas tanto en el norte como en el sur.
- 4.4 VAMOS concertará un acuerdo de fortalecimiento institucional con cada una de las tres ONG regionales asociadas que han sido seleccionadas para ejecutar los proyectos experimentales regionales. En Jalisco, el Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario (IMDEC), una organización no gubernamental con más de 20 años de experiencia particular en capacitación y desarrollo institucionales de ONG, actuaría como la administradora local del proyecto. Jalisco seguiría el modelo de una institución local fuerte, que podría ser una entidad asesora importante a la vez que proveedora de servicios. En Oaxaca hay una abundancia de ONG que necesitan profesionalizarse a fin de responder mejor a la creciente demanda de instituciones públicas, privadas y filantrópicas que tratan de respaldar el desarrollo económico local mediante las organizaciones no gubernamentales. Si bien en Oaxaca no hay ninguna institución que ofrezca servicios de capacitación y profesionalización, el Centro de Apoyo al Movimiento Popular Oaxaqueño (CAMPO) es el organismo reconocido como líder en materia de profesionalización como parte de una red local de ONG dedicadas a este fin. El proyecto experimental

del norte (Chihuahua), que se iniciaría en la mitad de la ejecución del proyecto, constituye un tercer modelo alternativo. La Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC) es una ONG organizada y respaldada por el sector privado, que representa intereses del sector privado para estimular el crecimiento de las ONG. y el desarrollo local. La presencia del sector privado se siente más en el norte y los vínculos entre el sector privado y el sector de entidades sin fines de lucro podrían percibirse mejor primero en esta región. El tercer proyecto experimental se iniciaría en el segundo año del programa y podrá beneficiarse de la experiencia obtenida en los dos primeros proyectos experimentales. Las adquisiciones de bienes y servicios se ajustarán a los procedimientos del Banco, que incluyen la preparación de listas breves para la contratación de consultores o firmas consultoras en la medida posible, a fin de acelerar la ejecución.

B. Grado de preparación del proyecto

- 4.5 Los tres miembros del consorcio han trabajado en forma constante para desarrollar este proyecto y están prontos para ponerlo en marcha una vez que sea aprobado. Se ha seleccionado a un Director Ejecutivo de gran experiencia, mediante un proceso competitivo y en coordinación con el equipo del Banco. Los términos de referencia para todos los integrantes principales de la unidad ejecutora han sido preparados y acordados. Los miembros del consorcio han seleccionado a INVERTIR para que actúe como primer presidente del consorcio. El acuerdo interinstitucional entre las tres organizaciones del consorcio (VIC) está en vías de preparación y quedará concluido en breve. Se han celebrado una serie de reuniones con los miembros asociados regionales para planificar los proyectos experimentales regionales. Se ha formulado un extenso calendario de actividades para cada año del programa.

C. Beneficiarios

- 4.6 El proyecto tendría dos grupos principales de beneficiarios directos. El primer grupo está compuesto por las ONG y sus funcionarios que reciben directamente capacitación, servicios y orientación/planificación conforme al proyecto. En este programa más de 200 ONG y 800 personas recibirán capacitación en grupo en áreas de competencias específicas. Cerca de 40 ONG, unas 120 personas, recibirán un conjunto más amplio de cursos cortos, nuevos módulos de currículos y asistencia técnica individualizada para la ejecución. El segundo grupo de beneficiarios está integrado por los proveedores de capacitación y servicios que pertenecen al sector privado y al de entidades sin fines de lucro. El proyecto ofrecería capacitación u orientación en materia de servicios al mercado de ONG a 320 firmas o proveedores de entidades sin fines de lucro, la mitad de los cuales recibirían capacitación con nuevos currículos. Asimismo, se espera que 1.000 firmas se registren en la base de datos de proveedores, y éstas podrían servir no sólo a las ONG que participan directamente en el proyecto sino también a una gama más amplia de ONG de México. También habrá beneficios indirectos tanto para proveedores de servicios y capacitación del sector privado y para ONG fuera de las regiones experimentales

que se beneficiarán de proveedores mejor capacitados y orientados, nuevos productos para el mercado de ONG y una campaña más extensa para promover la profesionalización del sector no gubernamental.

D. CESI

- 4.7 La CESI se reunió el 12 de noviembre de 1999 y aprobó la operación, recomendando que se incluyeran temas tales como salud y seguridad ocupacional y condiciones de trabajo en las actividades de capacitación y asistencia técnica. También recomendó que las metodologías incluyeran aspectos para asegurar que los grupos de mujeres se vean fortalecidos por el proyecto.

V. COSTO, FUENTE DE FINANCIAMIENTO Y RECUPERACIÓN DE COSTOS

A. Presupuesto y fuentes de financiación

- 5.1 En el siguiente cuadro se presenta el presupuesto trienal del proyecto, dividido entre el FOMIN (60%) y la contraparte del Consorcio VIC (40%), de la cual el 50% en efectivo.

Componentes y categorías de costos	FOMIN	Consorcio VIC	Total
I. Componente 1: Desarrollo de mercados	189.900	414.800	604.700
II. Componente 2: Capacitación y asistencia técnica a las ONG	635.140	258.850	893.990
III. Componente 3: Desarrollo de Sistemas	57.250	168.550	225.800
Apoyo técnico	546.100	60.500	606.600
Seguimiento, supervisión y evaluación	345.500	51.800	397.300
Equipo	47.800	31.000	78.800
Administración	63.200	364.500	427.700
Imprevistos	115.110	0	115.110
TOTAL	2.000.000	1.350.000	3.350.000

B. Sustentabilidad

- 5.2 Este programa tiene por objeto someter a prueba métodos experimentales para crear, en el largo plazo, un sistema nacional de capacitación y servicios para organizaciones no gubernamentales. Comprende una serie de estrategias programáticas y financieras y de actividades encaminadas a configurar un sistema que, en el largo plazo, se sustente merced a la combinación de honorarios por servicios, servicios gratuitos y donaciones para respaldar actividades especializadas. El mercado de honorarios por servicios funcionará de manera

muy similar al mercado del sector privado. El Consejo Directivo propondrá un cuadro de honorarios que deberán pagar las ONG que reciban capacitación específica conforme al proyecto, antes del comienzo del Componente II. El cuadro se basará en los aportes del estudio de diagnóstico de las ONG participantes en las tres regiones llevado a cabo en las etapas iniciales del proyecto. Más adelante, el cuadro podrá modificarse o ajustarse a fin de maximizar la sustentabilidad financiera de la capacitación y los servicios y tratar de obtener un nivel razonable de recuperación de los costos. El tercer componente de este proyecto financia una serie de actividades cuya finalidad es sintetizar las experiencias y trazar un plan de financiación y desarrollo a largo plazo para un sistema de escala nacional. Sobre la base de ese plan financiero y de los resultados de los proyectos experimentales, el Consejo Directivo abordará la financiación de las actividades definidas cuya ampliación y sustento a escala nacional requieran financiación externa. Son posibles fuentes de financiación externa gobiernos locales, estatales y nacionales, el sector privado y colaboraciones conjuntas con universidades locales que ya han manifestado su interés en prestar respaldo al proyecto.

VI. BENEFICIOS Y RIESGOS

A. Beneficios

- 6.1 El proyecto constituye la primer iniciativa conocida en la región para organizar y proporcionar capacitación y asistencia técnica a organizaciones no gubernamentales en escala considerable. Como tal, los beneficios del proyecto no son únicamente para las firmas y ONG que resulten fortalecidas, sino que contribuye a la formación de un modelo integral para permitir que las organizaciones sin fines de lucro cumplan importantes papeles económicos en la economía. Mediante el proyecto también se definirá y fortalecerá el mercado privado de capacitación y servicios para organizaciones no gubernamentales, fomentado mayores vínculos entre el mercado privado y el de entidades sin fines de lucro. Las lecciones que se deriven de este proyecto podrán utilizarse y adaptarse en escala más extensa en México y en toda la región.

B. Riesgos

- 6.2 El riesgo principal del proyecto no proviene de la ejecución del proyecto del FOMIN en sí sino del desafío que significa ampliar un proyecto administrado directamente en tres regiones para transformarlo en un programa de mayor alcance que pueda funcionar de manera más autosostenible. Se prevé que el mercado competitivo de capacitación y servicios para las ONG funcionaría con una combinación de servicios y capacitación pagos con honorarios; servicios y capacitación ofrecidos *pro bono* o sólo con el pago de los costos (para ONG que recién empiezan a funcionar); y con financiamiento externo obtenido para

iniciativas concretas. El proyecto procura atender este riesgo a largo plazo proporcionando fondos y actividades específicos para planificación estratégica, captación de fondos y desarrollo de sistemas en el tercer año del proyecto. Asimismo, emprende una serie de inversiones fundamentales que se necesitan para un sistema nacional, incluidos la creación de una base de datos nacional de proveedores, la prueba y el desarrollo de nuevos currículos y metodologías y el desarrollo de diferentes modelos regionales de ejecución.

VII. INDICADORES DEL DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN

- 7.1 Los recursos proporcionados conforme al proyecto financiarán un marco de evaluación y un conjunto de indicadores del desempeño iniciales y datos básicos sobre proveedores y beneficiarios que se utilizarán durante toda la duración del proyecto. El marco de evaluación, las evaluaciones de la mitad del proyecto y las finales serán realizadas por expertos externos. El proyecto ha sido diseñado en ciclos bien definidos para que haya oportunidades frecuentes de analizar la experiencia actual y lo aprendido gracias a cada proyecto experimental. Los dos primeros proyectos experimentales (Jalisco, Oaxaca) se iniciarán en el primer año del proyecto, y el tercero en Chihuahua escalonado hacia la mitad del segundo año. La capacitación de ONG en cada uno de los tres proyectos experimentales se hará en ciclos, de modo que los métodos de capacitación y el seguimiento puedan reflejar lo aprendido sobre la marcha por cada nuevo grupo de participantes. Este escalonamiento de actividades del proyecto en cada proyecto y entre ellos, junto con el sistema de seguimiento y evaluación tiene por fin ofrecer una multitud de oportunidades para revisar y volver a evaluar las metodologías y el contenido de la capacitación durante la vida del proyecto. Dentro de los dos meses iniciales de la ejecución se preparará los términos de referencia para la contratación de una firma evaluadora o evaluadores individuales. El Banco escogerá y contratará a la firma ejecutora sobre la base de la recomendación del Consejo Directivo, que mencionará a los tres mejores aspirantes entrevistados.
- 7.2 El proyecto contempla dos grupos de indicadores para evaluación. El primero se aplica más ampliamente al impacto sobre el mercado de servicios para las ONG y el grupo de beneficiarios en general, es decir, los efectos del proyecto en la oferta y la demanda. El proyecto medirá la expansión del mercado de capacitación y servicios para las ONG desde la base inicial de proveedores en el primer año del proyecto y su crecimiento y evolución en el correr del tiempo. En particular, se espera que por lo menos el 70% de los proveedores capacitados en el programa continúe sirviendo al mercado de ONG y que por lo menos el 10% de sus ingresos provenga del mercado de ONG. El efecto sobre la demanda producido por el programa puede medirse en términos de aumento de la demanda de capacitación y servicios por parte de las ONG. El proyecto espera que por lo menos el 40% de las ONG que reciban capacitación en grupo continuarán los servicios de capacitación con sus

propios recursos. Se sugerirán y formularán indicadores adicionales en el marco de evaluación inicial desarrollado para el proyecto.

- 7.3 El segundo grupo de criterios de evaluación dispone una evaluación más focalizada del impacto de las 40 ONG y 120 personas que reciben asistencia técnica individualizada y capacitación en grupo. Todas las ONG que participan en el grupo más avanzado de capacitación y servicios deberán establecer metas institucionales para un programa de profesionalización conforme al proyecto. Se espera que estas metas concretas sean de naturaleza financiera e institucional, en particular: aumento de ingresos, diversificación de los recursos de financiación, disminución de gastos de operación/mayor eficiencia. La intención es conseguir que las ONG orienten el programa de profesionalización hacia productos o metas concretos. El proyecto hará el seguimiento del porcentaje de ONG que logre estas metas en el proyecto, y se espera que el 100% esté obteniendo ganancias y operando con un plan quinquenal con mejores métodos de capitalización. El grupo más amplio de beneficiarios de las ONG también será objeto de seguimiento conforme al proyecto.

VIII. EXCEPCIONES A LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

- 8.1 Ninguna.

IX. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 9.1 Además de las condiciones contractuales generales del banco aplicables a esta operación, antes del primer desembolso de fondos la unidad ejecutora debe presentar, a satisfacción del Banco: (i) prueba del acuerdo de consorcio suscrito entre VAMOS, CEMEFI e INVERTIR; y (ii) prueba del establecimiento de la unidad ejecutora, con el Director Ejecutivo ya designado como jefe de la unidad. El acuerdo de consorcio deberá especificar, entre otras cosas: (i) el compromiso de las partes (VAMOS, INVERTIR y CEMEFI) de ejecutar el proyecto; y (ii) el compromiso de cada parte de contribuir los fondos de contrapartida que requiere el proyecto o de solicitarlos. Antes de realizar los proyectos experimentales regionales (en el Componente I), el Banco requerirá prueba de: (i) el acuerdo de colaboración entre VAMOS e IMDEC para llevar a cabo actividades en el estado de Jalisco; y (ii) el acuerdo de colaboración entre VAMOS y CAMPO para llevar a cabo actividades en el estado de Oaxaca. Podrán desembolsarse fondos para este tercer proyecto experimental una vez que se presente prueba de un acuerdo de colaboración entre VAMOS y el asociado regional propuesto, FECHAC, y de que los dos primeros proyectos han sido ejecutados por lo menos durante seis meses. Una vez que se satisfaga las condiciones contractuales generales del Banco, éste podrá desembolsar hasta US\$30.000 para sufragar los costos de contratación del Director Ejecutivo del proyecto.

MARCO LÓGICO

DE LOS OBJETIVOS	INDICADORES	MÉTODOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>Organizaciones no gubernamentales y empresas sociales (ES) se fortalecen en términos económicos y de sostenibilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> – 40 ONG/ES progresan en la obtención de las metas específicas fijadas para el programa, operando con un plan institucional a largo plazo (5 años) y funcionando con mejor capitalización/financiamiento a fines del proyecto (año III) 	<ul style="list-style-type: none"> – evaluación externa – se ha recopilado información sobre ONG beneficiarias 	<ul style="list-style-type: none"> – condiciones de estabilidad económica a nivel nacional/regional – condiciones de estabilidad política a nivel nacional/regional e internacional – los asociados regionales
<p>El programa fortalecido y ampliado incluye servicios de consultoría, capacitación profesional y capacitación en mercadeo, finanzas, gestión empresarial y tecnología para atender la demanda de organizaciones no gubernamentales y con fines de lucro de organizaciones no gubernamentales y con fines de lucro y el sector privado (SP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – el 70% de los proveedores ha sido capacitado. Se continúa la capacitación a las ONG/empresas sociales en el año III – el 40% de las ONG/ES que han completado el programa ahora adquieren capacitación o servicios con sus propios recursos 	<ul style="list-style-type: none"> – evaluación interna y externa – se ha recopilado información sobre los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> – se mantiene la capacidad profesional de la iniciativa y el esfuerzo colectivo de las ONG con continuada capacidad para atender la demanda de servicios de los proveedores

COMPONENTES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>– actores de capacitación – capacitación e instrucción para – capacitación de mejor calidad – necesidades en gran – ONG. Se formulan – áculos orientados al nuevo – mico de las ONG.</p> <p>– e fortalecen mediante – n, servicios y asesoramiento – ado</p> <p>– a VIC se ha consolidado y – etado la planificación para – o del proyecto a largo plazo</p> <p>– está administrado y – n forma adecuada</p>	<ul style="list-style-type: none"> – como promedio, merced al proyecto, el 10% del ingreso anual de los proveedores de capacitación proviene de contratos con ONG durante el año III – aumento del número de proveedores que ofrecen servicios y capacitación al mercado de las ONG – capacitación de proveedores utilizando productos desarrollados por el proyecto – el 40% de las ONG/ES recibe capacitación en grupo y contrata servicios profesionales con sus propios recursos, acumulado en el año III – el 15% de los fondos de contrapartida del proyecto se obtiene de cada uno de los sectores gubernamental, privado y ONG y se acumula en los tres años – el proyecto (con un modelo mejorado) tiene un plan cuatrienal, en el año III – la parte financiera del proyecto está un 70% segura al llegar el año III 	<ul style="list-style-type: none"> – evaluación interna de muestras de proveedores – número de proveedores de capacitación registrados en la base de datos del proyecto – evaluación interna – se ha recopilado información sobre ONG beneficiarias – evaluación interna – documento de planificación estratégica – monto de fondos y fondos de contrapartida recaudados – auditorías – evaluaciones 	<ul style="list-style-type: none"> – idiosincrasia empresarial en que les permita asumir riesgos invirtiendo en nuevos mercados desarrollo institucional – condiciones socioeconómicas en cada uno de los proyectos experimentales – los sectores gubernamental, estatal incluyen a las organizaciones la sociedad civil en sus estrategias desarrollo – los recursos proporcionados proyecto son adecuados para cabo el 95% de las actividades planeadas

ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
diagnóstico para r la oferta de proveedores os nacional y regional (a UE-Unidad Ejecutora)	1.1 Informe de diagnóstico y base datos de proveedores	1.1 Seguimiento por la UE, base de datos de proveedores	
ón de nuevos currículos ctos experimentales)	1.2 Materiales descriptivos para capacitación en cada área de aptitudes	1.2 Seguimiento por la UE	
ión o elaboración de de capacitación (UE- experimentales)	1.3 Folletos/materiales de capacitación con un tiraje de 750 ejemplares	1.3 Seguimiento por la UE	
r mantenimiento de la base obre proveedores de ón (UE-proyectos tales)	1.4 Lista de proveedores con 1.000 nombres de posibles proveedores	1.4 Seguimiento por la UE	
sobre promoción del la capacitación (12) en las experimentales y en el onal	1.5 Actas de las sesiones	1.5. Seguimiento por la UE y asociados locales	
de capacitación para de instructores en el plano on énfasis en las regiones tales (UE-proyectos tales)	1.6 Aproximadamente 160 profesionales capacitados para ofrecer capacitación en grupo a las ONG	1.6 Notas, con evaluación de los participantes, recopiladas por la UE	
para orientar a los es (UE-proyectos tales)	1.7 160 profesionales orientados para proporcionar capacitación a las ONG	1.7 Notas, con evaluación de los participantes, recopiladas y aplicadas por la UE	
nacional “Introducción al or” para crear sinergia entre es de servicios (UE- experimentales)	1.8 160 personas han participado en los seminarios nacionales	1.8 Actas de las reuniones	
o de demanda y oferta de profesionales en los estados realizan proyectos tales (proyectos tales)	2.1 Informe final que permite la preparación de la base datos a que se refiere el punto 2.2	2.1 Seguimiento por la UE, informe de diagnóstico	

ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>Actualización de la base de datos de los servicios de los participantes (UE-proyectos experimentales)</p> <p>“Introducción al tercer sector” (organizaciones productivas” (proyectos experimentales)</p> <p>de capacitación en grupo (empresas sociales (proyectos experimentales)</p> <p>etapa de cursillos para ONG (proyectos experimentales)</p> <p>de asesoramiento técnico dirigido a las empresas (ONG ya identificadas en los proyectos experimentales)</p> <p>de tríptico y otros de presentación del programa</p> <p>reuniones mensuales del Consejo (CD)</p> <p>del Consejo Asesor (celebración de reuniones)</p> <p>de mantenimiento de bibliográfico</p> <p>de comunicaciones e intercambio con entidades nacionales (sector privado y sociedad civil (UE)</p> <p>de seminarios de</p>	<p>2.2 Base de datos de ONG participantes en el programa</p> <p>2.3 40 participantes en cada proyecto experimental</p> <p>2.4 120 ONG y ES capacitadas</p> <p>2.4 120 ES/ONG con representantes capacitados</p> <p>2.5 120 ES/ONG con representantes capacitados</p> <p>2.6 40 ONG reciben asistencia técnica basada en sus propios planes estratégicos</p> <p>3.1 Materiales impresos</p> <p>3.2 Actas de las reuniones</p> <p>3.3 20 personas capacitadas y ya participando</p> <p>3.4 Centro interno de documentación en funcionamiento</p> <p>3.5 Contribuciones y colaboración con el gobierno y cooperación internacional llevada a cabo conforme al plan financiero</p> <p>3.6 25 personas se reúnen aproximadamente cada tres meses</p>	<p>2.2 Seguimiento por la UE, base de datos sobre demanda de los participantes de ONG</p> <p>2.3 Actas de los seminarios</p> <p>2.4 Actas, evaluaciones internas de los participantes, evaluaciones de los asociados locales</p> <p>2.5 Actas de las sesiones y evaluaciones de los asociados locales</p> <p>2.6 Informes de los asociados locales</p> <p>3.1 Seguimiento por el CD</p> <p>3.2 Seguimiento por el CD</p> <p>3.3 Seguimiento por el CD</p> <p>3.4 Seguimiento por el CD</p> <p>3.5 Plan financiero revisado/ampliado</p> <p>3.6 Informes del CD</p>	

ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Planificación estratégica a largo plazo para el desarrollo a largo plazo de los sistemas (CD-UE)	3.7 Plan estratégico publicado en el tercer año		
Elaboración de un Manual de procedimientos de conformidad con las políticas de gestión del proyecto (UE)	4.1 El CD aprueba el Manual y éste se imprime	4.1 Seguimiento por la UE	
Selección de asociados locales para proyectos experimentales	4.2 Tres asociados locales en funcionamiento en el año II	4.2 Informe del UE	
Creación de la Unidad Ejecutora para la gestión de los proyectos experimentales (UE)	4.3 Los asociados locales cumplen sus planes de trabajo	4.3 Seguimiento por la UE	
Desarrollo de instrumentos de gestión y evaluación (UE-experimentales)	4.4. Existe información accesible sobre el programa y uniformidad entre los asociados locales	4.4 Seguimiento por la UE	
Realización de evaluación externa	4.5 Informe de evaluación	4.5 Seguimiento por la CD	
Revisión continua e informes cada año a la UE (proyectos experimentales-UE)	4.6 Informes	4.6 Seguimiento por la CD	
Revisión de contabilidad y preparación de informes fiscales y financieros	4.7 Informes	4.7 Seguimiento por VAMOS	
Revisión de la contabilidad y preparación de informes fiscales y financieros con los contratos experimentales)	4.8 Informes	4.8 Seguimiento por el CD/VAMOS	
Revisión de informes fiscales financieros (UE-experimentales)	4.9 Informes	4.9 Seguimiento por la CD	
Realización de auditorías externas	4.10 Informes	4.10 Seguimiento por el CD/VAMOS	

RGII-ME101T
TC-97-10-14-7
Original: inglés

PROYECTO DE RESOLUCION

MEXICO. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN
PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE 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 en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la Fundación Vamos (VAMOS), y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del memorándum de proyecto a que se refiere el documento MIF/AT- sobre un programa de cooperación técnica para el Fortalecimiento de Organizaciones No Gubernamentales.

2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$2.000.000 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.