

**Banco Interamericano de Desarrollo
Banco Interamericano de Desenvolvimento**



**Inter-American Development Bank
Banque Interaméricaine de développement**

Washington, DC, Estados Unidos

Informe de Evaluación Intermedia del Proyecto:

**FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE DESARROLLO ESTRATÉGICO
HACIA LA AUTOSOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES DE LA
SOCIEDAD CIVIL.**

(ARGENTINA, ECUADOR Y PERÚ)

(RG-M1090)

Septiembre del 2009

Evaluador: BENITO A. PEÑA ALMAO.

Contenido

Tabla Resumen del Proyecto y la Evaluación.....	iv
Resumen Ejecutivo.....	v
1. Contexto, Objetivo y Metodología de la Evaluación.....	1
1.1. Contexto de la evaluación.	1
1.2. Objetivos de la evaluación.	1
Objetivos generales.	1
Objetivos específicos.	1
1.3. Enfoque metodológico.	1
2. Breve descripción del Proyecto.	2
2.1. Objetivos.	2
2.2. Resultados a generar con el proyecto.	2
2.3. Coordinación.....	3
2.4. Beneficios.	3
3. Resultados de la evaluación.	3
3.1. Contexto de la región y del sector.	3
3.2. Pertinencia del proyecto.	8
3.3. Efectividad del proyecto.	10
a) Productos y resultados logrados.	10
b) Efecto a corto plazo.....	15
c) Impacto a mediano plazo.	18
3.4. Eficiencia del proyecto.	19
3.5. Sostenibilidad de los resultados logrados.	20
3.6. Lecciones aprendidas, mejores prácticas y dificultades.....	23
a) Lecciones aprendidas y mejores prácticas.....	23
b) Factores o situaciones que generaron dificultades.....	26
4. Conclusiones sobre el desempeño del proyecto.	27
5. Recomendaciones.....	28
ANEXOS.....	33
Anexo N° 1. Balance la ejecución del proyecto:.....	33
Anexo N° 2. Balance las personas encuestadas y entrevistadas.	37
Anexo N° 3: Bibliografía.	41

Lista de siglas.

AES	Actividades Empresariales Sociales.
BID	Banco Interamericano de Desarrollo.
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones.
HAD	Herramientas de Análisis del Desempeño
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
NESsT.	Non Profit Enterprise and Self-sustainability Team
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil.
RAE	Red de Asesoría Empresarial.
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

Tabla Resumen del Proyecto y la Evaluación.

Nombre del Proyecto:	FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE DESARROLLO ESTRATÉGICO HACIA LA AUTOSOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL. (ARGENTIA, ECUADOR Y PERÚ)
Número de acuerdo del proyecto:	(RG-M1090)
Tipo de proyecto (nacional ó multinacional):	MULTINACIONAL.
Monto aprobado de financiamiento:	US \$ 715.100
Aporte local:	US \$ 477.850
Monto aportado por el BID (Al 31/12/2008):	US \$ 149.929
Monto aportado por NESsT (Al 31/12/2008):	US \$ 118.888

A. Perfil del Proyecto:				
Título: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE DESARROLLO ESTRATÉGICO HACIA LA AUTOSOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL. (ARGENTIA, ECUADOR Y PERÚ)				
Presupuesto:	US \$ 715.100			
Duración:	1 año	2 años	3 años	4 años
Carácter del proyecto:	Nacional		Multinacional	X
B. Desempeño del Proyecto	Malo	Regular	Bien	Excelente
1. Pertinencia del proyecto				X
2. Eficacia del proyecto				X
3. Eficiencia del proyecto			X	
4. Sostenibilidad del proyecto			X	

Resumen Ejecutivo

Objetivos del proyecto:

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

Pertinencia del proyecto:

Aún estando en la fase intermedia de ejecución, el proyecto logró concretar una alta pertinencia. Las actividades desarrolladas, sus resultados y productos generados, respondieron a los principales problemas detectados en el análisis del contexto y aportaron soluciones a las necesidades de las organizaciones beneficiadas, y estas últimas, se comprometieron con la iniciativa y la consideraban prioritaria. De igual forma, el proyecto fue pertinente para promover la sinergia y la construcción de alianzas con diferentes instituciones del sector privado y con organismos de cooperación internacional, y además, la experiencia fue altamente pertinente para implementar las estrategias del FOMIN/BID y fortalecer la democracia en el ámbito de la intervención.

Resumiendo, el proyecto generó procesos en los que las organizaciones beneficiadas lograron evaluar sus capacidades de desempeño, identificaron sus debilidades y oportunidades, asumieron la formalización y ordenamiento progresivo del funcionamiento de sus actividades, incorporaron el uso de herramientas de la administración financiera-empresarial y diseñaron propuestas para enfrentar el desafío del desarrollo del autofinanciamiento. Por otra parte, los beneficiarios demostraron un amplio interés en participar en el proyecto y lo consideraban prioritario para la atención de las dificultades financieras de sus organizaciones. Pasando a otra perspectiva, el proyecto alcanzó una alta pertinencia para concretar algunos de los lineamientos y políticas del BID en la región, pues ha contribuido al desarrollo e implementación de mecanismos de financiamiento que apoyan iniciativas enfocadas en ofrecer soluciones sostenibles a problemas socioeconómicos que afectan a la población pobre o marginada, es decir, la intervención ha sido pertinente para concretar los objetivos del Programa de Empresariado Social impulsado por el FOMIN/BID. Además, ha contribuido con el desarrollo de los lineamientos de la Estrategia de País, en la cual se recomienda replicar en la región, aquellas experiencias innovadoras que habían sido desarrolladas en Chile. Finalmente, esta iniciativa es altamente pertinente como estrategia para fortalecer la Democracia, dado que, al impulsar el autofinanciamiento de las OSC, estas pueden contar con una mayor autonomía en sus agendas y en sus prioridades programáticas, y además, pueden intervenir con menores restricciones en el debate de las políticas públicas, lo cual contribuye a enriquecer esos debates, al ampliar la divulgación de las experticias técnicas y profesionales acumuladas por esas organizaciones.

Efectividad del proyecto, resultados e impacto:

En la ejecución del proyecto los resultados alcanzados superaron a los esperados de manera significativa, lo cual indica que se alcanzó una alta eficacia. Estos resultados se pueden sintetizar de la forma siguiente: Durante el período 2007-2008, se ejecutaron 52 actividades de diferentes modalidades, en las que participaron unas 150 OSC, se fortalecieron las capacidades para el desarrollo de actividades empresariales sociales de 82 organizaciones, involucrando en esos procesos a unos 46 expertos de alto perfil profesional en las áreas financieras y empresariales, a 27 organizaciones de apoyo y 26 organizaciones potenciales donantes. Además, se editaron y

distribuyeron 14 publicaciones, relacionadas con estudios sobre una muestra de experiencias de autofinanciamiento y el marco regulatorio de las OSC en la región. Estas publicaciones se presentaron y distribuyeron en actividades de promoción institucional del proyecto, logrando una cobertura de divulgación superior a las 1.000 personas.

Los productos y resultados antes mencionados generaron la incorporación de actitudes propias de la cultura emprendedora y el uso de herramientas administrativas en las OSC participantes, las cuales elevaron su capacidad organizacional y de gestión. De igual forma, se generaron espacios e instrumentos para la construcción de capacidades y sinergias innovadoras, que tienden a elevar la incidencia de las OSC en las políticas públicas. Y además, se logró que las OSC participantes diseñaran propuestas de actividades empresariales sociales consistentes y de alto impacto social. De esa manera, en el estado actual del desarrollo de la intervención se han logrado efectos intermedios, que constituyen avances básicos en la creación progresiva de las capacidades para la sostenibilidad de las OSC beneficiadas con el proyecto.

Sostenibilidad del proyecto:

El proyecto presenta una adecuada sostenibilidad, la cual se desprende del compromiso asumido por los diferentes sectores involucrados en el desarrollo de la experiencia. Al alcanzar, en la fase intermedia del proyecto, una excelente pertinencia y una elevada efectividad, esos sectores involucrados han percibido los resultados tempranos y las bondades que les ha brindado esta experiencia en el corto plazo, con lo cual se han podido promover diversos apoyos y se han venido explorando la posibilidad de convertir, algunos de ellos, en convenios formales entre la coordinación del proyecto y algunas de las instituciones de apoyo y potenciales donantes. Se presentaron entonces diferentes factores que aseguran la sostenibilidad de los avances alcanzados en la experiencia. Entre esos factores, se pueden señalar los siguientes:

- a) El compromiso asumido por las OSC participantes en la promoción y la sostenibilidad del proyecto.
- b) La apropiación de la metodología del Fondo Nido por parte de las organizaciones beneficiadas, lo cual garantiza la sostenibilidad del aprovechamiento de los productos generados.
- c) La disposición de los miembros de la Red de Asesores Empresariales a seguir apoyando el proceso de seguimiento y asesoramiento de las organizaciones participantes.
- d) El desarrollo de la construcción de alianzas con múltiples organizaciones de apoyo y potenciales donantes.

Conclusiones sobre el desempeño del proyecto:

El proyecto alcanzó un excelente desempeño en cuanto a la pertinencia para responder a los principales problemas de los beneficiarios y para promover la sinergia y la construcción de alianzas con diferentes instituciones, y además, fue altamente pertinente para implementar las estrategias del FOMIN/BID y fortalecer la democracia en el ámbito de la intervención. De igual forma, se logró una excelente efectividad, pues se generaron productos y resultados que superaron a los esperados y propiciaron la incorporación el uso de herramientas administrativas en las OSC participantes, las cuales elevaron su capacidad organizacional y de gestión. Por otra parte, en la experiencia se logró un adecuado desempeño en el uso eficiente de los recursos asignados, sí se compara el monto de esos recursos con los efectos de la intervención y con el valor de los productos y resultados generados. Por último, la intervención presenta una adecuada sostenibilidad, la cual se desprende del compromiso asumido por los diferentes sectores involucrados en el desarrollo de la experiencia, sin embargo, se detectaron algunas posibles limitaciones financieras e institucionales, las cuales pueden retardar el

desarrollo de las alianzas y de los avances alcanzados, y en consecuencia, se deben tomar en consideración en el desarrollo posterior del proyecto.

Principales Recomendaciones:

1. Se sugiere que el BID tenga una participación más activa en el fortalecimiento institucional del proyecto:

Es recomendable que el BID desarrolle una participación más activa en el posicionamiento institucional del proyecto. Esa participación puede ser clave para generar mayor confianza y soporte institucional, en la relación con las organizaciones de apoyo y posibles donantes. Además, el personal del BID, en cada país, podría acompañar y prestar asistencia técnica en las conversaciones y negociaciones exploratorias para buscar las formas de concretar los convenios de apoyo con esas instituciones. El personal de NESsT debe seguir liderando esos procesos, y a la vez, el personal del Banco podría involucrarse en los momentos claves de apertura de las conversaciones y en las actividades destinadas a concretar los términos de los posibles convenios.

Por otra parte, el BID debe asumir el proyecto como una de las iniciativas de la plataforma regional de intercambios de experiencias, la cual debe ser facilitada por el Banco, pues, al constatar que esta intervención ayuda a fortalecer la capacidad de la autosostenibilidad de las OSC, se debería replicar la experiencia en otros países de la región. Entonces, el BID debe ejercer un liderazgo más activo y aprovechar las oportunidades que brinda este proyecto para elevar su incidencia en el tercer sector de la región.

2. Elevar la comunicación y el posicionamiento institucional del proyecto:

Es recomendable fortalecer el posicionamiento del proyecto en la opinión pública y hacer más visibles su incidencia y la importancia de sus aportes. Por lo tanto, es conveniente reforzar la promoción y divulgación de las actividades y logros de la experiencia. En ese sentido, se pueden aprovechar el estudio diagnóstico país y el del marco legal, para desarrollar jornadas más periódicas con las OSC, con el fin de identificar problemas comunes y motivar la formulación de estrategias compartidas para ampliar la incidencia del sector en las políticas públicas. Estas actividades pueden elevar el conocimiento del proyecto en el tercer sector, pero a la vez, pueden generar un mayor posicionamiento institucional en la opinión pública.

3. Fortalecer las capacidades para garantizar la sostenibilidad financiera de la intervención:

Partiendo de la experiencia desarrollada por NESsT en Europa y de la experticia técnica del BID, se recomienda, iniciar de inmediato, el diseño y desarrollo de una experiencia piloto del Fondo Rotatorio de apoyo financiero a las OSC que han participado en los procesos de capacitación. Para impulsar esa propuesta se sugieren los criterios siguientes:

- a. Se puede destinar un año para diseñar y formalizar el modelo y los mecanismos de funcionamiento del fondo, luego, se puede implantar y validar el modelo en una experiencia piloto durante 2 años. De esa manera, en un lapso de 3 años, se podrá contar con una propuesta sistematizada, que además de apoyar financieramente a las organizaciones capacitadas, podría asegurar la sostenibilidad financiera de las actividades de capacitación empresarial de las OSC.
- b. El Fondo debe contar con un decidido liderazgo del BID, a objeto de comunicar una imagen institucional estable y garantizar la asistencia técnica y la supervisión de funcionarios con experticia en esa área.

4. Reforzar el funcionamiento de la Red de Asesoría Empresarial.

Para reforzar el funcionamiento de la RAE se recomiendan las acciones siguientes:

- a. Es preciso reforzar las actividades que permitan elevar la membrecía y la relación de los asesores con el proyecto. En ese sentido, es preciso realizar de forma más periódica y sistemática las reuniones, encuentros y visitas a las OSC, en las que participen los miembros de la RAE, con el objeto de garantizar un mayor conocimiento de la experiencia y constaten la importancia del apoyo que brindan
- b. Es preciso seguir incorporando o ampliando el número de miembros de la RAE, pues debe evitarse sobrecargar de exigencias a los que ya colaboran. Además, debido a que los asesores se han convertido en enlaces de apoyo de diversas instituciones, su ampliación también fortalece el posicionamiento institucional del proyecto.

1. Contexto, Objetivo y Metodología de la Evaluación.

1.1. Contexto de la evaluación.

La evaluación del proyecto se desarrolló entre los meses de mayo a septiembre del año 2009. Durante el desarrollo de las actividades de evaluación, las instituciones involucradas: la coordinación de la NESsT y el BID, suministraron de modo oportuno la información documental requerida, y facilitaron la coordinación del cronograma de las entrevistas y la aplicación de los cuestionarios de la evaluación.

1.2. Objetivos de la evaluación.

Objetivos generales.

1. Determinar la pertinencia, la efectividad, la eficiencia del proyecto y la sostenibilidad de las acciones y resultados alcanzados en la fase actual de su desarrollo.
2. Facilitar a los actores involucrados en el desarrollo del proyecto, la revisión de sus percepciones sobre los procesos de diseño, ejecución, supervisión y evaluación de los resultados intermedios del proyecto.
3. Identificar las lecciones aprendidas y las mejores prácticas, las cuales puedan aplicarse en las mejoras del diseño y en las futuras ejecuciones del proyecto.

Objetivos específicos.

- a. Determinar los avances en el logro de los objetivos del proyecto en el estado actual de su desarrollo.
- b. Evaluar la factibilidad de lograr los objetivos en el lapso de tiempo previsto para la culminación del proyecto.
- c. Medir la evolución de los indicadores del marco lógico del proyecto.
- d. Analizar los avances financieros del proyecto y el cumplimiento del *pari passu*.
- e. Determinar la efectividad del Reglamento Operativo y su cumplimiento durante la ejecución del proyecto.
- f. Identificar las fortalezas y debilidades de NESsT como agencia ejecutora del proyecto.
- g. Identificar las dificultades, riesgos y desafíos en la implementación del proyecto.
- h. Identificar las alternativas para mejorar el programa, en lo relacionado con las posibles modificaciones de las actividades, de las responsabilidades del personal, del cronograma de las actividades y de las partidas presupuestarias, entre otras.
- i. Identificar las condiciones que contribuyen a la futura sostenibilidad de las acciones, los avances y efectos del proyecto.

1.3. Enfoque metodológico.

El enfoque metodológico asumido buscaba identificar las principales prácticas, actitudes, capacidades y condiciones del contexto, que han facilitado y han obstaculizado el desarrollo del proyecto. A partir de la inclusión y la comparación de las percepciones de los diferentes actores involucrados, se pretendía hacer aprehensión de los principales procedimientos, métodos y actitudes, así como también, de las capacidades y situaciones técnicas, gerenciales e institucionales que posibilitaron o impidieron el óptimo desarrollo del proyecto. De esa manera, se buscaba identificar las lecciones aprendidas en las distintas fases del proyecto: en el diseño, en la ejecución, en la supervisión y coordinación institucional, y en la evaluación de los resultados alcanzados.

Se partió de la revisión de los documentos e informes que dan cuenta de la intencionalidad y de las expectativas iniciales, de las distintas fases del proyecto y de los resultados logrados. Luego, se aplicaron las entrevistas y cuestionarios a los distintos actores involucrados en el proyecto, a fin de incorporar las distintas opiniones y percepciones sobre: cómo evalúan el diseño, la ejecución, la supervisión y los resultados del proyecto. Se recibieron 28 cuestionarios de las OSC, miembros de la Red de asesoría empresarial y de las organizaciones de apoyo, y además, se entrevistaron a 56 personas de los grupos antes nombrados, en Ecuador, Perú, Argentina y Chile. (Ver anexo N° 2) En una tercera fase, se procedió a la observación directa de los productos generados, para valorar la pertinencia, la calidad y la cantidad de de los resultados alcanzados.

Finalmente, se procedió a elaborar un arqueo de las prácticas, las conductas, las situaciones y los procedimientos que explican, de un modo aproximado, las razones que han determinado la cantidad y la calidad de los productos generados, así como los aciertos, las fallas y los obstáculos a considerar en el diseño y la gestión de las siguientes fases del proyecto. Estas conclusiones se plasmaron en el presente informe.

2. Breve descripción del Proyecto.

2.1. Objetivos.

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

2.2. Resultados a generar con el proyecto.

- a.** (i) 3 informes nacionales de diagnóstico; (ii) 3 RAE conformadas y operando, cada una compuesta por al menos 5 dirigentes locales pertenecientes al sector privado empresarial que aporten capital intelectual y social; y (iii) NESsT ha participado en al menos 12 eventos o conferencias, para exponer el modelo y su implementación habiendo publicado alrededor de 12 artículos o documentos en medios locales sobre la metodología y logros de NESsT.
- b.** (i) al menos 90 OSC capacitadas (30 por país) entrenadas en la metodología NESsT cuentan con ideas de negocios y pre-factibilidad del mismo; y (ii) una línea de base para la medición de impacto de al menos 18 OSC, es decir, 18 Planes de Negocios de AES listos para ser financiados.
- c.** (i) una cartera de al menos 18 OSC con Planes de Negocios elaborados y con financiación aprobada; (ii) al menos el 80% de las OSC asistidas técnica y financieramente cumplen con las metas establecidas en la Herramienta de Análisis de Desempeño (HAD), instrumento de control y análisis de la cartera de NESsT; (iii) un Círculo de Inversionistas por país, inicialmente con al menos 5 miembros y al final del proyecto incrementado en un 40% en el número de miembros; y (iv) metodología NESsT complementada con módulo comunicacional de habilidades de líderes de OSC beneficiarias para comunicar resultados cualitativos y cuantitativos.
- d.** Los resultados esperados son: (i) al menos 100 personas representantes de los sectores público, privado, social y académico estarán debidamente informadas sobre la metodología y resultados del Fondo Nido; (ii) 3 estudios de caso de la cartera

activa, y una publicación sobre el impacto de la cartera avanzada del Fondo Nido editados y publicados, contribuyendo así al conocimiento del público especializado, de los sectores públicos, de los Ministerios o Secretarías de Desarrollo Social, académicos, etc. al conocimiento sobre la metodología y sus beneficios; y (iii) entre 18 y 24 OSC de la cartera de la etapa avanzada se encuentran diligenciando correctamente y cumpliendo los indicadores de la HAD.

2.3. Coordinación.

El Organismo Ejecutor (OE) responsable ante el Banco por el mantenimiento de las condiciones de realización del Proyecto y por su ejecución fue Non Profit Enterprise and Self-sustainability Team - NESsT, fundación sin fines de lucro, que cuenta con 10 años de experiencia en capacitar a OSC en actividades empresariales sociales y 5 años de experiencia con el Fondo Nido en Chile y Europa Central. El Ministerio de Justicia de Chile, por Decreto No. 1298 del 20 de abril de 2004 le otorgó personería jurídica y autorización para usar la abreviatura “NESsT” para el desarrollo de sus actividades sociales.

2.4. Beneficios.

El beneficio principal del proyecto fue introducir, en 3 países, una metodología que logró ir más allá de una simple competencia por recursos para financiar las actividades sociales del sector, y generó una ventana de oportunidades para el sector privado

3. Resultados de la evaluación.

3.1. Contexto de la región y del sector.

La fase intermedia de ejecución del proyecto analizada en esta evaluación, se desarrolló durante el período 2007-2008. Durante ese período, en el contexto de los tres países involucrados, se presentaban múltiples situaciones que obstaculizaban y facilitaban la creación de capacidades de las OSC para impulsar actividades empresariales sociales. Esas situaciones presentaban diferencias y especificidades en cada uno de los países, y las más importantes se pueden sintetizar en las tres vertientes siguientes: Una primera, relacionada con el acelerado y fortuito crecimiento del número de las OSC, producto de las presiones coyunturales, con múltiples intencionalidades, asumiendo variadas figuras organizativas y dedicadas a la atención de una amplia gama de áreas de intervención, y en consecuencia, un amplio espectro de esas organizaciones aprendieron a funcionar con los rasgos de una cultura organizacional contrarios a las que exigen los procesos de la cultura emprendedora. Una segunda vertiente, asociada a los diferenciados contextos institucionales y políticos en que se desarrollan las experiencias de las OSC, en los que se presentaban visiones, regulaciones y políticas públicas, las cuales, de manera contradictoria, imponían facilidades y restricciones al desarrollo de iniciativas empresariales, y por supuesto, se trataba de situaciones que, además de sumarle complejidades a la intervención, no siempre eran controlables por la coordinación del proyecto. Una tercera y última vertiente, vinculada con las significativas diferencias en los niveles de desarrollo y en la acumulación de las capacidades de gestión de las organizaciones, lo cual sumaba dificultades y exigencias en las labores de selección y seguimiento de las OSC involucradas.

En cuanto a la primera vertiente, en los tres países del ámbito de las intervenciones del proyecto, se ha venido registrando un acelerado crecimiento del llamado tercer sector, en la última década del siglo XX y principios de este siglo. Producto de esa tendencia, en el año

2005, en Argentina existían unas 105.000 organizaciones, y para el año 2007, en Perú se habían registrado unas 19.000 asociaciones sin fines de lucro ante la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, y en Ecuador existían aproximadamente 35.000 organizaciones del tercer sector. (Mazzeo, 2008, p. 11), (Dammert, 2007, p. 7), (Estupiñán, 2008, p. 17)

Ese elevado crecimiento del número de las OSC, fue causado por múltiples procesos, los cuales coincidían y se diferenciaban en los tres países involucrados. Ahora bien, los procesos más relevantes, entre otros, eran los siguientes: Las crisis de gobernabilidad de los Estados, la creación de fundaciones desde el sector empresarial y los aportes financieros de las instituciones de cooperación internacional. Veamos a continuación, de modo sucinto, una breve descripción de esos procesos. En lo relacionado con las crisis de gobernabilidad, generalmente, las economías y el funcionamiento de las instituciones políticas de los países presentaban comportamientos inestables, signados por recuperaciones y estancamientos recurrentes, lo cual limitaba las capacidades del Estado para responder a los problemas de amplios sectores de la población en condiciones de pobreza y a la baja cobertura y la deficiente calidad de los servicios públicos vitales. Esta situación generaba desconfianza e inconformidad con el Estado y los partidos políticos, e irrumpía la búsqueda de soluciones a través de movimientos sociales de carácter reivindicativos y de las organizaciones de base y de la sociedad civil en general. (Estupiñán, 2008, p. 17), (Dammert, 2007, p. 13), (Mazzeo, 2008, p. 11) Sin embargo, a pesar de que desde el 2003 al 2007, los países de la región experimentaron un crecimiento económico, persistía la desconfianza y la inconformidad de los ciudadanos ante el desempeño de las administraciones públicas. (CEPAL-ONU, 2007, p.p. 13, 22, 25 y 60), (CEPAL, 2007, p. 14), (Corporación Latinobarómetro, 2008, p.3) A ese respecto, los resultados de los estudios de la Corporación Latinobarómetro del año 2008, ofrecen constataciones como las siguientes: En la región, el 75 por ciento de los consultados manifestaron que se gobernaba en función de los intereses de unos pocos, un 52 por ciento aprobaba el desempeño de los gobiernos, un 44 por ciento expresaba tener confianza en el gobierno y sólo un 37 por ciento estaba satisfecho con el régimen democrático. (Corporación Latinobarómetro, 2008, p.p. 36, 44, 83, 90, 91 y 106) Es decir la mitad de los consultados no aprobaban la gestión de las administraciones públicas, no confiaban en los gobiernos, y más de la mitad no estaba satisfecha con la democracia. Estas situaciones se presentaban de manera más acentuadas en las décadas precedentes, lo cual permitía, por ejemplo, que en Ecuador, en la década de los setenta, la iglesia católica asumiera la promoción y acompañamiento de múltiples organizaciones de base y de la sociedad civil, en medio de situaciones de alta conflictividad y exclusión social. De igual forma, esa tendencia de la proliferación de las OSC se hace más evidente en la década de los noventa, cuando las redes de las organizaciones de base se convirtieron en movimientos sociales, los cuales irrumpieron exigiendo reivindicaciones para diversos sectores sociales y grupos vulnerables. (Estupiñán, 2008, p.p. 14 y 15)

Ese crecimiento del tercer sector, fue acompañado con iniciativas impulsadas, en la década de los setenta y los ochenta, por algunas instituciones del sector empresarial, las cuales crearon fundaciones y corporaciones con la intención de traspasarles recursos como donaciones, y de esa manera, buscaban reducir el pago del impuesto sobre la renta, pues esas donaciones eran deducibles al momento de pagar esa impuesto. Esta tendencia, en algunos casos, llegó a desvirtuar la función social de las OSC. (Estupiñán, 2008, p. 17)

Otros procesos que incidieron en el crecimiento del tercer sector de manera considerable, lo constituyó la intervención de la cooperación internacional en la región, que aportaba recursos financieros para la atención de diversas áreas del desarrollo y solicitaba la participación de las OSC como contrapartes para adjudicar recursos a proyectos sociales.

Esto generó la creación de organizaciones con múltiples objetivos sociales, con el fin ampliar las oportunidades de captar aportes para proyectos en diferentes áreas, entonces, esas organizaciones se fueron arraigando a la captación de recursos para atender las urgencias del corto plazo, y se elevó la competencia entre las organizaciones para ganar las convocatorias a concursos, los cuales los solían ganar las ONG con más experticia en la procura de financiamiento. De esa manera, las OSC debían adoptar las agendas y prioridades cambiantes de los organismos de cooperación internacional, lo cual no les exigía asumir una visión estratégica de posicionamiento y sostenibilidad financiera con un horizonte de mediano plazo. (Estupiñán, 2008, p.p. 17 y 22), (Dammert, 2007, p. 16)

En consecuencia, si generalmente, ese crecimiento era producto de presiones coyunturales, con intencionalidades disímiles y basado en dinámicas informales y de sobrevivencia en el corto plazo, entonces deben identificarse sus posibles efectos en el desempeño del proyecto, lo cual se expresa en situaciones adversas como las siguientes: en principio, la mayoría de esas organizaciones no surgieron, ni fueron preparadas para asimilar con facilidad los rasgos de la cultura emprendedora, que requiere de visión de largo plazo, de organización de la gestión y del control de la capacidad de desempeño y de generación de resultados con eficiencia. Además, cuando se trataba de iniciativas que surgieron, en parte, por las debilidades del Estado, y cuando las instituciones públicas recobraban cierta capacidad financiera o cierta legitimidad política, intentaban entonces, recobrar el control de los procesos que habían crecido fuera del control de los partidos políticos y de las instituciones públicas. Si además, se presentaban casos de organizaciones que habían transgredido las normas, se contaba con el pretexto para agudizar más la tendencia a una exacerbada regulación de aquéllos espacios, que no estando bajo el control de las administraciones públicas, habían generado opinión pública y movimientos de presión social y política en las décadas precedentes.

Pasando a la segunda vertiente, se presentaban contextos institucionales y políticos diferenciados. En general, se presentan diferencias en el desarrollo de las instituciones y de la cultura de las organizaciones, la cuales se pueden sintetizar de la forma siguiente: en Ecuador se observaba una mayor informalidad, alta incertidumbre e inestabilidad de las instituciones, y restricciones en el marco legal, que imponía mayores obstáculos al desarrollo de iniciativas emprendedoras; en Perú se presentaba un ambiente institucional más favorable, con mayores oportunidades e incentivos a la cultura emprendedora; y en Argentina, a pesar de que se presentaba un mayor desarrollo institucional, el marco legal generaba restricciones e incertidumbre. Claro está, algunas de las reacciones y restricciones al desarrollo de las OSC eran comunes a los tres países, mientras otras no lo eran. Para ilustrar estas apreciaciones, presentaremos algunos ejemplos como los siguientes: en cuanto a las restricciones y visiones desfavorables, generalmente, la opinión pública y los propios miembros de las OSC no reconocían que estas organizaciones venían produciendo servicios y bienes públicos de alto impacto en el desarrollo social, en la atención de grupos vulnerables, en las mejoras de la calidad de la educación, entre otras áreas. Además, no se valoraba que se trataba de iniciativas que se han mantenido durante décadas, desarrolladas a un bajo costo y con una alta profesionalización, si se le compara con el funcionamiento de las instituciones de las administraciones públicas y privadas. No obstante, pareciera que como se trataba de iniciativas inspiradas en valores de solidaridad social, del trabajo voluntario y de la mística sin fines de lucro, entonces, sus miembros debían vivir en condiciones modestas, sus actividades debían ser remuneradas con sueldos propios de las actividades informales, y en consecuencias, debían sobrevivir con inestabilidad financiera.

En esa misma dirección, se solían presentar posiciones muy distintas con respecto a la visión de las OSC, y en todo caso, no todos los sectores consideraban que las organizaciones sociales sin fines de lucro eran genuinas representantes de la sociedad civil. (Estupiñán, 2008, p. 13) En cuanto a la percepción de los altos mandos del Estado, en Argentina y en Ecuador, lo usual era que se presentaba una significativa resistencia a reconocer las actividades de autofinanciamiento como una estrategia válida entre las organizaciones sin fines de lucro de la sociedad civil, pues se consideraba que esas actividades eran contrarias a la búsqueda de fines sociales; o simplemente, se dudaba que las OSC se desempeñaban como iniciativas sin fines de lucro. (Mazzeo, 2008, p. 15), (Estupiñán, 2008, p. 21)

Esas percepciones adversas también se presentaban en el marco normativo, por ejemplo: en el caso de Ecuador, se presentaba un ambiente de incertidumbre ante los significativos cambios del marco legal, debido a la reforma de la Constitución y del cuerpo de leyes que regulan al sector; en Argentina se presentan restricciones legales para que las OSC pudieran desarrollar actividades de autofinanciamiento, siendo las fundaciones la figura organizativa más afectada, ya que si desarrollaban actividades de autofinanciamiento estaban obligadas a pagar impuesto, lo cual representaba además, una discriminación en el tratamiento legal. (Mazzeo, 2008, p.p. 65 y 67); en Ecuador no estaba prohibido desarrollar esas actividades, pero, no se contaba con una normativa que las regulara con claridad, lo cual generaba una excesiva discrecionalidad de las instituciones públicas cuando intentaban regular las OSC.; y en Perú, las actividades de las OSC que no estaban directamente relacionada con la misión de la organización debían pagar impuesto. (Mazzeo, 2008, p.p. 65 y 67), (Dammert, 2007, p.p. 68 y 69), (Estupiñán, 2008, p. 93) A pesar de esas percepciones adversas, en el caso de Perú se presentaba un ambiente institucional más propenso al desarrollo de nuevos emprendimientos, con políticas públicas y nuevas leyes de promoción del desarrollo de las mipymes, de la promoción de las exportaciones incorporando ese sector y de la formación en cultura empresarial desde los gobiernos municipales, los cuales debían destinar un diez por ciento de sus presupuesto para ese cometido.

Pasando a los cambios de las políticas de los organismos de cooperación internacional destinadas al apoyo a las OSC, se detectaban las situaciones siguientes: en Ecuador, aún cuando se mantenían los apoyos, se presentaba una tendencia a la reducción de los aportes de esos organismos. En Perú, aún cuando no se podía demostrar una reducción de los fondos asignados por los organismos de cooperación, se produjo un cambio en la lógica de las modalidades de ayudas, lo cual restringía la cooperación en actividades tradicionales. (Dammert, 2007, p. 15) En Argentina, no se registraba un alto grado de apoyo de las OSC con recursos de la cooperación internacional. No obstante, en general, estos países dejaron de ser prioridad para los organismos de cooperación internacional. En ese contexto institucional, los cambios de las políticas de los organismos de cooperación internacional, generaron las urgencias financieras que impusieron, en las OSC, la prioridad de buscar otras alternativas para el sostenimiento de las iniciativas impulsadas.

Ante esa tendencia de la reducción de los aportes de la cooperación internacional, las OSC se vieron obligadas a buscar otras alternativas para asegurar sus sostenibilidad financiera. Claro está, muchas de las organizaciones venían impulsando actividades de autofinanciamiento, pero, no habían logrado una completa autonomía de los aportes de la cooperación internacional. (Dammert, 2007, p. 15) De igual forma, se colocó un mayor empeño en captar recursos de donaciones del sector privado, e iniciaron la incursión en actividades de autofinanciamiento. (Mazzeo, 2008, p.p. 15 y 16) Estas alternativas, también presentaban serios obstáculos, pues el sector privado presentaba una mayor propensión a

asumir apoyos en Argentina, pero, en Perú y en Ecuador esa propensión era menor. Además, en Perú y Ecuador las donaciones del sector privado no eran deducibles al momento de pagar el impuesto sobre la renta, y en Argentina para que esas donaciones fueran deducibles del pago del impuesto debían destinarse a unas áreas de acción establecidas por la ley, restricciones estas que reducían los incentivos a las donaciones del sector privado y restringían las donaciones a posibles actividades empresariales de autofinanciamiento. (Dammert, 2007, p.14), (Estupiñan, 2008, p. 93), (Mazzeo, 2008, p.p. 64 y 65)

Esas diferencias en las restricciones y oportunidades de los distintos contextos le suman complejidades a la gestión y desempeño del proyecto, pues se debe responder a necesidades, capacidades y reacciones similares y disimiles, que imponen diferentes ritmos al desarrollo del proyecto. De igual forma, las limitaciones financieras le imprimen una alta prioridad a la necesidad de incorporarse a proyectos de fortalecimiento de las capacidades para la autosostenibilidad financiera de las OSC. No obstante, las capacidades de gestión acumuladas por las organizaciones también colocaban posibilidades y limitaciones para incorporarse a ese tipo de iniciativas.

Pasando a una breve descripción de esas capacidades, estas se pueden sintetizar en los aspectos siguientes: los miembros de las OSC, generalmente, son profesionales de las ciencias sociales, con escasos conocimientos en el manejo de herramientas administrativas y financieras. De igual forma, se presentan organizaciones que sus integrantes son especialistas y técnicos en las áreas de la salud, ecología, ingeniería, urbanismo, es decir, en actividades profesionales no vinculadas a la administración empresarial. Ahora bien, a pesar de la generalizada profesionalización de los miembros de las OSC, se prestaban servicios de una manera desorganizada desde el punto vista administrativo, sin sistemas de control de costos y de monitoreo del impacto de sus intervenciones, debido a que no se incorporaban criterios de eficacia, y menos de sostenibilidad financiera. Además, las ONG con una trayectoria más reivindicativa, ligadas a luchas sociales, solían rechazar las visiones empresariales y manifestaban reticencias a incorporar criterios financieros y del mercado en el desempeño de sus organizaciones. En consecuencia no es casual que, en general, los servicios se sostenían con los aportes de donaciones y con un significativo aporte de trabajo voluntario de los miembros de la organización. Además, en muchos casos, los costos del sostenimiento administrativo, del mantenimiento de locales, pago del personal de apoyo logístico y pago de servicios, terminaban siendo subsidiadas con los aportes de los miembros de la organización.

Esas significativas diferencias en los niveles de desarrollo y de las deficiencias en las capacidades administrativas y de gestión de las organizaciones, le sumaban dificultades y exigencias en las labores de selección y seguimiento de las OSC involucradas al proyecto, pues, en la medida que no habían acumulado suficientes capacidades de gestión, se debían destinar más esfuerzos en las actividades de seguimiento, y en muchos casos, esas debilidades no les permitían responder a las exigencias del proceso de formación impulsado por el proyecto.

Finalmente, las aludidas limitaciones impuestas por los contextos diferenciados, por los modos como se configuraron las organizaciones y sus debilidades gerenciales, indican que la iniciativa desarrollada por NESsT y el BID, tendiente a la creación de capacidades para el desarrollo de la autosostenibilidad de las OSC, resultaba altamente pertinente para responder a esa problemática. Además, ante las complejidades del contexto antes descrito, esta intervención constituye una importante oportunidad para el FOMIN, pues facilita la

elaboración de propuestas para la transferencia de capacidades emprendedoras a las organizaciones de la sociedad civil de la región, lo cual es fundamental para elevar su incidencia en la promoción del desarrollo social de manera sostenible y fortalecer la democratización de las dinámicas sociales en los países de la región.

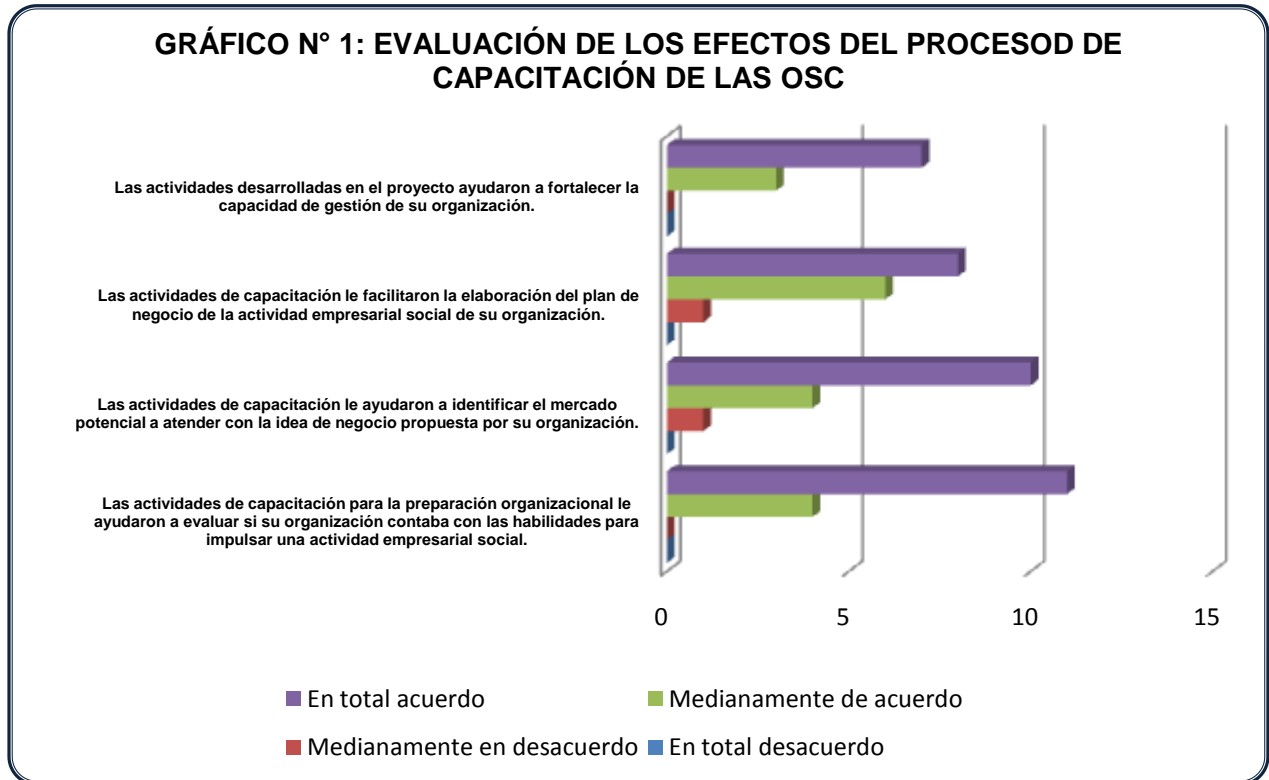
3.2. Pertinencia del proyecto.

Aún estando en la fase intermedia de ejecución, el proyecto logró concretar una alta pertinencia. Las actividades desarrolladas, sus resultados y productos generados, respondieron a los principales problemas detectados en el análisis del contexto y aportaron soluciones a las necesidades de las organizaciones beneficiadas, y estas últimas, se comprometieron con la iniciativa y la consideraban prioritaria. De igual forma, el proyecto fue pertinente para promover la sinergia y la construcción de alianzas con diferentes instituciones del sector privado y con organismos de cooperación internacional, y además, la experiencia fue altamente pertinente para implementar las estrategias del FOMIN/BID y fortalecer la democracia en el ámbito de la intervención. Se presentará a continuación una breve descripción de esas apreciaciones.

En principio, el proyecto logro una alta pertinencia para responder a las necesidades de las OSC. En general, los miembros de las organizaciones presentaban un perfil profesional en especialidades de las ciencias sociales, en el área de la salud y de ingeniería, entre otras; y habían acumulado experiencias en la administración de proyectos financiados con donaciones, sobre todo aportadas por organismos de cooperación internacional. Claro está, se presentaban casos en que el autofinanciamiento ya se había incorporado en la agenda de la organización, e incluso, en algunas de estas ya venían desarrollando actividades de autofinanciamiento. Ahora bien, en todos los casos, no se contaban con las capacidades suficientes para el desarrollo adecuado y sostenible de las actividades empresariales sociales. En general, presentaban deficiencias en el manejo de los criterios y de las herramientas de la administración financiera y de la gestión de actividades empresariales sociales. Además, en algunos casos, se presentaban serias reticencias para asumir la lógica empresarial al momento de acometer la sostenibilidad financiera de las iniciativas desarrolladas, pues se temía que las organizaciones se desviarán de su misión social. Ante esa problemática, el proyecto generó procesos en los que las organizaciones beneficiadas lograron evaluar sus capacidades de desempeño, identificaron sus debilidades y oportunidades, asumieron la formalización y ordenamiento progresivo del funcionamiento de sus actividades, incorporaron el uso de herramientas de la administración financiera-empresarial y diseñaron propuestas para enfrentar el desafío del desarrollo del autofinanciamiento. Esos efectos de la capacitación aportada por el proyecto fueron evaluados positivamente por los participantes. (Ver Gráfico N° 1)

En ese último aspecto, el proyecto resultó pertinente para responder a la necesidad de incrementar y diversificar las fuentes de ingresos de las organizaciones, ante la reducción de los aportes de los organismos de cooperación internacional. Ante esa situación, resultaba altamente pertinente la propuesta del Fondo Nido, pues el autofinanciamiento de las OSC empezó a adquirir una alta vigencia. De esa manera, la intervención contribuyó a responder al desafío de mantener la misión social de las organizaciones participantes, pues se asumía la superación progresiva de la vulnerabilidad financiera, a partir del desarrollo de una actividad empresarial asociada a sus fines sociales. Entonces, el proyecto facilitaba la construcción del soporte financiero de iniciativas que generaban servicios y bienes de alto impacto social.

Por otra parte, los beneficiarios demostraron un amplio interés en participar en el proyecto y lo consideraban prioritario para la atención de las dificultades financieras de sus organizaciones. De hecho, en las dos convocatorias efectuadas en Perú se postularon 85 organizaciones, en la de Argentina 42 y en la de Ecuador 24. En total, 151 organizaciones respondieron a las cuatro convocatorias. De igual forma, las organizaciones que llegaron hasta el final del proceso, así como las que se retiraron en la fase intermedia, han asumido la promoción del proyecto, y han expresado su interés en apoyar las actividades de divulgación del proyecto, del acompañamiento a otras organizaciones con menores capacidades para incorporarse al proceso y de las actividades de seguimiento e intercambio de aprendizajes.



Pasando a la creación de capacidades institucionales, el proyecto logró una alta pertinencia al promover sinergias innovadoras y de alto impacto social. El proyecto ha propiciado la comunicación entre las OSC, las empresas privadas, el BID e instituciones de apoyo y de cooperación internacional. Esa comunicación ha permitido la consecución de apoyos en la promoción del proyecto, en su posicionamiento institucional y su participación en espacios de coordinación de los gremios empresariales y de las organizaciones de la sociedad civil. Además, las actividades del proyecto y la divulgación de estudios sobre las actividades de autofinanciamiento y del marco legal de las OSC, han propiciado la construcción de consensos y acuerdos, entre algunas organizaciones, para promover la reforma de las leyes que restringen su derecho a desarrollar actividades empresariales sociales y a garantizar su sostenibilidad financiera. De igual forma, se ha venido adelantado la definición de posibles convenios interinstitucionales, por ejemplo: en Ecuador se viene explorando la posibilidad de desarrollar una experiencia piloto del Fondo Nido en el medio rural con el IICA, CARE Ecuador y la CAF; y en Perú, algunas instituciones privadas y

organizaciones de apoyo manifestaron su interés en promover un fondo rotatorio para la asistencia financiera de las OSC.

Pasando a otra perspectiva, el desempeño alcanzado y los resultados generados por el proyecto lograron una alta pertinencia para concretar algunos de los lineamientos y políticas del BID en la región. Esa afirmación se puede constatar en los tres ejemplos siguientes: en primer término, el proyecto ha contribuido al desarrollo e implementación de mecanismos de financiamiento que apoyan iniciativas enfocadas en ofrecer soluciones sostenibles a problemas socioeconómicos en sectores de la población pobre o marginada, es decir, la intervención ha sido pertinente para concretar los objetivos del Programa de Empresariado Social impulsado por el FOMIN/BID. En segundo término, el proyecto propicia la consecución de la democracia financiera establecida entre las categorías a financiar por el FOMIN, dado que la experiencia ha impulsado el desarrollo de negocios de menor tamaño y ha generado el diseño de iniciativas que reúnen las condiciones de los proyectos a financiar en la mencionada categoría. En tercer y último término, la experiencia ha sido pertinente para impulsar el desarrollo de los lineamientos de la Estrategia de País, en la cual se recomienda replicar en la región, aquellas experiencias innovadoras que habían sido desarrolladas en Chile. (BID, 2006, p.29) Esto último, también responde a las recomendaciones de la Evaluación del Programa País: Chile 1995-2005, entre las cuales se aconsejaba establecer una plataforma regional para intercambiar soluciones innovadoras para determinados problemas, en la que se debe presentar, de forma más explícita, la función del Banco como facilitador de esos intercambios.(BID, 2006), p.36.

Finalmente, todo lo antes planteado, devela que esta iniciativa es altamente pertinente como estrategia para fortalecer la Democracia. Los resultados intermedios de la intervención indican que al impulsar el autofinanciamiento de las OSC, estas pueden contar una mayor autonomía en sus agendas y en sus prioridades programáticas. En consecuencia, siendo el tercer sector la expresión de una amplia multiplicidad de visiones y perspectivas, esa autonomía ayuda al sostenimiento de acciones colectivas que responden a esa pluralidad de pensamientos. Además, esa mayor capacidad de autofinanciamiento de las OSC, les permite ser menos dependiente de las autorizaciones y regulaciones del Estado al captar recursos de donaciones, y en consecuencia, pueden intervenir con menores restricciones en el debate de las políticas públicas, lo cual contribuye a enriquecer esos debates, al ampliar la divulgación de las experticias técnicas y profesionales acumuladas por esas organizaciones. De igual forma, el desarrollo de iniciativas empresariales sociales, que permiten generar, progresivamente, la sostenibilidad financiera de las iniciativas del tercer sector, contribuye a la estabilización de servicios públicos autónomos de los centros tradicionales del poder, lo cual significa democratizar la prestación de servicios a sectores de alta vulnerabilidad.

3.3. Efectividad del proyecto.

En la ejecución del proyecto los resultados alcanzados superaron a los esperados de manera significativa, lo cual indica que se alcanzó una alta eficacia. Veamos a continuación la descripción de esos productos e impactos.

a) Productos y resultados logrados.

Partiendo del hecho de que el proyecto inició sus actividades en Perú en enero de 2007 y, en Argentina y Ecuador en diciembre de 2007, los resultados y productos generados en el desempeño del proyecto indican que se ha logrado una excelente efectividad. Estos

resultados se pueden sintetizar de la forma siguiente: Durante el período 2007-2008, se ejecutaron 52 actividades de diferentes modalidades, en las que participaron unas 150 OSC, se fortalecieron las capacidades para el desarrollo de actividades empresariales sociales de 82 organizaciones, involucrando en esos procesos a unos 46 expertos de alto perfil profesional en las áreas financieras y empresariales, a 27 organizaciones de apoyo y 26 organizaciones potenciales donantes. Además, se editaron y distribuyeron 14 publicaciones, relacionadas con estudios sobre una muestra de experiencias de autofinanciamiento y el marco regulatorio de las OSC en la región. Estas publicaciones se presentaron y distribuyeron en actividades de promoción institucional del proyecto, logrando una cobertura de divulgación superior a las 1.000 personas. (Ver anexo N° 1) Esos productos y resultados del proyecto se pueden describir de la forma siguiente:

1. Se desarrollaron 3 estudios y se editaron publicaciones sobre: Actividades de Autofinanciamiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Perú, Argentina y Ecuador. En los estudios participaron 28 OSC, 27 organizaciones de apoyo y 26 organizaciones donantes.
2. Se desarrollaron 3 estudios y se editaron publicaciones sobre: El Marco Legal y Regulatorio de las Actividades de Autofinanciamiento de las OSC en Perú, Argentina y Ecuador.
3. Se divulgaron y distribuyeron las mencionadas publicaciones, a través de la página Web de NESsT y del envío por Internet a 400 representantes de instituciones y organizaciones a involucrar en el proyecto.
4. Se configuraron 3 Redes de Asesoría Empresarial, involucrando a 46 expertos de alto perfil profesional en las áreas de las finanzas y la administración empresarial. Estos expertos participaron en la revisión y asesoramiento de los procesos de formulación de los planes de negocios de las OSC en Perú, Argentina y Ecuador.
5. Se ejecutaron y publicaron 7 estudios de casos de experiencias de OSC que han desarrollado actividades empresariales para el autofinanciamiento en Perú, Argentina y Ecuador.
6. Se desarrollaron 4 convocatorias de planes de negocios, en las cuales se recibieron 150 postulaciones y se seleccionaron 82 organizaciones, las cuales se incorporaron al proceso de capacitación. Los participantes evaluaron positivamente el desempeño alcanzado en las convocatorias. (Ver Gráfico N° 2)
7. Se ejecutaron 5 talleres de Preparación Organizacional y Estudio de Pre-factibilidad, capacitando a representantes de 82 OSC de Perú, Argentina y Ecuador. Según la opinión de los participantes se logró un positivo desempeño en los talleres de capacitación. (Ver Gráfico N° 3)
8. Se ejecutaron 5 talleres de Estudios de Factibilidad, capacitando a 57 OSC de Perú, Argentina y Ecuador. La metodología aplicada en el estudio de factibilidad y las publicaciones y guías utilizadas en los proceso de capacitación fueron evaluadas positivamente por los participantes. (Ver Gráficos N° 4 y N° 5)

GRÁFICO N° 2: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS CONVOCATORIAS DEL PROYECTO

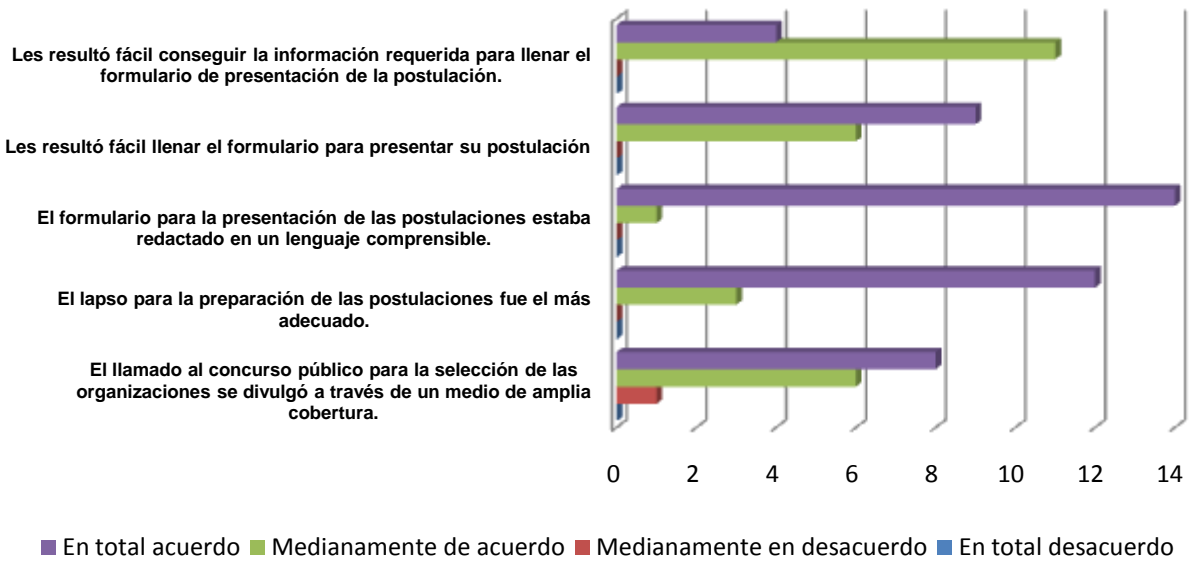


GRÁFICO N°3: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TALLERES DE CAPACITACIÓN.

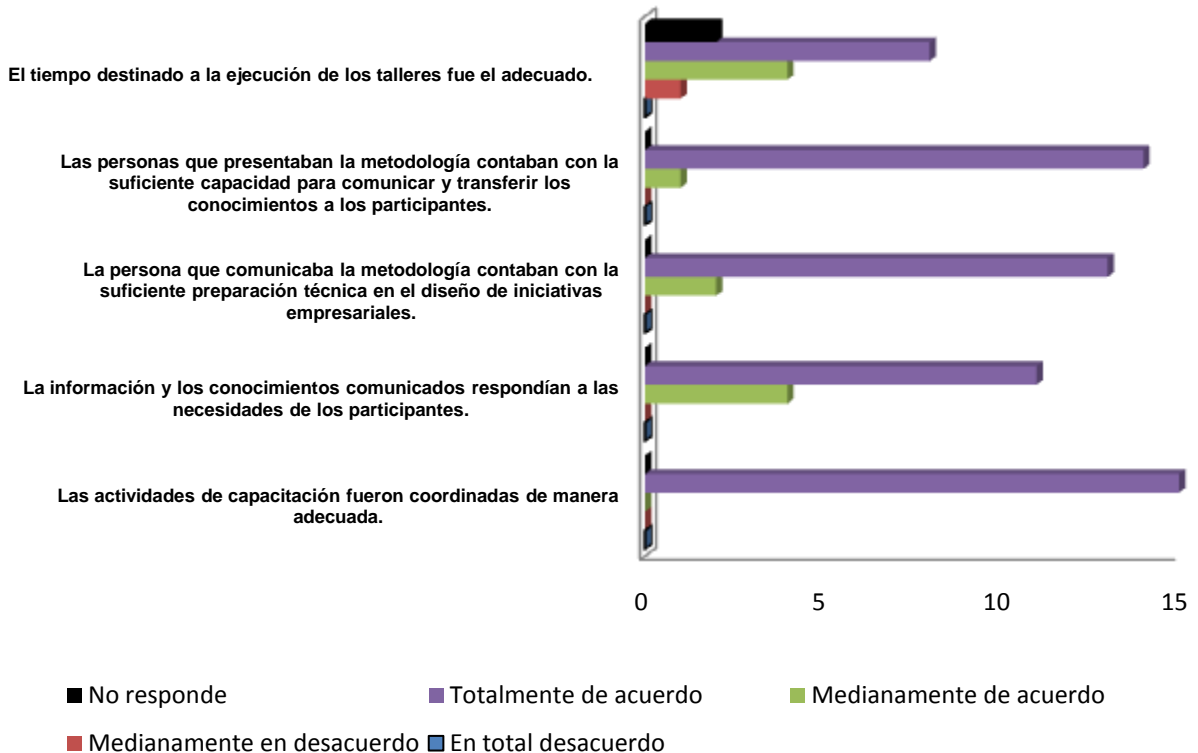


GRÁFICO N°4: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA METODOLOGÍA DE LOS ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD Y PLANES DE NEGOCIO.

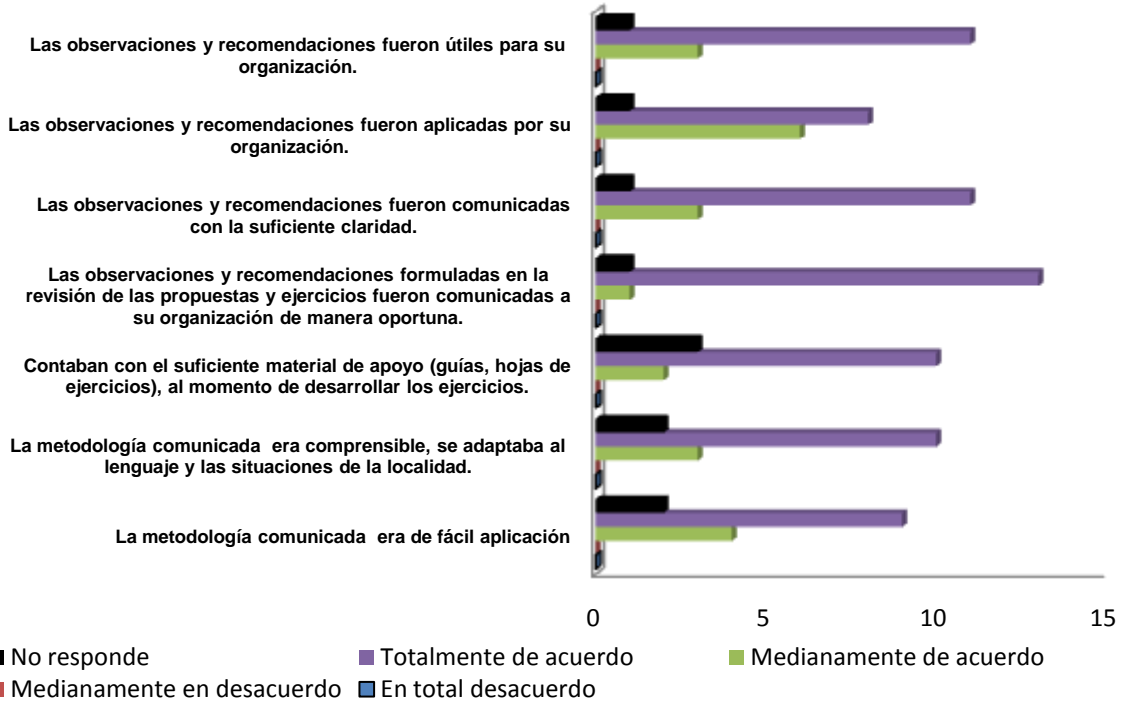
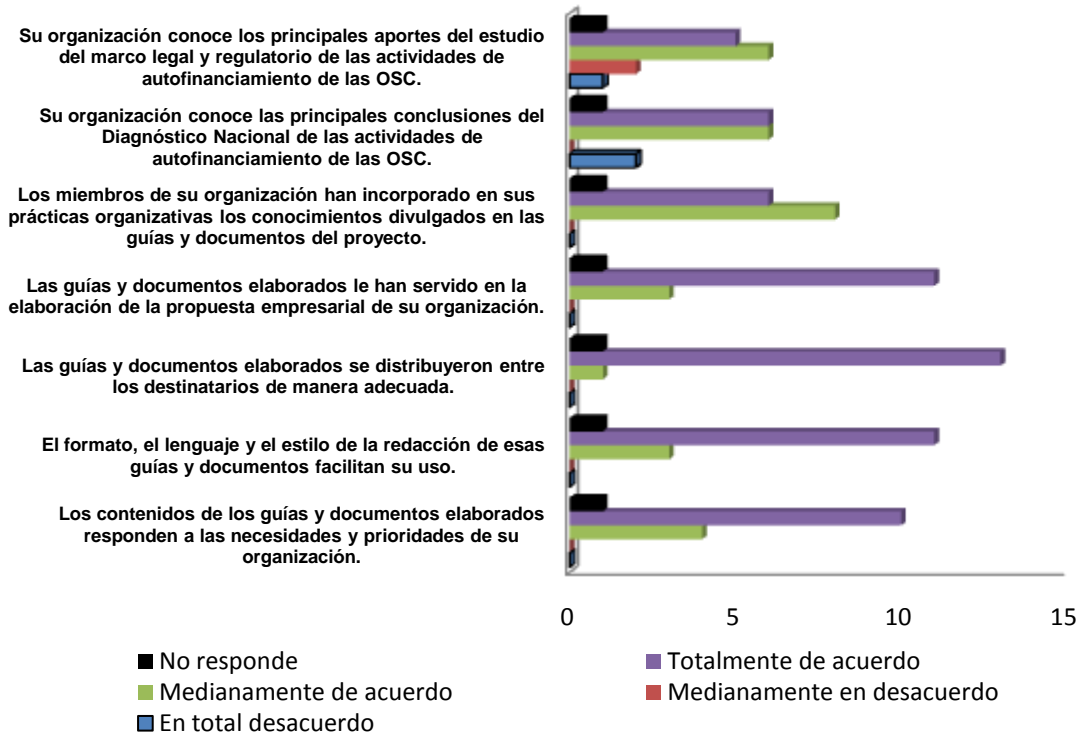
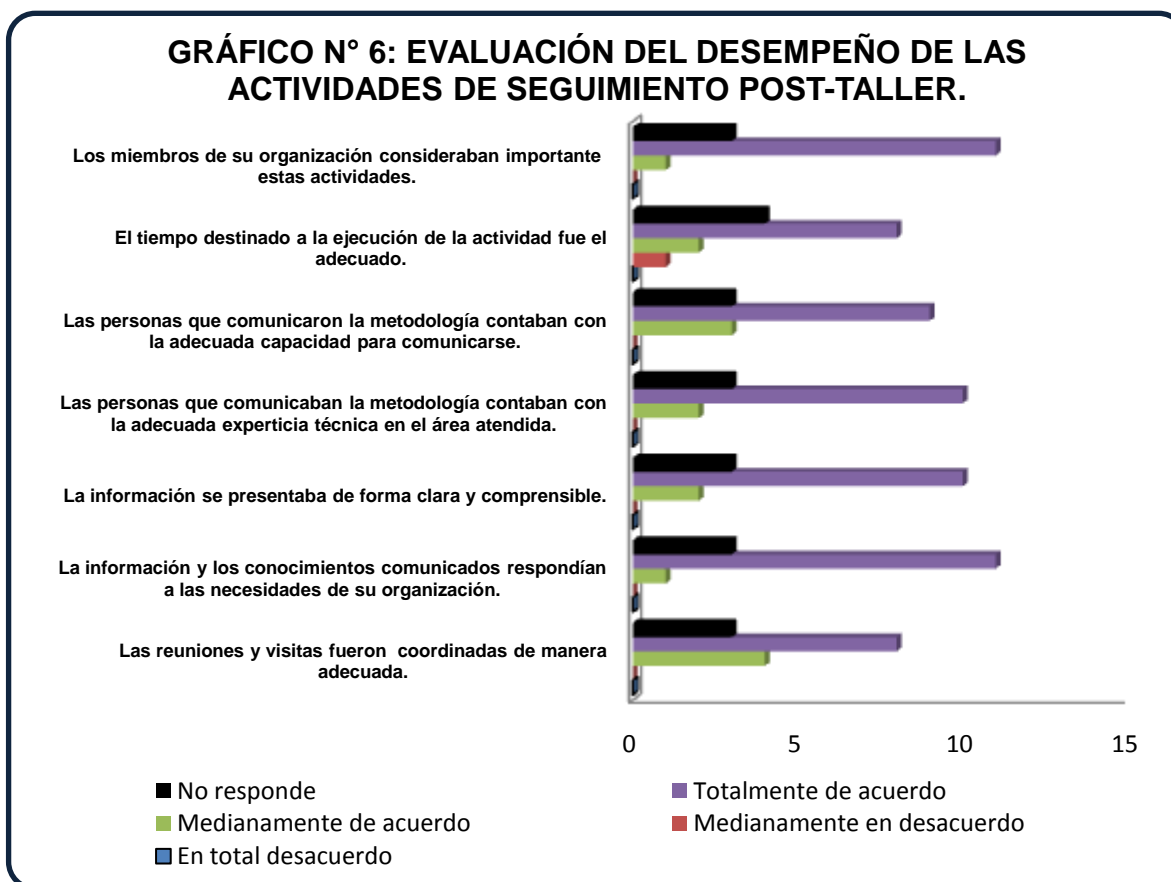


GRÁFICO N° 5: EVALUACIÓN DEL LA CALIDAD Y USO DE LAS GUÍAS Y ESTUDIOS.



9. Se ejecutó el taller de Planes de Negocios, capacitando a 8 OSC de Perú.
10. Luego de cada taller, se desarrollaron los procesos de seguimiento y asistencia técnica, acompañando y revisando el desarrollo de 70 ejercicios de preparación organizacional, 62 ejercicios estudios de pre-factibilidad, 47 estudios de factibilidad y 25 planes de negocios. Los participantes evaluaron positivamente el desempeño alcanzado en las actividades de seguimiento. (Ver Gráfico N° 6)



11. Se logró que 4 OSC de la primera convocatoria de Perú, elaboraran e iniciaran la implementación de los planes de negocios (cartera avanzada del proyecto).
12. Se ejecutaron 2 talleres de capacitación y seguimiento de las 4 OSC de la cartera avanzada, desarrollando capacidades para el uso de las Herramientas de Administración de Desempeño (HAD), estrategias de marketing y relaciones públicas.
13. Se desarrollaron las actividades de seguimiento de las 4 OSC de la cartera avanzada.
14. Se configuró el primer Círculo de Inversionistas en Perú, el cual se constituyó con representantes de 2 organizaciones donantes y miembros de la Red de Asesoría Empresarial.
15. Se ejecutaron 3 simposios sobre las OSC, su autofinanciamiento, experiencias y oportunidades en Perú, Argentina y Ecuador, en los cuales participaron 336 personas.
16. Se fortaleció la comunicación institucional del proyecto en Perú, logrando un mayor posicionamiento en la prensa y editando un boletín informativo del proyecto destinado a las organizaciones de apoyo, potenciales donantes y miembros de la RAE.

17. Se fortaleció la comunicación del proyecto en Ecuador, con el apoyo del personal de prensa de la oficina local del BID.
18. Se ha gestionado la construcción de alianzas con una red de instituciones de apoyo, potenciales donantes y miembros de la Red de Asesoría Empresarial, que han colaborado en el posicionamiento institucional del proyecto en Perú, Argentina y Ecuador.
19. Se editó en español la publicación: “Todos en el mismo barco. Introducción a una filantropía comprometida”, y fue distribuida en la red de organizaciones de apoyo, potenciales donantes y miembros de la RAE.

b) Efecto a corto plazo.

Los productos y resultados antes descritos generaron la incorporación de actitudes propias de la cultura emprendedora y el uso de herramientas administrativas en las OSC participantes, las cuales elevaron su capacidad organizacional y de gestión. De igual forma, se generaron espacios e instrumentos para la construcción de capacidades y sinergias innovadoras, que tienden a elevar la incidencia de las OSC en las políticas públicas. Y además, se logró que las OSC participantes diseñaran propuestas de actividades empresariales sociales consistentes y de alto impacto social. De esa manera, en el estado actual del desarrollo de la intervención se han logrado efectos intermedios, que constituyen avances básicos en la creación progresiva de las capacidades para la sostenibilidad de las OSC beneficiadas con el proyecto. Esos efectos se pueden sintetizar de la forma siguiente:

1. Las actividades del proyecto facilitaron la incorporación de conductas propias de la cultura emprendedora en las dinámicas de las organizaciones participantes:

La metodología aplicada en el proceso de capacitación exigía, a las organizaciones participantes, elevar su capacidad de autoevaluación y de reflexión en torno a sus dinámicas de funcionamiento y sus capacidades de desempeño, lo cual les ayudaba a identificar sus debilidades y fortalezas, y en consecuencia, su disposición al cambio. De igual forma, las exigencias del desarrollo de los ejercicios o la presentación de productos después de cada taller, les permitía a los participantes asumir y reforzar valores y actitudes como las siguientes: el compromiso, la responsabilidad, el valor del esfuerzo y la voluntad de propiciar la mejora continua de los procesos organizacionales. En esa misma dirección, esos ejercicios les permitieron ordenar la información sobre el desempeño de las organizaciones, y en especial sobre el desempeño financiero. Claro está, en muchos casos, esa información la venían acumulando durante años, pero, no la habían ordenado con fines de diseñar una iniciativa para el autofinanciamiento. De esa manera, los participantes fueron sistematizando la información de sus experiencias y reformulando las formas de organizar sus intervenciones, desde la perspectiva de cómo garantizar el cumplimiento del fin social con la suficiente sostenibilidad financiera. Entonces, ese entrenamiento en el desarrollo de sus capacidades para percibir la realidad desde la lógica empresarial y financiera, les generaba una mayor seguridad y convicción al momento de negociar con otros actores.

2. Las actividades del proyecto promovieron el uso de herramientas administrativas y de la gerencia empresarial en el desempeño de las organizaciones participantes:

Al inicio del proceso, algunas OSC se planteaban las ideas de posible emprendimientos de una manera idealista, por ejemplo, en uno de los casos manifestaron la intención de elaborar 25 productos. Luego, al avanzar en el proceso, los ejercicios les ayudaron a concretar y a visualizar las complejidades y exigencias de cualquier iniciativa emprendedora, a focalizar la identificación de los mercados potenciales y a reconocer la

importancia del estudio de las dinámicas financieras. En ese camino, los participantes se fueron apropiando de las herramientas de la administración financiera y de la gestión empresarial, y mientras elaboraban los planes de negocios, las fueron aplicando en la gestión diaria de las diversas áreas de acción de las organizaciones. Entre otras herramientas incorporaron el control de costos, de pedidos y entregas, se enfocaban en la generación de resultados a un menor costo y reconocieron la necesidad de estudiar las demandas del mercado. Luego al culminar el proceso de capacitación, las organizaciones que lograron elaborar el plan de negocios, han aplicado las herramientas y conocimientos adquiridos en la adaptación de los planes a los cambios del mercado, las presiones y desafíos de la competencia y del contexto económico. Esto último indica que los participantes lograron apropiarse de la metodología y de la lógica del diseño del plan de negocio, lo cual aseguraba una mayor capacidad para ejecutar, evaluar y reformular las propuestas de las actividades empresariales diseñadas en el proyecto.

3. Las actividades del proyecto ayudaron a elevar la capacidad organizacional y a incorporar el autofinanciamiento como una prioridad, en las organizaciones involucradas en los estudios diagnóstico país y en las organizaciones que no lograron culminar el proceso de capacitación:

Algunas de las OSC que participaron en los estudios del diagnóstico país, al llenar los formularios sobre sus experiencias, desarrollaron un ejercicio de autoevaluación de la sostenibilidad de las iniciativas que venían desarrollando. Ese ejercicio, les impulsó a acometer algunas mejoras organizacionales que, aún cuando se las venían planteando previamente, las percibieron con mayor claridad a partir de la experiencia. Por ejemplo, algunas organizaciones incorporaron la contratación de personal para atender el área financiera, iniciaron el uso de criterios empresariales en la administración de los recursos humanos y otras configuraron equipos dedicados a las ventas, con lo cual elevaron sus ingresos y redujeron los costos de funcionamiento.

En cuanto a las organizaciones que no lograron culminar el proceso de capacitación, la experiencia les permitió identificar las deficiencias organizacionales que les impidieron cumplir con las exigencias de la metodología aplicada en el proyecto. Algunas de estas organizaciones manifestaron la intención de participar en la próxima convocatoria, para lo cual estaban tomando las previsiones de delegar las tareas del proyecto a un equipo, con la disponibilidad tiempo y recursos necesarios, pues ya el autofinanciamiento se había incorporado en la agenda de la organización como un tema prioritario. Entonces, estas organizaciones, luego de haberse retirado, deciden reincorporarse conociendo el esfuerzo que deben desarrollar y la necesidad de elevar sus capacidades organizativas para poder responder a las exigencias del proyecto. De igual forma, su participación en los talleres les permitió establecer una mayor comunicación con los miembros de la organización, así como también, les ayudó a ordenar la información financiera y administrativa de la organización. Además, en algunos casos, la experiencia facilitó el proceso de reorganización de estas OSC, tanto en la incorporación del uso de los criterios y herramientas de administración empresarial, así como en el desarrollo de las capacidades de desempeño para impulsar actividades de autofinanciamiento.

4. El proyecto generó espacios e instrumentos para la construcción de capacidades y sinergias innovadoras, que tienden a elevar la incidencia de las OSC en las políticas públicas:

Las actividades del proyecto ayudaron a profundizar los contactos y los conocimientos entre las organizaciones involucradas, a través del intercambio de experiencias, visiones

y alternativas empresariales, con lo cual los participantes enriquecieron sus conocimientos y aprendizajes.

Por otra parte, se logró establecer relaciones y explorar alianzas con múltiples instituciones del sector privado y organismos de cooperación internacional. De esa manera, se viene construyendo una red de organizaciones de apoyo y potenciales donantes, y está pendiente la formalización de algunos convenios que se han venido definiendo en los diferentes contactos. Muchas de estas organizaciones contribuyeron en la promoción del proyecto, facilitaron los contactos con las OSC que participaron en los estudios diagnósticos de cada país, colaboraron en la identificación de los potenciales miembros de la red de asesoría empresarial, e incluso, en la divulgación del proyecto en los gremios empresariales. Entre las diferentes relaciones de apoyo, se destacan las establecidas con AVINA en Argentina, con Interbank en Perú y con el BID y el IICA en Ecuador, lo cual ilustra la diversidad de instituciones que se han venido involucrando en las actividades del proyecto.

En cuanto a la generación de instrumentos que elevan las capacidades de las OSC para incidir en las políticas públicas, los estudios del diagnóstico país, del marco legal y de los estudios de casos de los tres países, han constituido un importante aporte en la divulgación de conocimientos de suma utilidad para las organizaciones participantes en el proyecto y para las organizaciones de apoyo. Algunas de esas organizaciones han difundido esos estudios en el ambiente de las ONG, y en especial, en Ecuador y Argentina, se ha divulgado los estudios del marco legal y regulatorio de las actividades de autofinanciamiento de las OSC. Esa publicación se ha utilizado para promover la necesidad de gestionar la elaboración de propuestas legislativas, las cuales ayuden a superar las restricciones y limitaciones establecidas en las normas vigentes. En ese sentido, los coordinadores del proyecto, en Ecuador y en Argentina, han venido colaborando en la promoción de alianzas con organizaciones e instancias de coordinación de las ONG, para acometer la formulación de propuestas de reformas de las leyes vigentes.

5. El proyecto ha permitido a las organizaciones participantes contar con propuestas de Actividades Empresariales Sociales consistentes y de alto impacto social:

Según la opinión de los miembros de la red de asesoría empresarial, los planes de negocios elaborados por las organizaciones participantes, en general, presentaban una adecuada consistencia técnica, con manejos detallados de la información procesada y se trataba de ideas emprendedoras innovadoras y creativas. Los miembros de la RAE manifestaron que adquirieron aprendizajes en la experiencia, pues los planes de negocios que habían revisado, demostraban lo mucho que se puede hacer invirtiendo poco dinero y generando un alto impacto social. Para ilustrar esa última apreciación se pueden presentar ejemplos como los siguientes:

- a) En Lima se diseñó una iniciativa que, en el marco de la alianza de la ONG y la empresa que administra el servicio del suministro de energía eléctrica, la organización social desarrollará la recaudación del pago del servicio y los usuarios podrán pagar arrojando desechos sólidos a casillas de recepción administradas por la organización. Luego se almacenarán y venderán esos desechos en el mercado de reciclaje de papel, plástico, aluminio, entre otros. Con los recursos captados la empresa recibirá el pago del servicio eléctrico y la ONG captará un porcentaje por la prestación del servicio de cobranza. Esta iniciativa puede generar un significativo impacto en la reducción de la contaminación, en reducir los gastos de las familias de

bajos recursos del sector beneficiado, en la educación ambientalista de los ciudadanos y en la sostenibilidad financiera del servicio público.

- b) En el caso de la organización Uniendo Manos en Perú, el proyecto colaboró en el fortalecimiento de las uniones solidarias de una red de artesanos. En este caso, se logró un importante impacto, al mejorar las actividades de asistencia técnica para elevar las capacidades en la comercialización en tiendas para la venta local y en la exportación de parte de la producción hacia Estados Unidos y Canadá.
- c) En el caso de la organización GEA de Perú, se logró estructurar una propuesta de turismo sustentable en el Valle del Río Lurin, en el sur de Lima, la cual ha venido generando un alto impacto en la educación ambientalista de los ciudadanos y en la divulgación de los problemas generados por la creciente intervención urbanística en esa zona.

c) Impacto a mediano plazo.

Los avances alcanzados en el posicionamiento del proyecto en la región, han potenciado el desarrollo de capacidades en las OSC, en las organizaciones de apoyo y organizaciones donantes, que de seguir la trayectoria descrita en esta evaluación, pueden generar impactos de mediano plazo como los siguientes:

1. Se consolidarán OSC que se convertirá en referentes con alto impacto social y con una mayor capacidad para su sostenibilidad financiera, lo cual les permitirá ampliar la cobertura de la población beneficiada con sus intervenciones. De esa manera, se podrá extender, en el tercer sector, una cultura organizacional más centrada en el desarrollo de Actividades Empresariales Sociales, y menos arraigada en la captación de recursos de la cooperación internacional.
2. Se logrará una mayor autonomía de las agendas y programas de las OSC y una mayor capacidad de esas organizaciones para presentar sus aportes en el debate de las políticas públicas. De hecho, generalmente, el tercer sector ha logrado una alta profesionalización en la atención de problemas colectivos, en la generación de bienes y servicios públicos con alta experticia y efectividad, si se les compara con muchos de los servicios gestionados por la administración pública. No obstante, dada la necesidad de responder a las exigencias de los organismos de cooperación internacional, las OSC se han visto obligadas a cambiar sus prioridades para poder acceder a las convocatorias de esa cooperación, lo cual les hace descuidar las áreas en las que han acumulado mayor experticia. Además, la consecución de los recursos de cooperación internacional, generalmente, requiere del visto bueno o del registro en instituciones del Estado, lo cual redundará en el ejercicio de una suerte de autocensura en la generación de opinión pública, pues si instituciones del Estado vienen generando desaciertos en el área de las políticas públicas en la que la ONG interviene, y si esa ONG devela esos desaciertos, los funcionarios del Estado tenderán a obstaculizar la consecución de los mencionados recursos. En consecuencia, la mayor autonomía financiera de las OSC les facilitará el desarrollo de agendas y programas más estables, y además, permitirá una mayor capacidad para expresar sus aportes en el necesario debate de las políticas públicas, con lo cual se fortalece la democracia, se puede elevar la calidad de ese debate y se protegen, con experticia, los derechos de amplios sectores sociales atendidos por las OSC.
3. Se consolidará el funcionamiento de equipos de capacitadores y asesores en la promoción de actividades empresariales sociales, que bajo la metodología del Fondo

Nido, adaptada a las condiciones de la región y con el apoyo institucional del BID, podrán multiplicar las experiencias de autofinanciamiento de las OSC.

4. Se permitirá el funcionamiento sostenible de la red de organizaciones de apoyo y de donantes, en la facilitación de la asistencia técnica y financiera a las OSC que impulsen actividades empresariales sociales.

3.4. Eficiencia del proyecto.

El proyecto logró un adecuado desempeño en el cumplimiento del reglamento operativo y en el uso eficiente de los recursos asignados, sí se compara el monto de esos recursos con los efectos de la intervención y con el valor de los productos y resultados generados. No obstante, se identificaron algunas deficiencias en la previsión de los recursos, así como también, en el primer año, las ejecuciones no registraron el nivel de eficiencia esperado, al no cumplirse con las actividades programadas en los lapsos establecidos. Seguidamente se expondrá una breve descripción de ese desempeño.

En principio, se constató que los resultados y productos generados superaron a los previstos en los indicadores del marco lógico del proyecto. Claro está, es conveniente precisar que en el caso de Perú, el proyecto se inició en marzo del 2007, y en el caso de Argentina y Ecuador el proyecto se inició en diciembre del 2007, por lo cual, en la fecha de corte de la información procesada en esta evaluación intermedia, en el primer caso la ejecución se ha desarrollado en 21 meses y en el segundo se ha desarrollado en 12 meses. Entonces, en general, los resultados alcanzados superan a los previstos para el tiempo de ejecución computado en esta evaluación.

De igual forma, se observó que se ha cumplido con las normas, metas y modelos de presentación de cuentas, establecidas en el reglamento operativo del proyecto. De esa manera, en la administración de la intervención se logró asumir los procedimientos y normas de la gestión financiera del proyecto, en los términos exigidos por el FOMIN/BID. Además, se logró una mayor agilidad para responder a las solicitudes de la presentación de cuentas, al pasar de la modalidad de fondo rotatorio, la cual exigía presentar un mayor número de reportes, a la modalidad de solicitud de pago por desembolsos de gastos ejecutados. Esa modalidad de presentación de cuentas se efectúa de manera mensual, lo cual hace más oportuno el seguimiento y el control financiero, y las cuentas se pueden presentar de una manera más detallada.

Para lograr esas dinámicas de eficiencia, se contó, por una parte, con el apoyo oportuno del personal del BID, cuando los administradores del proyecto requerían despejar alguna duda y confirmar los resultados esperados. Por otra parte, los administradores del proyecto establecieron un contacto personal con los funcionarios del BID, lo cual ayudaba al desarrollo de un seguimiento más fluido y oportuno. Además, el BID realizó supervisiones financieras cada seis meses, y en estas se concluía que la ejecución financiera había seguido las normas y procedimientos exigidos por el Banco.

En cuanto al uso de los recursos se detectó un eficiente desempeño. Para ilustrar este planteamiento veamos el ejemplo siguiente: si se distribuye de modo global los recursos invertidos en la cantidad de OSC capacitadas, se puede visualizar, de manera aproximada, el costo unitario de la capacitación de cada organización. Entonces, si para el 31 de diciembre de 2008, se habían invertido en el proyecto 268.818 dólares y se habían capacitado a 82 OSC, entonces por cada organización el costo promedio se ubicaría en los 3.278, 26 dólares. Ese costo fue menor, pues, algunas actividades financiadas beneficiaron

a OSC que no participaron en los talleres de capacitación, además, se financiaron actividades que generaron productos de alto impacto no vinculados con las actividades de capacitación. En todo caso, generalmente, en las intervenciones de capacitación especializada en administración empresarial y con menor calidad académica, los costos unitarios suelen ser superiores a los alcanzados en el proyecto.

Pasando ahora a la identificación de algunas deficiencias en la previsión de los recursos necesarios, se detectó que en el diseño del proyecto no se incluyeron los recursos necesarios para el pago de los impuestos asociados a la contratación de los profesionales en Argentina y Ecuador; además, no se previeron los recursos para los gastos de movilización y traslado de los capacitadores al momento de efectuar las visitas de seguimiento, ni para el traslado de los participantes a los talleres de capacitación. No obstante, estas deficiencias presupuestarias fueron subsanadas en el devenir de la experiencia. En parte, se lograron subsanar por la generación de ahorros en algunas de las actividades, lo cual permitió superar esas fallas y reforzar algunas otras actividades.

En cuanto a las diferencias entre la programación y los lapsos de ejecución de las actividades en el primer año, se constató un retardo en el inicio del proyecto. Se registró un retraso en la selección y contratación de los capacitadores locales de Argentina y Ecuador, debido a la rigurosidad aplicada en esos procesos, lo cual provocó la extensión de los tiempos requeridos para la búsqueda y evaluación de los candidatos que cumplieran con el perfil requerido. De esa manera, en Argentina y Ecuador se iniciaron las actividades del proyecto en diciembre del 2007, lo cual también generó retardos, debido a que se iniciaba en el período de fin del año y en el comienzo de las vacaciones en esos países. Por otra parte, en Ecuador algunas actividades sufrieron retardos, pues para ejecutar el diagnóstico país y el estudio del marco legal, fue necesario esperar la aprobación de la nueva Constitución Nacional, lo cual se concretó en el segundo semestre del año 2008.

Finalmente, al 31 de diciembre de 2008, en la ejecución presupuestaria se presentaba una adecuada relación proporcional, entre los aportes financieros transferidos por el BID y los asignados por la institución contraparte. Mientras el BID había aportado 149.929 dólares, que representaban el 56 por ciento del presupuesto ejecutado, NESsT había aportado 118.888 dólares, que representaban el 44 por ciento del mencionado presupuesto.

3.5. Sostenibilidad de los resultados logrados.

El proyecto presenta una adecuada sostenibilidad, la cual se desprende del compromiso asumido por los diferentes sectores involucrados, en el desarrollo de la experiencia. Al alcanzar, en la fase intermedia del proyecto, una excelente pertinencia y una elevada efectividad, esos sectores involucrados han percibido los resultados tempranos y las bondades que les ha brindado esta experiencia en el corto plazo, con lo cual se promovieron diversos apoyos y se han venido explorando la posibilidad de convertir, algunos de ellos, en convenios formales entre la coordinación del proyecto y algunas de las instituciones de apoyo y potenciales donantes. En este último aspecto, se detectaron algunas posibles limitaciones financieras e institucionales, las cuales pueden retardar esos avances, y en consecuencia, se deben tomar en consideración en el desarrollo posterior del proyecto. Entre los principales factores que potencian la sostenibilidad de los avances alcanzados por el proyecto, se pueden señalar los siguientes:

a) El compromiso asumido por las OSC participantes en la promoción y la sostenibilidad del proyecto:

Los participantes que lograron llegar a la fase final del proyecto y los que se retiraron en las fases intermedias, asumieron voluntariamente las tareas de promoción del proyecto, de animar a otras organizaciones a participar en las nuevas convocatorias del proyecto, e incluso, en algunos casos les asesoraron en la preparación de sus postulaciones. De igual forma, algunos de los participantes que lograron llegar a la fase final del proceso, manifestaron su disposición a colaborar en la preparación previa de las organizaciones que presentan una baja capacidad para incorporarse al proyecto, lo cual les facilite su acceso y reduzca los niveles de deserción. Además, expresaban su disposición a compartir su experiencia y a colaborar en la animación y el seguimiento de las organizaciones que se incorporen a las nuevas convocatorias del proyecto. De esa manera, expresaban la intención de propiciar una comunidad de aprendizajes en la promoción de actividades empresariales sociales, lo cual garantiza la sostenibilidad del aprovechamiento de los resultados y productos generados en la experiencia.

Por otra parte, las OSC que lograron elaborar sus planes de negocios, manifestaron la necesidad de que NESsT les siga acompañando en la implantación y desarrollo de esos planes, lo cual evidencia la disposición a seguir participando en la experiencia, tal como está previsto en la metodología del Fondo Nido.

b) La apropiación de la metodología del Fondo Nido por parte de las organizaciones beneficiadas, lo cual garantiza la sostenibilidad del aprovechamiento de los productos generados:

Los miembros de las OSC se entrenaron en el uso y se apropiaron de las herramientas y de la lógica procedimental aplicada en la elaboración de los planes de negocio. De esa manera, se asegura que, al momento de implementar el plan, la organización cuenta con personas con capacidad para comprender la lógica financiera, comercial y empresarial de las gestiones que deben desarrollar. Además, cuando se requiere reformular o adaptar el plan, ante los posibles cambios del mercado o del entorno financiero, cuentan con la capacidad de hacerlo sin tener que recurrir a apoyos de consultores externos. Esa autonomía en el manejo de esas herramientas, garantiza la sostenibilidad del aprovechamiento de los resultados y productos generados en el proyecto.

c) La disposición de los miembros de la Red de Asesores Empresariales de seguir apoyando el proceso de seguimiento y asesoramiento de las organizaciones participantes.

En general, los miembros de la Red de Asesoría Empresarial demostraron su amplia disposición a colaborar en la revisión de los estudios de factibilidad y de los planes de negocio. Esas labores las desarrollaban con rigurosidad y elaboraban recomendaciones detalladas sobre las deficiencias y aciertos detectados. De igual forma, manifestaron la disposición a seguir colaborando, e incluso, expresaron que el haber participado en la experiencia les había resultado gratificante, les había permitido adquirir aprendizajes y les había conducido a asumir una actitud de admiración y respeto a las iniciativas impulsadas por las OSC. Esa identificación profesional y afectiva de los miembros de la RAE con el proyecto, indica que se contará con expertos en administración financiera que apoyarán el desarrollo de las próximas convocatorias.

De igual forma, en el grupo de asesores se cuenta con profesionales con edades entre 35 y 40 años y, en el caso de Perú, se viene planteando la necesidad de impulsar estrategias para formar nuevos asesores empresariales, incorporando a gerentes medios de instituciones empresariales. De esa manera, se está asegurando la mayor disponibilidad de asesores y el sostenimiento de la red de asesoría empresarial.

d) El desarrollo de la construcción de alianzas con múltiples organizaciones de apoyo y potenciales donantes:

En los distintos países se han construido relaciones de confianza y de apoyo con distintas instituciones del sector privado, de cooperación internacional y con organizaciones de segundo nivel del tercer sector, las cuales han contribuido en la promoción del proyecto y en su posicionamiento institucional. En general, esas instituciones manifestaron su disposición a seguir colaborando en las actividades del proyecto. En algunos casos se solicitaba buscar la forma de concretar esos apoyos en convenios formales de cooperación. Por ejemplo: en el caso de Ecuador, tanto el IICA, como la CAF y CARE-Ecuador, manifestaron su disposición a sumar sus esfuerzos en el desarrollo de experiencias pilotos del Fondo Nido en algunas áreas del medio rural. En Perú, el representante de Interbank expresaba su interés en explorar la creación de un fondo rotatorio para brindar apoyo financiero a las iniciativas de empresas sociales de las OSC. En Argentina, la asociación GADIS manifestaba el interés de desarrollar actividades para el aprovechamiento de los estudios del marco legal, en la promoción de la necesidad de solicitar al parlamento los cambios de las normas que restringen las actividades de autofinanciamiento de las organizaciones. Por lo tanto, en cada país se han venido explorando posibles alianzas que requieren de la formulación de propuestas concretas y del establecimiento de acuerdos formales para darles mayor estabilidad a esos apoyos.

A pesar de la existencia de esos factores que garantizan la sostenibilidad del proyecto, es recomendable señalar que se presentan algunas limitaciones institucionales y financieras, las cuales le pueden restar celeridad a la construcción de mejores condiciones para la sostenibilidad de la experiencia. Por una parte, es aconsejable evaluar la forma de acometer la construcción de equipos de trabajo de NESsT en Argentina y en Ecuador, pues la coordinación del proceso puede terminar dependiendo de una sola persona, y ante la posibilidad de que esa persona se retire del proyecto, no se cuenta con otros que conozcan la memoria del proceso y estén entrenados para darle continuidad inmediata a la coordinación de las diversas áreas de la intervención. Por otra parte, es preciso evaluar la necesidad de gestionar la obtención de alguna figura jurídica en Ecuador y en Argentina, debido a que sin ese requisito se hace más difícil la concreción de los convenios con las instituciones dispuestas a apoyar el proyecto.

Finalmente, a pesar de que NESsT ha venido desarrollando esfuerzos para captar recursos financieros de las organizaciones donantes, aún no se constata la existencia de una alternativa financiera suficiente y segura, la cual permita la continuidad de la intervención luego de culminado el proyecto. A ese respecto, es preciso considerar que el auspicio del BID genera mayor confianza y soporte institucional, en las relaciones con las posibles instituciones donantes, entonces, de no seguir el apoyo del Banco se puede reducir la factibilidad de concretar esos apoyos financieros. En todo caso, es preciso evaluar la posibilidad de que el BID, en cada país, desarrolle una intervención más proactiva apoyando al proyecto en la construcción de confianza con las organizaciones donantes y en la exploración de las formas de cómo concretar esos apoyos financieros.

3.6. Lecciones aprendidas, mejores prácticas y dificultades.

a) Lecciones aprendidas y mejores prácticas.

En el desempeño del proyecto se desarrollaron un sinnúmero de procedimientos y metodologías que facilitaron la consecución de los resultados y efectos alcanzados. Entre las mejores prácticas identificadas, se consideran que las más relevantes son las siguientes:

1. La metodología del Fondo Nido permite la creación de capacidades emprendedoras de manera progresiva y sistemática.

En la metodología aplicada en el proyecto se seguía una secuencia de fases, estructuradas en talleres, ejercicios de elaboración de productos y revisión de los mismos, los cuales facilitaban la elaboración de los planes de negocio de forma sistemática y progresiva. Al iniciarse el proceso, los participantes lo percibían como si se tratara de actividades de poca exigencia. Luego, al avanzar hacia la fase intermedia, constataban que las exigencias eran mayores, les resultaba difícil contar con el tiempo y la información suficiente para desarrollar los ejercicios de estudio de factibilidad, y entonces, se percataban que se requería del trabajo en equipo, pues para una persona era difícil manejar todos los aspectos a considerar. De esa manera, llegaban a constatar que debían destinar un número considerable de horas de trabajo a la ejercitación, maduración y asimilación progresiva de las formas de aplicar las herramientas para el desarrollo de actividades empresariales sociales. En consecuencia, reconocían que no podían quemar etapas y que se debían asumir los tiempos de aprendizaje en una visión de proceso.

En ese mismo sentido, al iniciarse la experiencia, los participantes consideraban que el tiempo previsto para el proceso de capacitación era muy extenso, pero luego, al desarrollar los ejercicios, constataban que no era posible lograr productos de calidad y apropiarse de la metodología del Fondo Nido en menor tiempo. Los participantes expresaron que, generalmente, les faltaba tiempo para culminar los ejercicios, pues no siempre se podían desligar de las actividades cotidianas de sus organizaciones para dedicarse al proyecto. Entonces, terminaron reconociendo que el tiempo previsto era adecuado, pues dado el perfil de los participantes y la falta de una mayor disponibilidad de tiempo, el lapso de un año les permitía garantizar la elaboración de planes de negocio con una adecuada consistencia técnica y viabilidad.

De igual forma, los participantes señalaban que en el desarrollo del proyecto se presentaron objetivos claros, se precisaba qué se pretendía producir en cada fase, cuál era el punto de llegada. Pero, a la vez, se iban incorporando los aportes surgidos de la experiencia, se avanzaba resolviendo obstáculos e identificando oportunidades. En ese camino, el aprendizaje se generaba a partir de la clarificación, aplicación, adaptación y apropiación de las herramientas y de la lógica de la gestión empresarial social. Por otra parte, el equipo de NESsT ayudaba a identificar las posibles dificultades y facilitaba la exploración de alternativas para superarlas. Esa ejercitación propiciaba el desarrollo de la creatividad emprendedora y el desarrollo de una cultura organizacional proactiva.

Por otra parte, en general, el trabajo de realizar los ejercicios les facilitaba el desarrollo de la autoevaluación de las capacidades, debilidades y oportunidades de las OSC participantes, lo cual les ayudaba a constatar si estaban preparados para

asumir la actividad empresarial. Las preguntas de la guía les iban orientando, pero, requerían de un tiempo para la aprehensión, la asimilación y la aplicación de la lógica empresarial, en la formulación de los estudios de factibilidad y del plan de negocios. En esas dinámicas, los participantes experimentaron una combinatoria de desafíos, inseguridad y evasión de los retos, por lo cual, al sentirse saturados, dejaban para después la realización de los ejercicios. Luego, al retomar la tarea y al consultar a otras personas con diferentes ópticas, lograban despejar las dudas y lograban superar las trabas. Por lo tanto, la metodología permitió que los participantes se apropiaran de las herramientas para el desarrollo de actividades empresariales sociales.

2. La metodología aplicada en el seguimiento de cada OSC aseguraba la apropiación de las herramientas por parte de los beneficiarios.

Los talleres eran el inicio del proceso de capacitación, luego, resultaba más importante el seguimiento y el trabajo post-taller. Entonces, después de cada taller el personal de NESsT acompañaba y asesoraba a cada OSC, de manera oportuna y sistemática. Ese seguimiento estaba debidamente organizado, con lapsos para la ejecución secuencial de cada fase. Ese seguimiento presentaba rasgos como los siguientes:

- a. La revisión de los estudios de factibilidad y los planes de negocios se le hacían llegar a las OSC. Esa revisión se realizaba de manera exhaustiva y se presentaba en un informe que ayudaba a las organizaciones a avanzar en la clarificación y la concreción de las formas para asegurar que las ideas de negocios fueran factibles y sostenibles.
- b. El seguimiento y asesoría ayudaba a los participantes a ordenar información sobre el desempeño de sus organizaciones, y en especial, de las capacidades y debilidades administrativas y financieras.
- c. En las actividades de seguimiento se identificaban con claridad las debilidades de las organizaciones, pero, luego se les ayudaba a explorar posibles soluciones y a buscar la atención adecuada a los problemas detectados.
- d. Los capacitadores de NESsT asumían una actitud paciente, de respeto y sabían esperar y acompañar el ritmo de asimilación de la metodología por parte de las OSC involucradas, y a la vez, facilitaban con tino la búsqueda de las formas de superar las trabas que se presentaban en el proceso.
- e. Además de las reuniones y visitas de seguimiento, se utilizaba Internet y la comunicación telefónica para aclarar dudas y aportar recomendaciones puntuales, cuando los participantes lo exigían.

3. Las dinámicas de trabajo desarrolladas por las organizaciones que lograron llegar hasta la fase final del proceso de capacitación.

Las organizaciones que lograron elaborar sus planes de negocio, desarrollaron las dinámicas de trabajo siguiente:

- a. Le asignaban una mayor importancia a los beneficios generados por la capacitación, y menos a lograr el premio monetario.
- b. Delegaban la coordinación de la elaboración de los ejercicios a un equipo de 2 o 3 miembros de la organización, los cuales se distribuían el trabajo, e incorporaban a otras personas de manera rotativa, de acuerdo a los temas de cada taller o a las exigencias de los ejercicios. Es decir, por ejemplo: cuando se requería mayor información contable se apoyaban en las personas encargadas de esa área.

- c. El equipo responsable de participar en el proceso, comunicaba y socializaba la metodología aplicada en el proyecto al resto de los miembros de sus organizaciones. De igual forma, presentaban los resultados de los ejercicios a los directivos y miembros de las organizaciones, para que los validarán, y de esa manera, fueron construyendo un consenso sobre el perfil de la empresa social a impulsar.
- d. Se involucraban los directivos de las organizaciones en la formulación de los estudios de factibilidad y de los planes de negocio, lo cual resultaba una práctica clave para el sostenimiento del compromiso de la organización con el desarrollo del proyecto.

4. Las dinámicas de organización y seguimiento de la Red de Asesoría Empresarial.

Se han venido estructurando algunas dinámicas organizativas y del seguimiento de la red de asesores, las cuales han contribuido a elevar la membrecía y el compromiso de estos con el proyecto. Entre las principales dinámicas se pueden señalar las siguientes:

- a. Se elaboró el perfil de los miembros de la red, en función de las necesidades específicas de las OSC y del contexto de cada país.
- b. En Perú se editaban y distribuían boletines informativos, en los cuales se divulgaban las actividades del proyecto y se hacían llegar a los miembros de la red para mantenerlos informados sobre el acontecer del proyecto.
- c. Se desarrollaron desayunos y reuniones de los miembros de la red con las OSC, en las cuales se compartieron las experiencias de las organizaciones y los asesores aportaban sus recomendaciones.
- d. En algunas experiencias, los asesores han venido asumiendo el papel de mentores de las organizaciones que recibieron sus aportes en la revisión de los planes de negocio.

5. La diversificación de los medios de divulgación y de construcción de apoyos.

La divulgación de la apertura de las convocatorias se realizó utilizando una combinatoria de medios, como internet, prensa escrita, eventos institucionales y contactos personales, entre otros. De igual forma, fue una práctica adecuada, gestionar los apoyos de diversas instituciones en la identificación y el establecimiento del contacto con las organizaciones que participaron en el diagnóstico país, con algunos de los miembros de la RAE, con algunos gremios empresariales y potenciales donantes.

En esa misma dirección, se debe resaltar que, en Ecuador, el personal del BID se involucró en el proyecto de una forma proactiva en la promoción y en el apoyo de las actividades desarrolladas. Esto permitió al Banco, aprovechar las actividades y avances de la intervención para hacer visible los aportes del BID en el área del desarrollo social y de las organizaciones del tercer sector. De esa manera, se fortalecía la imagen institucional del Banco en el ámbito de la incidencia del proyecto, pero además, se facilitaba la relación de la coordinación del proyecto con las instituciones de apoyo y con los potenciales donantes.

b) Factores o situaciones que generaron dificultades.

1. Dificultades para atender la heterogeneidad de niveles de desarrollo de las OSC:

En la ejecución de las actividades se constataba la existencia de diferentes niveles de desarrollo de las capacidades de gestión de las organizaciones participantes, lo cual le sumaba complejidades y exigencias a los procesos de seguimiento. Por una parte, se presentaban organizaciones configuradas por grupos de profesionales, con equipos de trabajo con experiencia en la formulación y administración de proyectos sociales siguiendo las metodologías de los organismos de cooperación internacional. Por la otra, se presentaban organizaciones con menor capacidad organizacional, vinculadas a redes de producción agro-productivas, en las cuales los dirigentes presentaban un perfil de bajo nivel educativo, alta informalidad y baja capacidad en el uso de herramientas administrativas. En estos últimos casos, les resultaba más difícil cumplir con las exigencias de la metodología aplicada, les costaba cumplir con los ejercicios por desconocer el lenguaje tecno-administrativo, por no manejar programas informáticos para efectuar los cálculos requeridos y por no visualizar el proyecto como una actividad prioritaria.

2. Algunos rasgos de la cultura organizacional de las OSC y de las instituciones involucradas, que imponían un mayor esfuerzo en las labores de promoción y seguimiento:

- a. En algunos casos se presentaba la tendencia a la prevalencia de la informalidad y de las relaciones personales cara a cara, por lo cual la comunicación formal escrita o el correo electrónico, no aseguraban una efectiva respuesta o compromiso de asistencia a las actividades. Esta tendencia elevaba el tiempo requerido para gestionar la promoción y las convocatorias a las actividades.
- b. Se presentaron experiencias de organizaciones que, al llenar el formulario para presentar su postulación a la convocatoria del proyecto, se generaron situaciones de dudas y controversias, al no estar de acuerdo con la publicación de información relacionada con su desempeño. Entonces, estas organizaciones no estaban acostumbradas a publicar información sobre su desempeño, y menos, sobre su comportamiento financiero, lo cual retardaba el desarrollo de los ejercicios.
- c. Generalmente, los miembros de las organizaciones no habían incorporado la necesidad de aprender a negociar, a visualizar mercados y captar oportunidades para generar autofinanciamiento. Esa situación retardaba los procesos, pues se debía empezar por ayudar a visualizar la necesidad, para luego adiestrar en el uso de las herramientas.
- d. Algunos participantes asumían una percepción de la producción como una realidad segmentada, les costaba reconocer y aceptar la cadena de actores en las dinámicas productivas, los cuales pueden contribuir en su proyecto empresarial, si se gestionan adecuadamente las alianzas.
- e. Para algunas ONG les resultaba complicado incorporar la lógica del mercado en la gestión de sus actividades, debido a que habían acostumbrado a sus beneficiarios a recibir los servicios de forma gratuita, entonces, al incorporar el pago del servicio, se generaban situaciones de tensión con la población atendida.

3. Las dificultades por las que algunas OSC no llegaban hasta el final de proceso de capacitación:

- a. Algunos participantes se retiraron por no contar con el tiempo necesario para poder responder a las exigencias de la metodología aplicada, debido a los múltiples compromisos que debían atender en sus organizaciones.
- b. Otras organizaciones percibieron que el proceso de un año de capacitación era muy largo, lo cual no coincidía con sus expectativas de impulsar actividades de autofinanciamiento de forma inmediata.
- c. Algunas OSC se retiraron del proceso, al percatarse que no contaban con la capacidad organizativa, ni con la disponibilidad de un equipo de trabajo para responder a las exigencias del proyecto.

4. Dificultades en la comunicación institucional del proyecto:

- a. Algunos de los entrevistados percibían que faltaba una mayor divulgación de las actividades e impacto del proyecto en los medios de comunicación y un mejor posicionamiento del proyecto en la opinión pública.
- b. En general, en Argentina y en Perú, el BID ha llevado una política de muy bajo perfil en el acompañamiento del proyecto. En consecuencia, no se aprovecha la intervención del proyecto para divulgar los aportes del Banco hacia las iniciativas de desarrollo social, lo cual puede ayudar a fortalecer su imagen institucional y ayudaría a dar más soporte institucional al proyecto. En todo caso, se debe evaluar si es pertinente que, aún cuando se ha venido apoyando una iniciativa de alto impacto social, la colectividad no perciba la misión que está desempeñando el BID en esa área.

5. Dificultades en el marco institucional y de la coordinación del proyecto:

- a. La falta de personalidad jurídica de NESsT, en Ecuador y Argentina, le resta agilidad al establecimiento y administración de convenios para gestionar apoyos con los posibles donantes de la empresa privada y con los organismos de cooperación internacional.
- b. En los casos de Ecuador y Argentina, se constató que los coordinadores locales debían desempeñar múltiples y diferentes funciones al mismo tiempo, atendiendo la coordinación, divulgando el proyecto, organizando la red de asesores, desarrollando las labores de asesorías y seguimiento a las organizaciones beneficiadas, estableciendo contactos y haciendo el seguimiento a las organizaciones de apoyo y posibles donantes, y la administración logística de las actividades. En consecuencia, algunas de esas funciones pueden no ser atendidas debidamente, pues, las urgencias de cada día imponen descuidar las áreas vinculadas a las estrategias de mediano plazo.

4. Conclusiones sobre el desempeño del proyecto.

El proyecto alcanzó un excelente desempeño en cuanto a la pertinencia para responder a los principales problemas y necesidades prioritarias de los beneficiarios y para promover la sinergia y la construcción de alianzas con diferentes instituciones, y además, fue altamente pertinente para implementar las estrategias del FOMIN/BID y fortalecer la democracia en el ámbito de la intervención. De igual forma, se logró una excelente efectividad, pues se generaron productos y resultados que superaron a los esperados y propiciaron la incorporación de actitudes propias de la cultura emprendedora y el uso de herramientas administrativas en las OSC participantes, las cuales elevaron su capacidad organizacional y de gestión. Por otra parte, en la experiencia se logró un adecuado desempeño en el cumplimiento del reglamento operativo y en el uso eficiente de los recursos asignados, sí se compara el monto de esos recursos con los efectos de la intervención y con

el valor de los productos y resultados generados. No obstante, se identificaron algunas deficiencias en la previsión de los recursos, así como también, en el primer año, las ejecuciones no registraron el nivel de eficiencia esperado, al no cumplirse con las actividades programadas en los lapsos establecidos. Por último, la intervención presenta una adecuada sostenibilidad, la cual se desprende del compromiso asumido por los diferentes sectores involucrados en el desarrollo de la experiencia, sin embargo, se detectaron algunas posibles limitaciones financieras e institucionales, las cuales pueden retardar el desarrollo de las alianzas y de los avances alcanzados, y en consecuencia, se deben tomar en consideración en el desarrollo posterior del proyecto.

Los resultados alcanzados se pueden sintetizar de la forma siguiente: Durante el período 2007-2008, se ejecutaron 52 actividades de diferentes modalidades, en las que participaron unas 150 OSC, se fortalecieron las capacidades para el desarrollo de actividades empresariales sociales de 82 organizaciones, involucrando en esos procesos a unos 46 expertos de alto perfil profesional en las áreas financiera-empresarial, a 27 organizaciones de apoyo y 26 organizaciones potenciales donantes. Además, se editaron y distribuyeron 14 publicaciones, relacionadas con estudios sobre una muestra de experiencias de autofinanciamiento y el marco regulatorio de las OSC en la región. Estas publicaciones se presentaron y distribuyeron en actividades de promoción institucional del proyecto, logrando una cobertura de divulgación superior a las 1.000 personas.

Los productos y resultados antes señalados permitieron que, las OSC participantes, diseñaran propuestas de actividades empresariales sociales consistentes y de alto impacto social. De esa manera, en el estado actual del desarrollo del proyecto se han logrado efectos intermedios, que constituyen avances básicos en la creación progresiva de las capacidades para la sostenibilidad de las OSC beneficiadas con el proyecto.

Finalmente, se presentan algunas limitaciones que pueden retardar el desarrollo de los avances alcanzados, los cuales se pueden sintetizar de la forma siguiente: En primer término, es aconsejable evaluar la forma de acometer la construcción de equipos de trabajo de NESsT en Argentina y en Ecuador. En segundo término, es preciso evaluar la necesidad de gestionar la obtención de alguna figura jurídica en Ecuador y en Argentina, debido a que sin ese requisito se hace más difícil la concreción de los convenios con las instituciones dispuestas a apoyar el proyecto. En tercer y último término, a pesar de que NESsT ha venido desarrollando esfuerzos para captar recursos financieros de las organizaciones donantes, aún no se constata la existencia de una alternativa financiera suficiente y segura, en consecuencia, es preciso evaluar la posibilidad de que el BID, en cada país, desarrolle una intervención más proactiva apoyando al proyecto en la construcción de confianza con las organizaciones donantes y en la exploración de las formas de cómo concretar esos apoyos financieros.

5. Recomendaciones.

Para consolidar los avances alcanzados, se recomienda redimensionar el apoyo y el posicionamiento institucional, fortalecer la sostenibilidad financiera de la intervención, avanzar en la adaptación de la metodología y reforzar el funcionamiento de la Red de Asesoría Empresarial, lo cual se describe en las recomendaciones siguientes:

- 5. Se sugiere que el BID tenga una participación más activa en el fortalecimiento institucional del proyecto:**

Es recomendable que el BID desarrolle una participación más activa en el posicionamiento institucional del proyecto. Esa participación puede ser clave para generar mayor confianza y soporte institucional, en la relación con las organizaciones de apoyo y posibles donantes. Además, el personal del BID, en cada país, podría acompañar y prestar asistencia técnica en las conversaciones y negociaciones exploratorias para buscar las formas de concretar los convenios de apoyo con esas instituciones. El personal de NESsT debe seguir liderando esos procesos, pero el personal del Banco podría involucrarse en los momentos claves de apertura de las conversaciones y en las actividades destinadas a concretar los términos de los posibles convenios.

De igual forma, el BID en Perú y en Argentina debe elevar su apoyo en la divulgación de las actividades e impactos del proyecto. Tal como ha ocurrido en la experiencia de Ecuador, se puede aprovechar el alto impacto social de la experiencia para fortalecer el posicionamiento de la imagen del banco en la opinión pública local, como una institución que está generando aportes pertinentes en la atención de iniciativas que benefician a sectores sociales de alta vulnerabilidad. Generalmente, en esos sectores el BID es desconocido, aún cuando pueden estar recibiendo ayudas provenientes del Banco.

Por otra parte, el BID debe asumir el proyecto como una de las iniciativas de la plataforma regional de intercambios de experiencias, la cual debe ser facilitada por el Banco, pues, al constatarse que esta intervención ayuda a fortalecer la capacidad de la autosostenibilidad de las OSC, se debería replicar la experiencia en otros países de la región. Entonces, el BID debe ejercer un liderazgo más activo y aprovechar las oportunidades que brinda este proyecto para elevar su incidencia en el tercer sector de la región.

6. Elevar la comunicación y el posicionamiento institucional del proyecto:

Es recomendable fortalecer el posicionamiento del proyecto en la opinión pública y hacer más visibles su incidencia y la importancia de sus aportes. Por lo tanto, es conveniente reforzar la promoción y divulgación de las actividades y logros de la experiencia. En ese sentido, se pueden aprovechar el estudio diagnóstico país y el del marco legal, para desarrollar jornadas más periódicas con las OSC, con el fin de identificar problemas comunes y motivar la formulación de estrategias compartidas para ampliar la incidencia del sector en las políticas públicas. Estas actividades pueden elevar el conocimiento del proyecto en el tercer sector, pero a la vez, pueden generar un mayor posicionamiento institucional en la opinión pública.

7. Fortalecer las capacidades para garantizar la sostenibilidad financiera de la intervención:

Partiendo de la experiencia desarrollada por NESsT en Europa y de la experticia técnica del BID, se recomienda, iniciar de inmediato, el diseño y desarrollo de una experiencia piloto del Fondo Rotatorio de apoyo financiero a las OSC que han participado en los procesos de capacitación. En el lapso de tres a cuatro años, las iniciativas emprendidas exigirán la incorporación a la cultura crediticia. De no contar una alternativa adaptada a las condiciones de las OSC, estas no podrán incorporarse

a las dinámicas de las fuentes financieras convencionales. Para impulsar esa propuesta se sugieren los criterios siguientes:

- a. Se puede destinar una año para diseñar y formalizar el modelo y los mecanismos de funcionamiento del fondo, luego, se puede implantar y validar el modelo en una experiencia piloto durante 2 años. De esa manera, en un lapso de 3 años, se podrá contar con una propuesta sistematizada, que además de apoyar financieramente a las organizaciones capacitadas, podría asegurar la sostenibilidad financiera de las actividades de capacitación empresarial de las OSC.
- b. El Fondo debe contar con un decidido liderazgo del BID, a objeto de comunicar una imagen institucional estable y garantizar la asistencia técnica y la supervisión de funcionarios con experticia en esa área.
- c. Las OSC podrían participar con aportes, de acuerdo a sus capacidades financieras, los cuales pueden estar soportados bajo la modalidad de ahorros o de compra de acciones. De igual forma, el BID podría asignar un aporte inicial, así como gestionar aportes de organismos de cooperación internacional, con lo cual poder contar con un capital de arranque, que debe retornar y crecer de manera moderada.
- d. El fondo podría asignar créditos a las OSC, con exigencias flexibles, lo cual permita a las organizaciones asimilar la disciplina financiera e incorporarse a la cultura crediticia.
- e. La asistencia técnica a las OSC beneficiadas con el fondo, estaría asegurado con la preparación previa y el seguimiento a la implantación de los planes de negocio que vienen brindando NESsT y la Red de Asesoría Empresarial.
- f. En el mediano plazo, el fondo debería asegurar el sostenimiento financiero de los servicios que NESsT presta a las OSC.

Por otra parte, en el corto plazo, se sugiere gestionar el avance en la exploración y concreción de posibles acuerdos inter-institucionales, a través de los cuales se pueden conseguir aportes financieros para el sostenimiento de la iniciativa. Entre las posibles opciones a agilizar se pueden señalar las siguientes:

- a. En Ecuador, es recomendable evaluar la pertinencia de sumar los esfuerzos de CARE Ecuador, el IICA, la CAF, NESsT y el BID, para desarrollar una experiencia piloto del Fondo Nido en el medio rural, lo cual permitiría adaptar la metodología a las condiciones de organizaciones con menores capacidades organizacionales.
- b. En Ecuador, también se puede evaluar la posibilidad de establecer un convenio con USAID, para desarrollar una experiencia con organizaciones dedicadas al fortalecimiento de la Democracia y la participación ciudadana, las cuales han venido recibiendo el apoyo de esa agencia de cooperación.
- c. En Perú, se recomienda explorar posibles acuerdos con los Gobiernos Municipales, los cuales, según la nueva normativa de promoción y desarrollo de actividades empresariales, deben disponer de un 10 por ciento de su presupuesto para impulsar esas áreas, y en especial, para ejecutar programas de formación de nuevos emprendedores. En esa dirección, con el apoyo de CARE Perú y algunas OSC participantes, se pueden establecer los contactos y explorar las maneras de aprovechar esa oportunidad de captación de recursos.

8. Avanzar en la adaptación e incorporación de mejoras a la metodología aplicada en el proceso de capacitación:

Para avanzar en la adaptación e incorporación de mejoras a la metodología, se recomiendan las acciones siguientes:

- a. Es aconsejable tomar las previsiones para llevar el registro y la sistematización de las experiencias de las OSC de la cartera avanzada, lo cual puede servir para distintos fines como los siguientes:
 - Utilizarlos como ejemplos o casos de estudio en los procesos de capacitación de las futuras convocatorias.
 - Extraer aprendizajes claves que permitan avanzar en la conceptualización de las experiencias, lo cual puede ayudar a mejorar las capacidades para la elaboración de las estrategias de las futuras intervenciones.
 - Divulgarlas para posicionar las bondades del proyecto en la opinión pública y promover alianzas con instituciones de apoyo y potenciales donantes.
- b. En los casos de Ecuador y Perú, se recomienda evaluar la posibilidad de desarrollar experiencias en el medio rural, para atender organizaciones con menores capacidades de gestión, y con el apoyo de organismos de cooperación con experticia en el desarrollo rural que han manifestado su interés en apoyar estas iniciativas. Estas experiencias servirían para adaptar y validar la metodología en la atención a este sector de las OSC.
- c. Se recomienda alojar en la página Web de NESsT, una sección de aclaratorias a las dudas e interrogantes más frecuentes de las OSC que participan en los procesos de capacitación del Fondo Nido. Este instrumento puede reducir el número de consultas de las organizaciones en los procesos de seguimiento y elaboración de los estudios de factibilidad y del plan de negocios.
- d. Algunos de los participantes recomendaron reforzar los temas relacionados con el análisis de la inversión, análisis financiero de la rentabilidad y elaboración de presupuestos. Generalmente, estos temas les resultaban más complicados, y en consecuencia, es conveniente buscar métodos didácticos que faciliten el proceso de aprendizaje en esas áreas.
- e. Luego de culminado el proceso de capacitación, según lo expresado por los participantes, es necesario reforzar el diseño de estrategias de marketing y de programación de la logística. Además, es recomendable desarrollar talleres en los que se facilite la evaluación de la ejecución inicial del plan de negocio, así como también, la revisión y adaptación de estos planes, ante las dinámicas cambiantes del mercado y del entorno económico en general.
- f. Se recomienda diseñar mecanismos para que las OSC beneficiadas colaboren en los procesos de promoción del proyecto y en el apoyo a las organizaciones que se incorporan en las nuevas convocatorias.

9. Reforzar el funcionamiento de la Red de Asesoría Empresarial.

Para reforzar el funcionamiento de la RAE se recomiendan las acciones siguientes:

- a. Es preciso reforzar las actividades que permitan elevar la membrecía y la relación de los asesores con el proyecto. En ese sentido, es preciso realizar de forma más periódica y sistemática las reuniones, encuentros y visitas a las OSC, en las que participen los miembros de la RAE, con el objeto de garantizar un mayor conocimiento de la experiencia y constaten la importancia del apoyo que brindan.
- b. Es preciso seguir incorporando o ampliando el número de miembros de la RAE, pues debe evitarse sobrecargar de exigencias a los que ya colaboran. Además, debido a que los asesores se han convertido en enlaces de apoyo de múltiples instituciones públicas y privadas, su ampliación también fortalece el posicionamiento institucional del proyecto.

- c. Algunos de los entrevistados, recomendaron estudiar la posibilidad de incorporar a la RAE gerentes de mandos medios, los cuales, aún cuando no cuentan con una extensa experiencia, pueden contar con un mayor tiempo disponible para apoyar el proyecto. Estos asesores más jóvenes pudieran recibir la inducción de los más experimentados, con lo cual se estaría construyendo una mayor sostenibilidad del funcionamiento de la red.

ANEXOS.

Anexo N° 1. Balance la ejecución del proyecto:

RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS ALCANZADOS	
<p>Componente N° 1. Bases para el desarrollo de actividades empresarias sociales: El objetivo de este componente es evaluar el entorno de las OSC e involucrar actores relevantes a fin de lograr una exitosa implementación del modelo NESsT en cada país así como un reconocimiento de la importancia de las AES en las sustentabilidad de las OSC.</p> <p><u>A los 9 meses de iniciado el proyecto, se cuenta con:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a. 3 informes nacionales de diagnósticos de OSC; b. 3 capacitadores locales de Actividades Empresariales Sociales, seleccionados, capacitados y operando; c. Una Red de Asesoría Empresarial (RAE) conformada y operando. Cada RAE estará compuesta por al menos 5 dirigentes locales pertenecientes al sector privado empresarial que aportaran con capital financiero, intelectual y social. <p><u>Al final del proyecto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a. NESsT ha participado en al menos 12 eventos o conferencias exponiendo el modelo y su implementación; b. Se han publicado al menos 12 artículos o documentos en medios locales sobre la metodología y los logros de NESsT. 	<p>AÑO 2007</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Selección de los 3 capacitadores locales. b. Ejecución de la primera sesión de formación de los capacitadores de Ecuador y Perú. c. Ejecución y edición del estudio: "Actividades de Autofinanciamiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Perú: Un Diagnóstico Nacional. d. Distribución del estudio diagnóstico a través de Internet a 400 personas. e. Ejecución y edición del estudio: "Marco Legal y Regulatorio de las Actividades de Autofinanciamiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Perú" f. Configuración de la red de asesores de Perú formada por 15 miembros, 8 participaron en la revisión de los estudios de factibilidad y planes de negocio de la primera convocatoria. g. Estudios de casos en Perú: Grupo GEA: Buscando un Equilibrio entre Misión y Éxito en el Mercado. COPEME: Adaptación de Estrategias de Autofinanciamiento a la Nuevas Condiciones del Mercado. SER: Actividades de Autofinanciamiento Responden a las Necesidades de la Comunidad 	<p>AÑO 2008</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ejecución y edición del estudio: "Actividades de Autofinanciamiento de las Organizaciones del Sector Civil en Argentina: Un Diagnóstico Nacional. b. Ejecución y edición del estudio: "Actividades de Autofinanciamiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Ecuador: Un Diagnóstico Nacional c. Ejecución y edición del estudio: "Marco Legal y Regulatorio de las Actividades de Autofinanciamiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Argentina d. Ejecución y edición del estudio: "Marco Legal y Regulatorio de las Actividades de Autofinanciamiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Ecuador. e. Configuración de la red de asesores de Argentina formada por 20 miembros, 11 participaron en la revisión de los estudios de factibilidad y planes de negocio de la primera convocatoria. f. Configuración de la red de asesores de Ecuador formada por 11 asesores. g. Estudio de caso en Argentina <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundación Mediapila País Una marca solidaria que fomenta el trabajo y la lucha contra la indigencia ▪ Tiflonexos Asociación Civil Nuevas tecnologías y autofinanciamiento: un complemento para la integración social. h. Estudio de casos Ecuador: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundación Hermano Miguel. ▪ FUMDAMYF.

RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS ALCANZADOS	
<p>Componente N° 2. Desarrollo de Actividades empresariales sociales (Primera etapa del Fondo Nido) El objetivo de este componente es capacitar OSC en el desarrollo y evaluación de AES. <u>A los 24 meses de iniciado el proyecto, se cuenta con:</u> Al menos 45 OSC capacitadas (15 por país), entrenadas en la metodología NESsT <u>A los 36 meses de iniciado el proyecto, se cuenta con:</u> Al menos 45 OSC adicionales (15 por país y 90 en total) capacitadas y entrenadas en la metodología NESsT. <u>Finalizado el proyecto se cuenta con:</u> Al menos 18 Planes de Negocios de Actividades Empresariales Sociales listos para ser financiados, con su correspondiente línea de base para la medición de impacto</p>	<p style="text-align: center;">AÑO 2007</p> <p>En Perú:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Se desarrolló la primera convocatoria, en el lapso de marzo a abril del 2007. Se recibieron 51 postulaciones, de las cuales se seleccionaron 29 organizaciones. b. Se ejecutaron 2 talleres de Preparación Organizacional y Estudio de Pre-factibilidad (1° grupo: 9 y 10 de mayo; 2° grupo 7 y 8 de junio). Se capacitaron a 29 OSC. c. Se ejecutaron 2 talleres de Estudios de Factibilidad (1° grupo: 18 de julio; 2° grupo: 13 de agosto). Se capacitaron a 23 OSC. d. Se ejecutó el taller de Elaboración de Planes de Negocios. (7 de diciembre). Se capacitaron 8 OCS. e. Luego de cada taller, se desarrollaron las reuniones y visitas de asistencia y seguimiento individual a las OSC participantes. 	<p style="text-align: center;">AÑO 2008</p> <p>En Perú:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Se desarrolló la segunda convocatoria. b. Se ejecutaron el taller de Preparación Organizacional y Estudio de Pre-factibilidad (26 y 27 de mayo). Se capacitaron a 17 OSC. c. Se ejecutaron el taller de Estudios de Factibilidad (septiembre). Se capacitaron a 11 OSC. d. El taller de Elaboración de Planes de Negocios estaba previsto para ser ejecutado en enero de 2009. e. Luego de cada taller, se desarrollaron las reuniones y visitas de asistencia y seguimiento individual a las OSC participantes. <p>En Argentina:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Se desarrolló la segunda convocatoria. b. Se ejecutó el taller de Preparación Organizacional y Estudio de Pre-factibilidad (10 y 11 de julio). Se capacitaron a 21 OSC. c. Se ejecutaron el taller de Estudios de Factibilidad (octubre). Se capacitaron a 14 OSC. d. El taller de Elaboración de Planes de Negocios estaba previsto para ser ejecutado en mayo de 2009. e. Luego de cada taller, se desarrollaron las reuniones y visitas de asistencia y seguimiento individual a las OSC participantes. <p>En Ecuador:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Se desarrolló la segunda convocatoria. b. Se ejecutó el taller de Preparación Organizacional y Estudio de Pre-factibilidad (agosto). Se capacitaron a 15 OSC. c. Se ejecutaron el taller de Estudios de Factibilidad (noviembre). Se capacitaron a 9 OSC. d. El taller de Elaboración de Planes de Negocios estaba previsto para ser ejecutado en marzo de 2009. e. Luego de cada taller, se desarrollaron las reuniones y visitas de asistencia y seguimiento individual a las OSC participantes

RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS ALCANZADOS	
<p>Componente N° 3. Implementación de las AES (etapa avanzada del Fondo Nido) El objetivo de este componente es apoyar la implementación financiera y técnica de los Planes de Negocios. <u>A los 24 meses de iniciado el proyecto, se cuenta con:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Una cartera de al menos 9 OSC con Planes de Negocios elaborados y con financiación aprobada; b. Un Círculo de Inversionistas (CI) conformado en cada país por al menos 5 representantes de empresas o personas donantes/inversionistas sociales. <p><u>Finalizado el proyecto se cuenta con:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Una cartera de al menos 18 OSC con Planes de Negocios elaborados y con financiación aprobada; b. Al menos el 80% de las OSC asistidas técnica y financieramente cumplen con las metas establecidas en la Herramienta de Análisis de Desempeño (HAD); c. Un Círculo de Inversionistas en cada país incrementado en un 40% en el número de miembros; d. Metodología NESsT complementada con módulo comunicacional de habilidades de líderes OSC beneficiarias para comunicar resultados cualitativos y cuantitativos. 	AÑO 2007	AÑO 2008 En Perú: <ul style="list-style-type: none"> a. Organizaciones de la primera convocatoria que lograron elaborar el plan de negocios: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nexos Voluntarios y Caritas Gracianas (Primer premio US \$ 10.000 c/u) ▪ Red Uniendo Manos y Sumbi (Premio US \$ 5.000 c/u) b. Se ejecutó el taller sobre el Uso del Sistema de Monitoreo, a través de las Herramientas de Administración de Desempeño (HAD), con la participación de las OSC de la cartera avanzada. c. Se ejecutó taller de marketing y relaciones públicas, con la participación de las OSC de la cartera avanzada. d. Seguimiento a cada organización a través de reuniones de asesoría en el diseño de productos y estrategia de promoción en sus mercados metas, aplicación de la encuesta financiera y seguimiento a las estrategias de comercialización y difusión. e. Desayuno con los miembros de la RAE y las OSC de la cartera avanzada, en el que se intercambiaron las experiencias, se formularon recomendaciones y se fortalecieron las relaciones interpersonales. f. Se configuró un primer círculo de inversionistas constituido con representantes de dos organizaciones donantes y miembros de la red de asesoría empresarial.

RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS ALCANZADOS	
<p>Componente N° 4. Monitoreo, evaluación y difusión de la experiencia. El objetivo de este componente es sistematizar y mejorar el impacto durante la implementación del proyecto, y documentar y difundir sus aprendizajes al final del proyecto. <u>A los 10 meses de iniciado el proyecto:</u></p> <p>a. Al menos 100 personas representativas de los sectores público, privado, social y académico de cada país (300 en total) han recibido información sobre los resultados del proyecto a través del evento de lanzamiento en cada país.</p> <p><u>Al finalizar el proyecto se cuenta con:</u></p> <p>a. Resultados del impacto del proyecto (informe de impacto, estudios de caso de de la cartera) difundidos a por lo menos 1.000 personas en los 3 países.</p> <p>b. En los países participantes, el Fondo Nido y/o el FOMIN han recibido solicitudes de otras OSC interesadas en implementar proyectos AES, así como visitas de instituciones interesadas en promover el modelo NESsT.</p>	<p style="text-align: center;">AÑO 2007</p> <p>a. .Presentación del Estudio Diagnóstico de Perú en el Simposio: “OSC su autofinanciamiento, experiencias y oportunidades en el Perú”, ejecutado en Lima, el 25 de octubre de 2007, con una participación de 52 personas, 30 OSC, representantes del FOMIN/BID local, donantes y universidades privadas.</p>	<p style="text-align: center;">AÑO 2008</p> <p>a. Presentación del Estudio Diagnóstico de Argentina en el Simposio: “OSC su autofinanciamiento, experiencias y oportunidades en el Argentina”, ejecutado en Buenos Aires, el 28 de mayo de 2008, con una participación de 130 personas, representantes de las OSC, del FOMIN/BID y organizaciones de apoyo.</p> <p>b. Presentación del Estudio Diagnóstico de Ecuador en el Simposio: “OSC su autofinanciamiento, experiencias y oportunidades en el Ecuador”, ejecutado en Quito, el 26 de noviembre de 2008, con una participación de 154 personas, representantes de las OSC, del FOMIN/BID local y organizaciones de apoyo.</p>

Anexo N° 2. Balance las personas encuestadas y entrevistadas.

Personas entrevistadas en Ecuador:

NOMBRE Y APELLIDO	ORGANIZACIÓN
1. Paola Estupiñán	Coordinación NESsT en Ecuador.
2. Sofía Arrieta	Fundación Reina Quito.
3. Pablo Boada	Quito Eterno.
4. Carmita Ortíz	FINE
5. Yolanda Ortíz	FINE
6. Verónica Suarez	Fundación Hermano Miguel.
7. María del Carmen Zenck.	FASINARN
8. Ramiro Moncayo	CARE Ecuador (Organización de apoyo)
9. Jorge Peñafiel.	AECID (Organización de apoyo)
10. Jairo Tiusabá	CAF. (Organización de apoyo)
11. Sergio Guzmán	USAID (Potencial donante)
12. Miguel Ángel Arvelo	IICA (Organización de apoyo)
13. Marco Macías	BID en Ecuador.

Personas entrevistadas en Perú:

NOMBRE Y APELLIDO	ORGANIZACIÓN
1. Ricardo Ordoñez	Coordinación NESsT en Perú.
2. María Luisa Peña	Coordinación NESsT en Perú.
3. Libio Villar	IPES
4. Roger Agüero	SER
5. Mario Sánchez C.	Grupo GEA
6. Rosario del Pozo	SUMBI.
7. Conrado Olivera.	Uniendo Manos.
8. Alejandro Rojas. (RAE)	CARE Perú (Organización de apoyo)
9. Giannina Peña	APPRENDE.
10. Patricia Talavera	Grupo GEA
11. Katya Bullón	Grupo GEA
12. Carlos García (RAE)	SUMMA Asesores.
13. Martín Alcalde	Pro Naturaleza.
14. Ernesto González (RAE)	Interbank (Organización de apoyo)
15. Hilary Johnson (RAE)	
16. Hans Gerger (RAE)	Luz del Sur
17. Lenny García	Cutivireni ACPC.

Personas entrevistadas en Argentina:

NOMBRE Y APELLIDO	ORGANIZACIÓN
1. Santiago Mazzeo	Coordinación NESsT en Argentina.
2. Carlos March	Avina.
3. Pablo Leucona	TIFLONEXOS.
4. Elida Cecconi	Gadis.
5. Fernando Jasnís (RAE)	Explorador.
6. Natalia Zang. (RAE)	
7. Mariana Tomassino	Fundación ARCOR (Potencial donante)
8. Marian Giménez	ASDRA.
9. Luciana Traverso.	EMA
10. María Eugenia Di Paola	FARN.
11. Raúl Lucero	ANDAR.
12. Bob Hannan	HELPARGENTINA.
13. Federico Pollitzer	Dignidad Asociación Civil.
14. Magdalena Olmos	Reciduca.
15. Florencia Valverde	Reciduca.

Personas entrevistadas en Chile:

NOMBRE Y APELLIDO	ORGANIZACIÓN
1. Carolina Carrasco	BID.
2. Carol Cáceres.	BID
3. Gonzalo San Martín	Coordinación NESsT.
4. Alejandra Díaz.	Coordinación NESsT.
5. Cristian Ruiz	Finanzas NESsT.
6. Kerry Dudman	Comunicaciones NESsT.
7. Emmanuel Schweiket (RAE)	FALCON Management Partners.
8. Valentina Martínez	Templanza
9. Ivan Campos (RAE)	
10. Carolina Peyrin	Domos.
11. Patricia Maturana	Taller Laboral Coanil.

Cuestionarios enviados por las OSC que participaron en el proyecto:

NOMBRE Y APELLIDO	ORGANIZACIÓN	PAÍS
1. Blanca Figueroa	Asociación Grupo de Trabajo Redes (AGTR)	Perú.
2. María del Carmen Zenck	FASINARM, Fundación de Asistencia Sicopedagógica para Niños, Adolescentes y Adultos con Discapacidad Intelectual	Ecuador.
3. Cecilia González Campo	FUNDACION RUMBOS	Argentina.
4. Conrado Olivera	Red Uniendo Manos Perú	Perú.
5. María Eugenia Di Paola	Fundación Ambiente y Recursos Naturales (FARN)	Argentina.
6. Pablo Boada	Quito Eterno	Ecuador
7. Verónica Suárez	Fundación Hermano Miguel	Ecuador.
8. Myriam Giménez	ASDRA	Argentina.
9. Moira Rubio	Fundación PH15	Argentina.
10. Nelly Yolanda Ortiz Carranco	FINE. FUNDACION PARA LA INTEGRACION DEL NIÑO ESPECIAL	Ecuador.
11. Rosa Hidalgo.	CEBYCAM CES	Ecuador.
12. Luciana Traverso	Esclerosis Múltiple Argentina Asociación Civil	Argentina
13. Ximena Querol	Nexos Voluntarios	Perú.
14. Mary Cecilia Noriega	Asociación Promotora de Educación Inicial Caritas Graciosas.	Perú.
15. Giannina Peña	APPRENDE	Perú.

Cuestionarios enviados por los miembros de la Red de Asesoría Empresarial:

NOMBRE Y APELLIDO	ORGANIZACIÓN	PAÍS
1. Juan Pablo Iribarne	MPTours.com	Argentina.
2. Leandro Cuciolli	The Capital Group companies	Reino Unido.(Argentina)
3. Marco Albán.	Cámara de Comercio de Quito.	Ecuador.
4. César Robalino.	Banco Pichincha.	Ecuador.
5. Hilary Johnson		Perú.
6. Santiago Roca	Empresario	Ecuador.
7. Martín Huffmann	Banco Santander Río.	Argentina.

Cuestionarios enviados por las OSC que participaron en el Diagnóstico País:

NOMBRE Y APELLIDO	ORGANIZACIÓN	PAÍS
1. Verónica Suárez	Fundación Hermano Miguel.	Ecuador.
2. Moira Rubio	Fundación PH15	Argentina.
3. Cecilia González Campo.	Fundación Rumbos	Argentina.

Cuestionarios enviados por las Organizaciones de Apoyo:

NOMBRE Y APELLIDO	ORGANIZACIÓN	PAÍS
1. Mariana Lomé.	Fundación Compromiso.	Argentina.
2. Alejandro Rojas.	CARE Perú.	Perú.
3. Miguel Ángel Arvelo.	IICA – Ecuador.	Ecuador.

Anexo N° 3: Bibliografía.

BID. /2006) Evaluación del programa de país: Chile 1995-2005. Oficina de Evaluación y supervisión OVE. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington DC.

BID. /2006) Chile. Estrategia de País 2006-2010. Departamento Regional de Operaciones 1. Banco Interamericano de Desarrollo.

BID. Reglamento Operativo. Convenio N° ATN/ME-10350-RG “Fortalecimiento de la capacidad de Desarrollo Estratégico hacia la Autosostenibilidad de las Organizaciones de la sociedad Civil,

CEPAL-EUROPEAID (2007) Libro blanco de la interoperabilidad de gobierno electrónico para América Latina y el Caribe. CEPAL, Santiago de Chile.

CEPAL-ONU. (2007) Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe. CEPAL, Santiago de Chile, Chile.

Corporación Latinobarómetro. (2008) Informe latinbarómetro 2008. Banco de Datos en Línea. Santiago de Chile, Chile. www.latinbarometro.org

Dammer Bello, Juan Luis. (2007) Actividades de Autofinanciamiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Perú: Un Diagnostico Nacional. NESsT – BID, Santiago de Chile, Chile.

Estupiñán, Paola. (2008) Actividades de Autofinanciamiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Ecuador: Un Diagnostico Nacional. NESsT – BID, Santiago de Chile, Chile.

Mazzeo, Santiago. (2008) Actividades de Autofinanciamiento de las Organizaciones del Sector Civil en Argentina: Un Diagnostico Nacional. NESsT – BID, Santiago de Chile, Chile.