



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)

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 constatarse que esta intervención ayuda a fortalecer la capacidad de la sostenibilidad 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 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.

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.