

*Elaboración y negociación de proyectos de desarrollo:
orientaciones para mejorar la efectividad*

Elaboración y negociación de proyectos de desarrollo

Orientaciones para mejorar la efectividad



Sebastião Mendonça Ferreira
1999



FERREIRA, Sebastião Mendonça

Elaboración y negociación de proyectos de desarrollo: orientaciones para mejorar la efectividad / Sebastião Mendonça Ferreira.— 2a. Ed.— Lima: SER; ITDG, 2001.

x, 71 p.; illus., maps.

PROYECTOS DE DESARROLLO / DISEÑO DE PROYECTOS / FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS / NEGOCIACIÓN / MANUALES

116.1/F38

Clasificación SATIS / Descriptores OCDE

ISBN de la presente edición 9972 47 052 0

Hecho el depósito legal No. 2001-2912

Razón social: Intermediate Technology Development Group, ITDG-Perú
Domicilio: Av. Jorge Chávez 275, Miraflores. Casilla postal: 18-0620. Lima 18, Perú
Teléfonos: 444-7055, 446-7324, 447-5127. Fax: 446-6621
postmaster@itdg.org.pe www.itdg.org.pe

© 2001, **Servicios Educativos Rurales, SER**

© 2001, **Intermediate Technology Development Group, ITDG-Perú**

Autor: Sebastião Mendonça Ferreira

Coordinación general: Carlos Frías

Cuidado de edición: Soledad Hamann

Corrección de estilo: Diana Cornejo

Diagramación y carátula: Víctor Mendivil

Actualización bibliográfica: Juan Fernando Bossio

Fotografías: Proyectos de desarrollo de ITDG-Perú y SER

Edición y producción: Lima, ITDG-Perú, 1999

Reimpreso por: Tarea, Asociación Gráfica Educativa

Impreso en Perú

Contenido

Presentación		vii
Introducción		ix
Parte I:	Conceptos básicos	1
Capítulo 1	¿Qué es desarrollo?	3
Capítulo 2	¿Qué es un proyecto de desarrollo?	5
Capítulo 3	Los desencuentros de los proyectos de desarrollo	7
Capítulo 4	El ciclo de los proyectos de desarrollo	9
Parte II:	Identificación y elaboración de proyectos de desarrollo	11
Capítulo 5	Identificación y selección de proyectos	13
	<i>Los proyectos, la visión y las estrategias de desarrollo</i>	14
	<i>La secuencia para identificar los proyectos prioritarios</i>	15
	<i>Cómo El Dorado seleccionó sus proyectos prioritarios</i>	15
Capítulo 6	¿Cómo elaborar los proyectos?	17
	<i>El desarrollo de la idea del proyecto</i>	18
	<i>El marco lógico del proyecto</i>	22
	<i>La presentación del proyecto</i>	35
Capítulo 7	Criterios de selección y asignación de prioridades para proyectos de desarrollo	39
Parte III:	La negociación de los proyectos	45
Capítulo 8	El proceso básico de la negociación de proyectos	47
	<i>Cómo concebir estrategias de financiamiento de los proyectos</i>	49
Directorio de agencias de cooperación		53
Ficha de retroalimentación		69

Presentación

En este tiempo, la descentralización económica y política es imprescindible para el desarrollo de nuestro país. Por ello, a pesar de que en términos legales el proceso de regionalización se ha paralizado, en términos reales se muestra hoy con mucho más fuerza que en otras épocas a partir de nuevas iniciativas en los espacios locales del país.

Dependiendo de su tamaño y recursos económicos, las municipalidades de nuestro país tradicionalmente han asumido como funciones centrales el ordenamiento territorial urbano, la prestación de servicios (agua, alcantarillado y limpieza) y, en algunos casos, la gestión de infraestructura energética (alumbrado público y domiciliario). Lo nuevo del actual momento es que las municipalidades —especialmente andinas y amazónicas— están desarrollando acciones de promoción del desarrollo social, económico y productivo. De esta manera asumen roles que exceden sus funciones tradicionales. Esta tendencia es cada vez más creciente en el ámbito nacional.

Estas experiencias de promoción municipal de desarrollo local tienen sus particularidades. Sin embargo, comparten cuatro características:

- Planificación (elaboración participativa de planes de desarrollo de mediano plazo e identificación de proyectos estratégicos).
- Coordinación de acciones inmediatas (obtención de logros concretos y de mayor legitimidad a esta forma de acción).
- Concertación (creando instancias de trabajo que relacionan el sector público y el privado, en las que participan organizaciones sociales y económicas locales, instancias estatales y organismos no gubernamentales).
- Liderazgo municipal (las municipalidades asumen una función articuladora de esfuerzos y recursos, volviéndose promotoras del desarrollo local).

Todo este proceso ha originado que muchas municipalidades actualmente tengan planes de desarrollo elaborados de manera concertada (o estén por elaborarlos). Ahora se enfrentan con un nuevo desafío: formular los proyectos estratégicos para el desarrollo de su localidad y conseguir el financiamiento para concretarlos. Este desafío se da en medio de un panorama de

escasos recursos para los gobiernos locales (sólo alrededor del 4% del presupuesto nacional), lo que es expresión del centralismo económico que aún padece nuestro país.

Tanto la elaboración de proyectos de desarrollo como las gestiones para su financiamiento son aspectos claves para concretar las aspiraciones de desarrollo de muchas regiones y representan un gran escollo para las instituciones locales debido a que, por lo general, estas actividades no son parte de las tareas cotidianas de funcionarios municipales o líderes locales y la capacitación y asistencia técnica en este terreno son aún escasas.

Buscando contribuir a la superación de este problema, Servicios Educativos Rurales (SER), la Comisión Episcopal de Acción Social (CEAS), el Proyecto Desarrollo de Gobiernos Locales (PDGL) de ESAN-USAID e Intermediate Technology Development Group (ITDG) encargamos a Sebastião Mendonça Ferreira la elaboración de la presente publicación. En ella se intenta responder algunas preguntas claves a la hora de elaborar proyectos de desarrollo:

- ¿Cómo identificar y dar prioridad a aquellos proyectos estratégicos para el desarrollo de una localidad?
- ¿Cuáles son los pasos para elaborar un proyecto de desarrollo local que reciba apoyo de las agencias de financiamiento?
- ¿Qué criterios deben tenerse en cuenta a la hora de presentar proyectos a las agencias financieras?
- ¿Cómo elaborar estrategias de financiamiento y negociación de proyectos que se consoliden en el tiempo?

El texto está dividido en tres grandes partes. La primera explica cómo entender el desarrollo local y el ciclo de los proyectos. La segunda brinda instrumentos para identificar proyectos relevantes de desarrollo local y la forma de elaborarlos, mostrando la utilidad y forma de uso del marco lógico en la formulación de proyectos. La última muestra herramientas para negociar los proyectos con las agencias financieras y brinda recomendaciones útiles para construir estrategias de financiamiento de los proyectos. Esta parte se complementa con un directorio de las principales agencias de cooperación.

Al publicar este texto, ITDG y SER esperan colaborar con el enorme esfuerzo que las instituciones y organizaciones locales realizan por convertirse en auténticos protagonistas de su desarrollo y el de todo el país.

Carlos Frías

Introducción

Esta guía aborda tres temas centrales:

- En primer lugar, se analiza la forma de elaborar proyectos de desarrollo que constituyan inversiones relevantes para el mejoramiento de las condiciones sociales y económicas locales y que correspondan a las políticas y prioridades de las agencias de cooperación.
- En segundo lugar, se muestra el modo de negociar el financiamiento de los proyectos de desarrollo, contactar con las agencias de cooperación y construir gradualmente una red de relaciones con ellas.
- Por último, se incluye un breve directorio de las principales agencias de cooperación que trabajan en el Perú.

Los lectores encontrarán en este texto diversas ideas e instrucciones que podrán resultarles útiles. Sin embargo, esta guía no es perfecta: consiste simplemente en un conjunto de lecciones adquiridas por el autor y por las personas a las que éste consultó durante su elaboración. Las situaciones cotidianas tienen particularidades y novedades que deben enfrentarse con criterio, coraje y creatividad.

El ambiente de la cooperación es muy dinámico: los países, los organismos internacionales y las agencias cambian sus políticas permanentemente. Hace diez años eran muy escasas las instituciones que empleaban conceptos como *sostenibilidad ecológica* y *enfoque de género*, y seguramente dentro de algunos años se generalizarán otros conceptos a los que hoy en día damos aún poca importancia. Igual sucede con los programas y prioridades de la cooperación. La actualización permanente es la única posibilidad de respuesta al envejecimiento de las ideas y conocimientos.

No hay una nomenclatura uniforme en los manuales de la cooperación. Cada país y cada agencia emplean sus propios nombres y definiciones. Ello genera confusión y muchos problemas entre las personas e instituciones. En esta guía aparecen términos y definiciones cuyo uso está bastante extendido entre los organismos de cooperación; sin embargo, es muy probable que los lectores encuentren otros nombres y otras definiciones para los mismos elementos tratados en este texto.

Sugerimos a los lectores que comparen la terminología usada en esta guía con su propia nomenclatura y escojan la que consideren más adecuada. Las terminologías son sólo convenciones: lo más importante es la coherencia. Si se emplean definiciones claras y consistentes y se aplican coherentemente los términos, se puede trabajar sin mayores problemas.

La amplitud de los temas considerados en esta guía obliga a tratarlos de forma muy resumida. La idea es que los lectores encuentren los conceptos básicos, los enfoques y las orientaciones centrales para abordar cada tema. Lo demás queda a la inteligencia de quienes tienen la responsabilidad o la misión de promover el desarrollo. Elaborar y negociar proyectos son actividades que requieren de mucha creatividad y flexibilidad mental. La suerte ayuda, pero cada uno también tiene que poner de su parte.

Parte I

Conceptos básicos

¿Qué es desarrollo?

Un país o una región están desarrollándose cuando se evidencia un proceso de adquisición de nuevas capacidades por parte de su población, de sus empresas y de sus instituciones, cuando crecen sus actividades económicas, cuando aumentan los ingresos económicos de la población, cuando se eleva su nivel cultural y cuando mejora su calidad de vida.

A lo largo de los años el concepto de desarrollo ha ido variando en la medida en que fueron evolucionando los marcos conceptuales de los organismos internacionales.

En los últimos años ha sido necesario resaltar varios aspectos del desarrollo:

- **La productividad de las actividades económicas**, que es uno de los principales rasgos de las regiones más desarrolladas: los rendimientos de su producción agrícola y pecuaria, el valor de la producción lograda por los trabajadores en una hora, etcétera.
- **La competitividad de las empresas** en los mercados nacionales y globales; es decir, su capacidad para mantener la presencia de sus productos y servicios en esos mercados, para aprender rápidamente y para asimilar las nuevas tecnologías y formas de hacer negocios.
- **La equidad social**; es decir, el grado de participación de los diversos sectores sociales, de las zonas urbanas y rurales, de las etnias y grupos raciales, de las mujeres y los hombres, de los adultos, los niños y los ancianos en los beneficios del desarrollo.
- **La calidad de las instituciones**; es decir, las normas sociales que se cumplen efectivamente en los negocios; las costumbres que imperan en las relaciones entre las personas, las poblaciones, los distritos, etcétera; la mentalidad y los valores morales que predominan en los líderes, dirigentes y autoridades, y la capacidad de gerencia de las organizaciones sociales y entidades públicas.
- **La sostenibilidad ecológica** del desarrollo; es decir, la capacidad de cada generación para disfrutar de los recursos naturales y de la diversidad biológica del planeta, sin privar a las generaciones futuras de ese maravilloso patrimonio natural.

El concepto del desarrollo se manifiesta a través de los indicadores que se utilizan para medirlo. La selección de estos indicadores evidencia la idea del tipo de desarrollo que se aspira alcanzar.

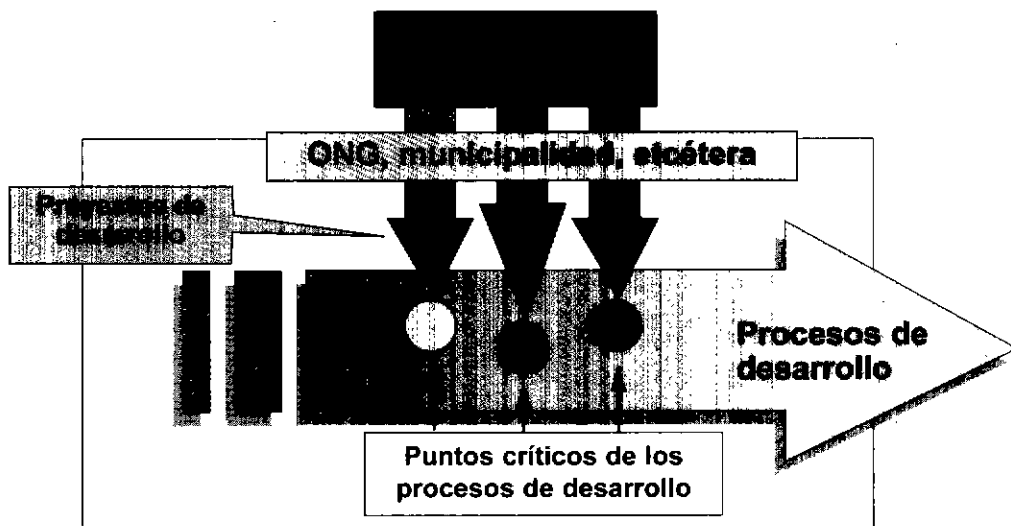
Si bien el desarrollo se mide a través de indicadores, no debe olvidarse que el mejoramiento de esos indicadores es el resultado de largos procesos cuyos motores son las iniciativas y la persistencia de las personas por superar sus limitaciones, por adquirir nuevas capacidades y por mejorar sus instituciones y empresas. Conocer esos procesos es fundamental para lograr la efectividad y sostenibilidad económica y social de los proyectos de desarrollo.

¿Qué es un proyecto de desarrollo?

2

Las diversas formas de definir un proyecto de desarrollo dependen de quiénes lo definen:

- Para una agencia de cooperación es una oportunidad de colocar fondos y lograr impactos significativos para el cumplimiento de su misión: contribuir con recursos a los procesos de desarrollo de los países y poblaciones en situación de dificultad o pobreza.
- Para una organización de desarrollo (ONG o municipalidad) es una expresión operativa de su visión de desarrollo y, además, un instrumento de negociación y captación de recursos de inversión con las fuentes de financiamiento: agencias, gobierno, etcétera.
- Para la población y sus organizaciones sociales es la expresión técnica de sus aspiraciones de desarrollo y oportunidades de progreso personal y grupal. Para muchos sectores lo más importante de un proyecto son las obras y las inyecciones de recursos en sus ámbitos.



Los proyectos de desarrollo son intervenciones breves, generalmente de pocos años, que buscan impulsar los procesos de desarrollo de una región, un sector, un grupo humano, una empresa o una institución.

Para producir impactos sostenibles, estos proyectos deben orientarse a los **puntos críticos de los procesos de desarrollo**, con el fin de superar sus debilidades o fortalecer sus componentes más dinámicos de modo que se generen nuevos recursos en su zona de trabajo.

La finalidad de los proyectos de desarrollo no es satisfacer temporalmente una necesidad de la población: sus inversiones deben servir para que la misma población pueda cubrir sus necesidades en forma permanente. Por tanto, deben generar más recursos o capacidades que los invertidos en su ejecución.

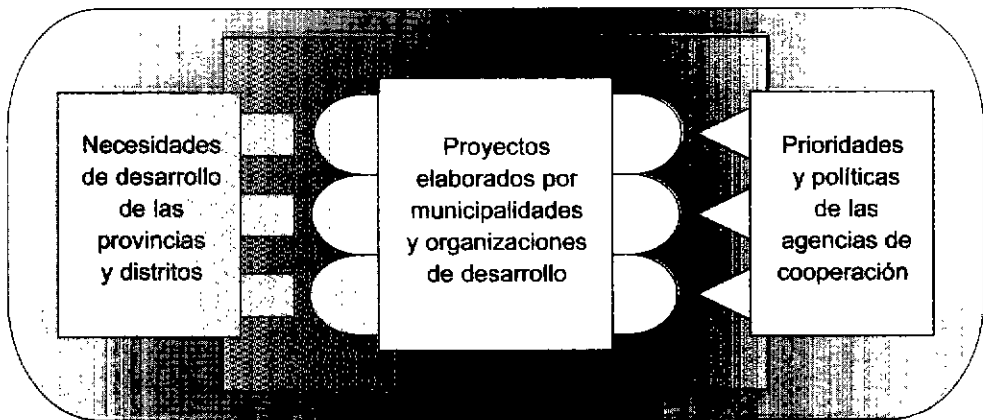
Los desencuentros de los proyectos de desarrollo

3

En los últimos años los gobiernos locales y las organizaciones privadas han logrado importantes avances en la concertación y realización de actividades de planificación. Además, han adquirido experiencia en la elaboración y diseño técnico de proyectos de desarrollo a pequeña escala.

Sin embargo, muchos de esos proyectos tienen dos limitaciones básicas: no corresponden a las prioridades del desarrollo de sus localidades o no coinciden con las políticas de las fuentes de financiamiento: agencias de cooperación, gobierno, etcétera.

Por otro lado, el mejoramiento técnico no ha venido acompañado de la capacidad de negociación y financiamiento de los proyectos identificados. Muchas veces los intentos de obtención de recursos para esos proyectos han fracasado a pesar de que eran técnicamente viables, lo que ha producido frustración en autoridades ediles, profesionales y ONG locales. Esa dificultad de las organizaciones nacionales ocurre en un contexto en que las agencias de cooperación no logran colocar en el país los recursos que tienen destinados para ello, con lo que se pierden grandes oportunidades de financiamiento.



Sin embargo, lo más preocupante es la poca relación de los proyectos con las necesidades y procesos de desarrollo de los ámbitos en los cuales se ejecutan. Así, se realizan obras e inversiones que no contribuyen efectivamente al logro de las aspiraciones de progreso económico y social de la población, sus líderes y autoridades.

Ante la escasez de recursos para invertir en desarrollo, urge superar estos desencuentros.

Muchos de los proyectos elaborados no encajan con las necesidades y procesos de desarrollo de las provincias y distritos, ni con las políticas y prioridades de las agencias.

Para superar estos desencuentros conviene seguir las fases del ciclo de proyectos de desarrollo que veremos enseguida.

El ciclo de los proyectos de desarrollo

4

El ciclo de los proyectos de desarrollo es un proceso acumulativo que repite los mismos momentos en espiral creciente. El éxito en cada uno de los momentos del ciclo genera condiciones favorables para el siguiente, y la buena realización de un ciclo permite una mayor calidad en el próximo. Cualquier deficiencia sería en un aspecto reduce la calidad del conjunto y hace difícil seguir avanzando.

Los cuatro momentos del ciclo son:

- Identificación y elaboración de proyectos relevantes y viables.
- Gestión del financiamiento de los proyectos ante las fuentes.
- Ejecución de los proyectos.
- Evaluación de los proyectos y difusión de los resultados e impactos logrados y de las lecciones adquiridas.

El crecimiento de la capacidad de concepción, diseño, financiamiento y ejecución de proyectos es un proceso lento. Por tanto, es mejor concebirlo con una visión de largo plazo, de desarrollo de capacidades profesionales, de construcción de relaciones de confianza, de acumulación de logros, etcétera. Es mejor no apurarse, pero tampoco hay tiempo que perder.

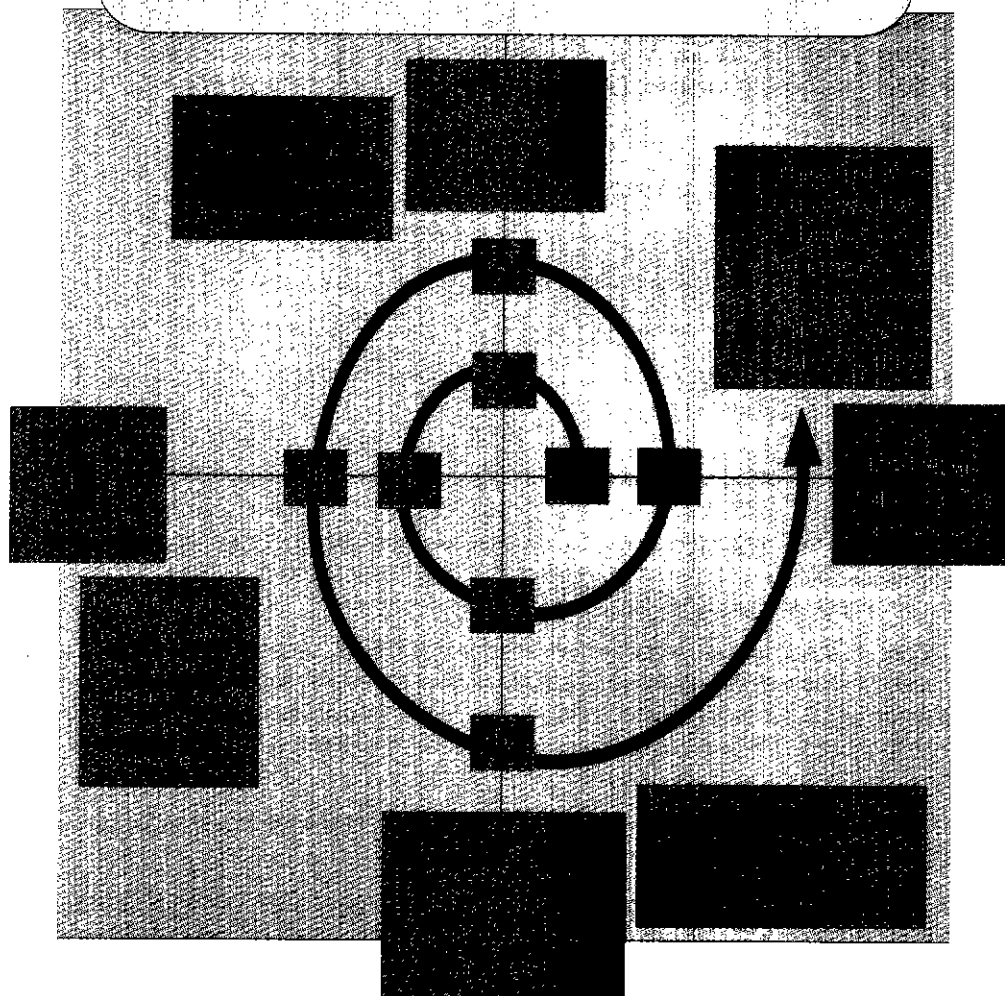
La obtención de financiamiento para los proyectos es una parte del ciclo de los proyectos de desarrollo en la cual la capacidad de la institución se va ampliando gradualmente desde montos pequeños hacia financiamientos cada vez mayores, y va avanzando de proyectos puntuales hasta intervenciones que abordan los muchos elementos del desarrollo.

Cada momento del ciclo del proyecto tiene sus propios instrumentos de gestión y requerimientos de habilidades particulares.

Esta guía dará prioridad a los dos primeros momentos del ciclo –la *identificación y elaboración* del proyecto y la *negociación*–, pues la calidad de los proyectos y sus posibilidades de financiamiento son dos aspectos interdependientes.

Si bien los otros dos momentos del ciclo –la *ejecución* y la *evaluación*– dependen mucho de los criterios de cada agencia, la gestión del conjunto de los momentos debe mantener una consistencia básica.

El ciclo de los proyectos como espiral creciente



Parte II

**Identificación
y elaboración
de proyectos
de desarrollo**

Identificación y selección de proyectos

5

Hay dos pasos básicos que podemos recomendar:

- Crear una visión estratégica del desarrollo
- Identificar y asignar prioridades a los proyectos que operativizan la visión

Creación de una visión estratégica del desarrollo local, sectorial o comunal



Identificación de los proyectos necesarios para operativizar las estrategias específicas



Concepción de las estrategias específicas que harán viable esa visión de futuro



Asignación de prioridades a los proyectos en función de su importancia para las estrategias, los recursos y las principales aspiraciones de progreso de la población

Para una organización de productores, una comunidad, un distrito o una provincia, lo primero es definir el tipo de desarrollo que mejor combina sus aspiraciones de progreso, las oportunidades del entorno y las potencialidades y limitaciones de sus recursos y capacidades.

Luego de un análisis estratégico de su situación, se identifica un futuro deseable y posible para el distrito. Esa visión de futuro debe concretarse en estrategias específicas que vuelven el proceso de desarrollo más dinámico y brindan una idea clara de cómo hacerlo realidad: cómo y por qué camino se llegará al destino.

Una vez que se conocen las estrategias específicas del desarrollo, se identifican los proyectos que puedan ponerlas en marcha. Ello produce una lista de proyectos necesarios para el desarrollo.

Como los recursos siempre son escasos, se requiere establecer prioridades.

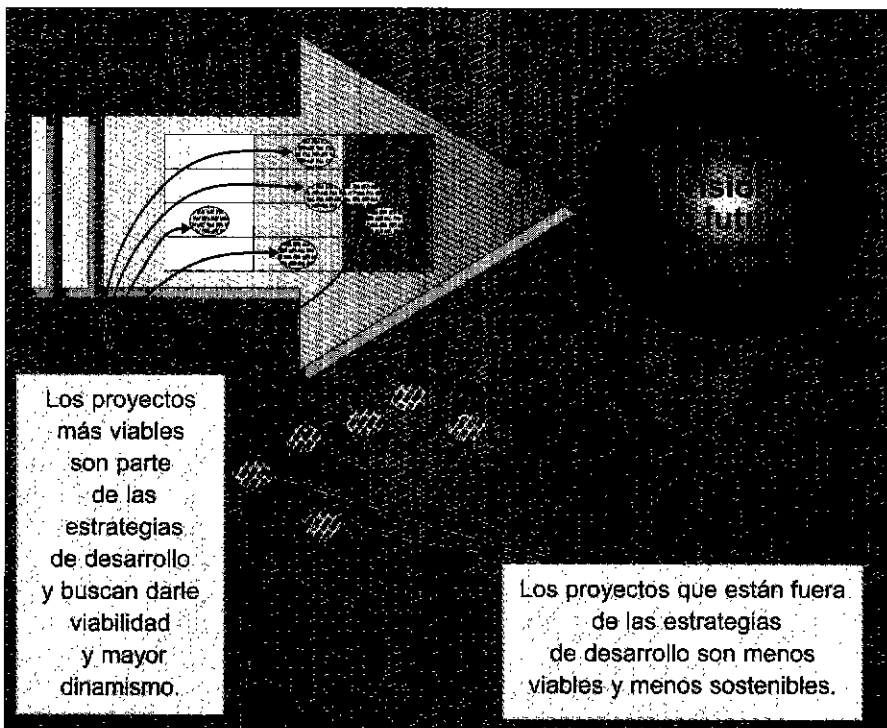
Hay tres criterios centrales para asignar prioridades:

- La importancia de la estrategia específica y del proyecto para ponerla en marcha.
- Las posibilidades de obtener los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.
- La voluntad, la identificación y el compromiso de la población para aportar en la ejecución y uso de las obras y servicios que el proyecto producirá.

Errores más frecuentes en la identificación de proyectos de desarrollo

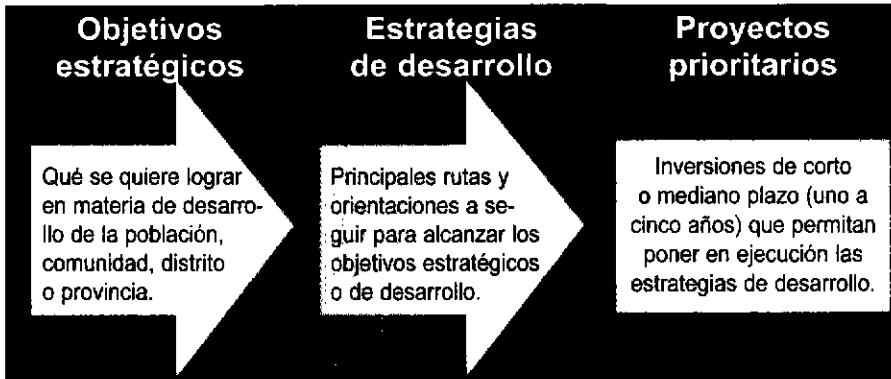
- Basarse exclusivamente en las ofertas de las fuentes de financiamiento sin considerar la importancia del proyecto para el impulso de los procesos de desarrollo. Debido a este error se ejecutan proyectos poco importantes para el desarrollo y se desperdician los recursos ofrecidos por la cooperación.
- Basarse exclusivamente en las necesidades más sentidas por algunos grupos de la población, sin verificar si la satisfacción de esas necesidades es la mejor forma de crear condiciones para el desarrollo (tomar el proyecto como gasto y no como inversión para el desarrollo).

Los proyectos, la visión y las estrategias de desarrollo



La secuencia para identificar los proyectos prioritarios

Para que los proyectos sean relevantes y sostenibles es recomendable identificarlos a partir de una visión de futuro desarrollada por un grupo de la población o por los líderes y autoridades de un distrito o provincia; diseñar las estrategias que harán realidad esa visión, y asignar prioridades a los proyectos en función de su importancia para impulsar esas estrategias.



Cómo El Dorado seleccionó sus proyectos prioritarios

En febrero de 1998 se realizó un taller de planeamiento estratégico en la provincia de El Dorado, en San Martín. Este evento contó con la participación del alcalde, los regidores, los dirigentes de las organizaciones sociales y de productores, diversas autoridades, líderes locales y directivos de instituciones privadas de desarrollo (ONG).

El taller exploró el entorno regional, nacional e incluso internacional de la provincia. Se identificaron las oportunidades de mercado para los productos que podían elaborarse en El Dorado, la oferta de recursos de desarrollo y el soporte técnico. Se evaluaron los recursos locales, las capacidades productivas y empresariales de los productores, el comercio formal e informal, las capacidades de las instituciones y las costumbres de la población. En función de esos elementos se elaboró una visión estratégica de desarrollo.

Esta visión permitió establecer los objetivos estratégicos, concebir las estrategias de desarrollo e identificar los proyectos prioritarios para su logro.

Eje estratégico: Impulso de la producción de panllevar para los mercados local y regional

Posicionamiento de la marca Bas en el mercado de panllevar de Tarma.

- Promoción de la imagen de los productores de Bas para la creación de una marca – Bas – principalmente orientada hacia el platano.
- Iniciativas de mejoramiento genético del platano y del manejo agropecuario.
- Impulso de la organización de los productores por fila de especialización productiva con una asistencia técnica especializada.

Comercialización de la marca Bas en el mercado de panllevar de Tarma.

- Mejoramiento de la producción de platano.
- Desarrollo empresarial de los productores de panllevar.

16

Eje estratégico: Impulso de la producción ganadera para los mercados regional y nacional

Posicionamiento en el mercado de Tarma y creación de condiciones para alcanzar otros mercados principalmente al de Ica.

- Desarrollo de la mentalidad empresarial de los ganaderos.
- Impulso del mejoramiento genético del ganado y del manejo ganadero de doble propósito.
- Búsqueda de financiamiento para el mejoramiento genético y de infraestructura de finca.

Plan de desarrollo ganadero bovino.

- Impulso de la feria local agropecuaria de Bas.
- Desarrollo de la ganadería porcina y ovina.

Eje estratégico: Impulso de la agroexportación

Avanzar una experiencia inicial exitosa que consolide el impulso agroexportador.

- Desarrollo de la oferta local, especialmente del café, con variedades y calidad adecuada para los mercados externos.
- Desarrollo de una mentalidad exportadora en los productores.

Promoción de productos de agroexportación: café, miel, cacao, maní, maracón.

6

¿Cómo elaborar los proyectos?

El proceso de elaboración de los proyectos de desarrollo tiene cuatro pasos básicos:

- Desarrollo de la idea del proyecto
- Desarrollo del marco lógico del proyecto
- Consulta con las fuentes de financiamiento
- Redacción del documento de presentación del proyecto

Desarrollo de la idea del proyecto



Desarrollo del marco lógico del proyecto



Consulta con las fuentes de financiamiento



Redacción del documento de presentación del proyecto

La imaginación de qué se quiere lograr con el proyecto, cuándo se puede lograr, la identificación de quiénes serán sus protagonistas centrales y la concepción de cómo se piensa hacer.

Ordenamiento de la idea del proyecto en un cuadro que precisa sus elementos, analiza su consistencia interna y establece sus condiciones de viabilidad.

Conocimiento de las prioridades y políticas de las fuentes de financiamiento e identificación de los requerimientos que el proyecto debe cumplir para obtener su calificación.

Elaboración de un documento del proyecto que atienda los requerimientos de las fuentes de financiamiento y que conserve su importancia para las estrategias de desarrollo de la población.

La gran mayoría de los fracasos en los dos primeros momentos del ciclo del proyecto (identificación/elaboración y gestión/financiamiento) se debe al descuido de algunos de estos pasos en la elaboración del proyecto. Es más difícil contar con buenos proyectos y conseguir financiamiento para ellos sin seguir estos pasos. Existen muchos matices sobre cómo realizar cada paso, pero en general todos están de acuerdo en que, de alguna forma, hay que seguirlos. Su dominio es una habilidad que se logra principalmente con la práctica.

El desarrollo de la idea del proyecto

El desarrollo de la idea de un proyecto tiene tres momentos básicos:

- La concepción del propósito del proyecto.
- La concepción de cómo el proyecto logrará el propósito y el objetivo de desarrollo.
- Los aspectos de ingeniería, costos y organización del proyecto.

La concepción del propósito del proyecto



La concepción de cómo el proyecto logrará el propósito y el objetivo de desarrollo



Los aspectos de ingeniería, costos y organización del proyecto

Qué cambios quiere lograr el proyecto al concluir su intervención y quiénes estarán directamente involucrados como actores en su ejecución.

Qué condiciones es necesario crear en el ámbito del proyecto para lograr los cambios propuestos y cómo crear estas condiciones.

La ingeniería de las obras, bienes y servicios que el proyecto realizará, las actividades de la ejecución, los costos y la organización de la gestión.

La concepción del propósito del proyecto

Es la primera y la más importante decisión de todo el proceso de desarrollo de la idea de un proyecto.

Establecer el propósito de un proyecto implica tres decisiones interligadas: **qué, con quiénes y cuánto** se quiere lograr.

Qué se quiere lograr

- Definir sobre qué aspectos de la estrategia de desarrollo es más provechoso intervenir con un proyecto (cuáles son aquellos aspectos en que un proyecto puede generar cambios importantes e impulsores de la población con la menor cantidad de recursos de inversión).
- Establecer en qué aspectos puede la institución ejecutora ser más efectiva (en función de las capacidades técnicas y gerenciales de la institución ejecutora y de las demás instituciones locales).

Con quiénes se quiere trabajar

- Seleccionar con quiénes se debe trabajar directamente para lograr la mejor respuesta de la población: cuál es el grupo humano que puede asumir más plenamente las responsabilidades de ejecución y aprovechamiento del proyecto, generando un efecto motivador e impulsador en el conjunto de la población local.

Cuánto se quiere lograr

- Delimitar, en función de los recursos, los tiempos disponibles y la complejidad del tema, así como cuánto se puede avanzar en los cambios deseados, principalmente en términos cualitativos, pero buscando precisiones cuantitativas cuando sea posible.

Estas tres decisiones (qué, con quiénes, cuánto) son interdependientes; es decir, una decisión ejerce influencia sobre las otras. Las lecciones de la experiencia de éxitos y fracasos son las principales fuentes de criterios para orientar esas decisiones. Más adelante presentaremos una lista de criterios que ayudarán verificar la acertada orientación de esas decisiones.

Ejemplo:

Si el principal proceso de desarrollo de los productores de un distrito es el tránsito de una economía de subsistencia hacia una economía de mercado pueden darse varias estrategias de intervención:

- El mejoramiento de la competitividad local en los mercados de la región.
- La creación de un grupo líder que desencadene un cambio de mentalidad en la población.
- La promoción de nuevas actividades económicas orientadas a los mercados más dinámicos.

Según la realidad de cada distrito, algunas de esas estrategias impulsan a las demás y adquieren mayor prioridad. El propósito es el grado de avance que se puede alcanzar con el proyecto en una de esas estrategias.

El propósito del proyecto puede cambiar mucho según las posibilidades de obtención de recursos. Financiamientos de veinte mil dólares, de doscientos mil dólares o de dos millones de dólares permiten plantear propósitos con alcances muy distintos. Antes de establecer el propósito de un proyecto es recomendable tener una idea básica de los montos que pueden obtenerse. Ello previene la tendencia al voluntarismo y evita reelaboraciones innecesarias del proyecto.

La concepción de cómo el proyecto logrará el propósito

Una vez definido qué se quiere lograr, hay que imaginar cómo se va conseguir transformar esa meta en realidad.

Se parte de la premisa de que la precariedad de las condiciones de muchas regiones del país es una de las razones por las cuales su población no logra desarrollarse. En otras palabras, si se mejoran las condiciones locales se pueden acelerar los procesos de desarrollo.

La tarea central de este paso es establecer cuáles son las nuevas condiciones que el proyecto debe brindar para que la población logre su propósito. Esas nuevas condiciones se llaman **resultados**.

Establecer los resultados es proponer cómo se va superar el estancamiento tradicional. Ello implica conocer las causas del atraso y saber superarlas.

Para elaborar los resultados es necesario conocer los procesos de desarrollo que la población está llevando a cabo bajo condiciones difíciles; e imaginar las nuevas condiciones que pueden generarse y impulsarán esos procesos.

Por lo general esas condiciones —o resultados— son los requerimientos más importantes para aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno.

Se deben analizar con cuidado estas oportunidades para identificar los requisitos. Para ello, las experiencias exitosas de otras personas y localidades pueden ser de gran ayuda.

Ejemplo:

Si una provincia decide dar prioridad al mejoramiento de la competitividad local en los mercados de la región como estrategia de desarrollo, surgen varios requerimientos para tener éxito en esa dirección:

- Acceso a los mercados regionales con bajos costos de transporte.
- Capacidad técnica para lograr productos de mejor calidad.
- Disponibilidad de agua de riego todo el año para los cultivos con mayor potencial.
- Disponibilidad de varios canales de comercialización hacia los mercados de la región.

En caso que el proyecto genere esos resultados para los productores de una provincia, muy probablemente ellos lograrán mejorar la competitividad de sus productos en los mercados regionales e, incluso, en el mercado nacional.

Los aspectos de ingeniería y los costos del proyecto

Una vez establecido el cambio social que el proyecto quiere alcanzar (propósito), y las condiciones necesarias para lograrlo (resultados), se procede a establecer con qué medios materiales se piensa generar esas nuevas condiciones o resultados.

Los productos son las obras, los bienes, los servicios y los recursos que el proyecto elaborará o entregará a la población. Los productos del proyecto son los medios materiales que generan las condiciones para el desarrollo, es decir, los resultados.

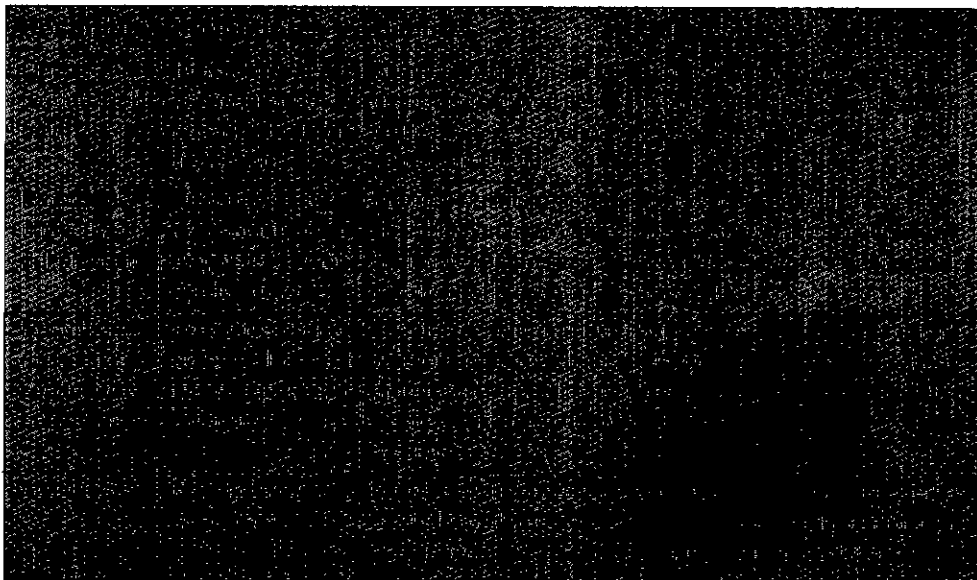
La gran mayoría de las actividades del proyecto se dirigirá a la elaboración de esas obras, bienes y servicios y a la distribución de los recursos que generarán las condiciones para el desarrollo.

En función de los productos se establecen las actividades, y en función de las actividades se definen los requerimientos de recursos para la ejecución del proyecto y el presupuesto correspondiente.

Estos aspectos de la ingeniería del proyecto contienen las especificaciones de los productos y las instrucciones de cómo elaborarlos. Se conocen con el nombre de expediente técnico del proyecto. El procedimiento para hacer expedientes técnicos es muy conocido entre los profesionales que elaboran proyectos, especialmente entre los ingenieros. El error que debe evitarse es la confusión del expediente técnico con el proyecto. El expediente técnico es sólo parte del proyecto de desarrollo.

El marco lógico del proyecto

Qué es el marco lógico y para qué sirve



El marco lógico es una forma de presentación de los proyectos. Es un resumen ejecutivo del proyecto bajo la forma de un cuadro de dos entradas, tipo matriz. El marco lógico es una matriz de cuatro por cuatro, es decir, de cuatro filas y cuatro columnas.

El marco lógico fue creado en 1970 por la AID –Agencia Internacional para el Desarrollo– y actualmente es utilizado por la mayoría de agencias de cooperación en el mundo.

Para hacer un buen marco lógico es indispensable haber pensado en todos los elementos fundamentales de un proyecto y haber verificado su coherencia interna. Únicamente así el marco lógico se convertirá en un instrumento útil para la elaboración de proyectos consistentes.

Si no se tiene experiencia en la elaboración del marco lógico es recomendable buscar apoyo metodológico o trabajar con una persona que conozca este instrumento y que tenga experiencia en su utilización.

El marco lógico permite conocer y analizar un proyecto en pocos minutos. Por eso las agencias prefieren recibir los proyectos con su marco lógico: así pueden tomar decisiones en forma más rápida y fundamentada.

Las columnas del marco lógico

Cada columna y cada fila del marco lógico tienen una función.

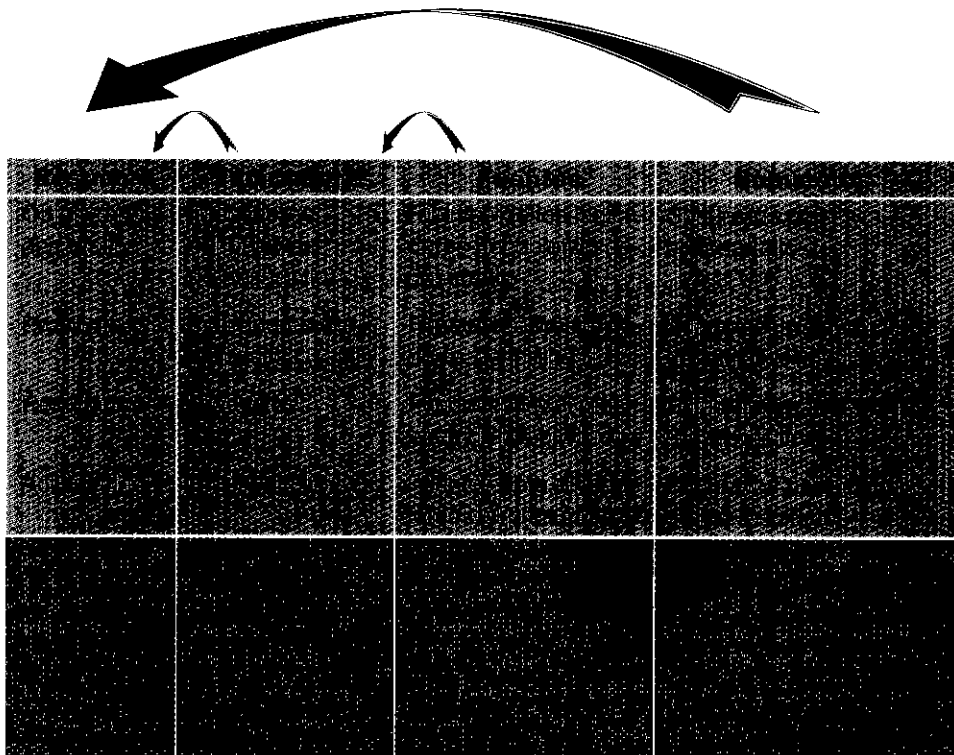
La primera columna describe la lógica de la intervención.

- Las actividades generan resultados.
- Los resultados permiten alcanzar el propósito.
- El propósito contribuye al logro del objetivo de desarrollo.

La segunda columna define los indicadores de verificación de la primera.

La tercera columna define las fuentes de información necesarias para conocer los indicadores señalados en la segunda.

La cuarta columna define los supuestos o factores fuera de control del proyecto cuya existencia es indispensable para el éxito de lo propuesto en la primera.

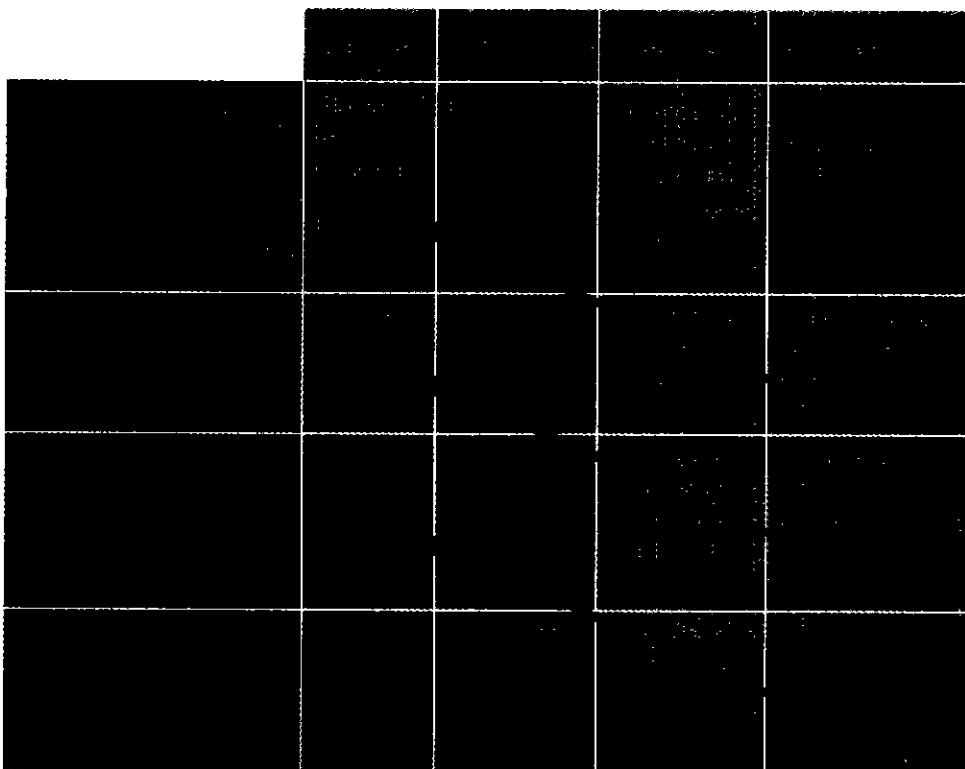


24

Las filas del marco lógico

La primera fila expresa el cambio social o impacto al que se quiere contribuir con el proyecto en un mediano plazo. Se prevé que ese cambio social tomará más tiempo –normalmente de dos a tres veces más– que la ejecución del proyecto.

La segunda fila expresa el cambio social o impacto que el proyecto quiere lograr al culminar su intervención.



La tercera fila expresa el cambio en los factores (condiciones, recursos, capacidades, etcétera) que permitirán lograr el propósito.

La cuarta fila expresa las actividades que generarán la nueva situación en los factores.

Como se puede notar en las flechas del diagrama, los supuestos pertenecen siempre a la fila superior:

- En la fila de las actividades están los supuestos de los resultados.
- En la fila de los resultados están los supuestos del propósito.
- En la fila del propósito están los supuestos del objetivo de desarrollo.

Cada fila del marco lógico tiene su responsable:

- La buena ejecución de las actividades y la generación de los resultados son responsabilidad directa –y casi exclusiva– de la institución ejecutora.
- El logro del propósito es una responsabilidad compartida entre la institución ejecutora y la población objetivo.
- El logro del objetivo de desarrollo es responsabilidad compartida de todos los actores locales y nacionales que inciden sobre el contexto cercano al proyecto.

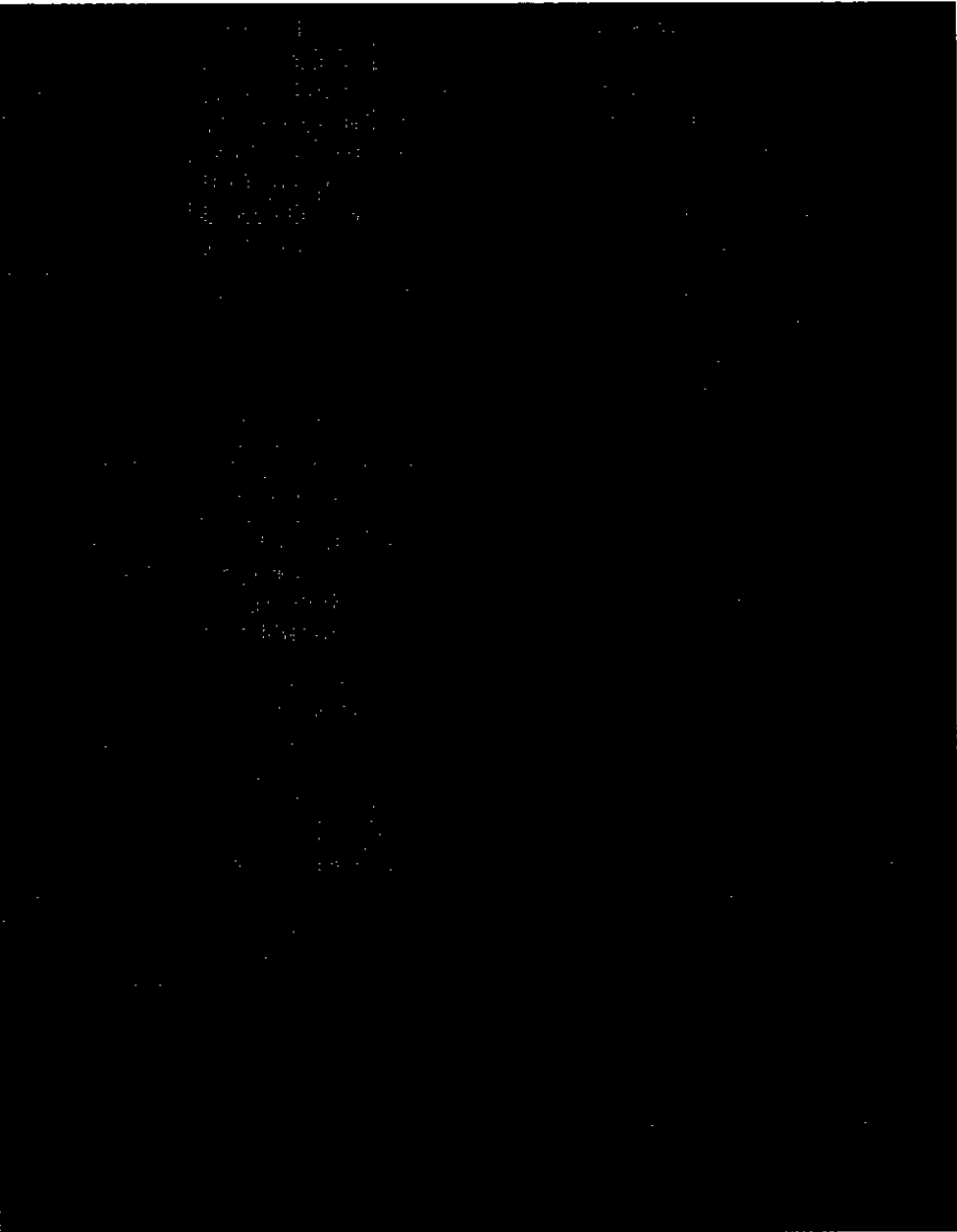
Los conceptos básicos del marco lógico

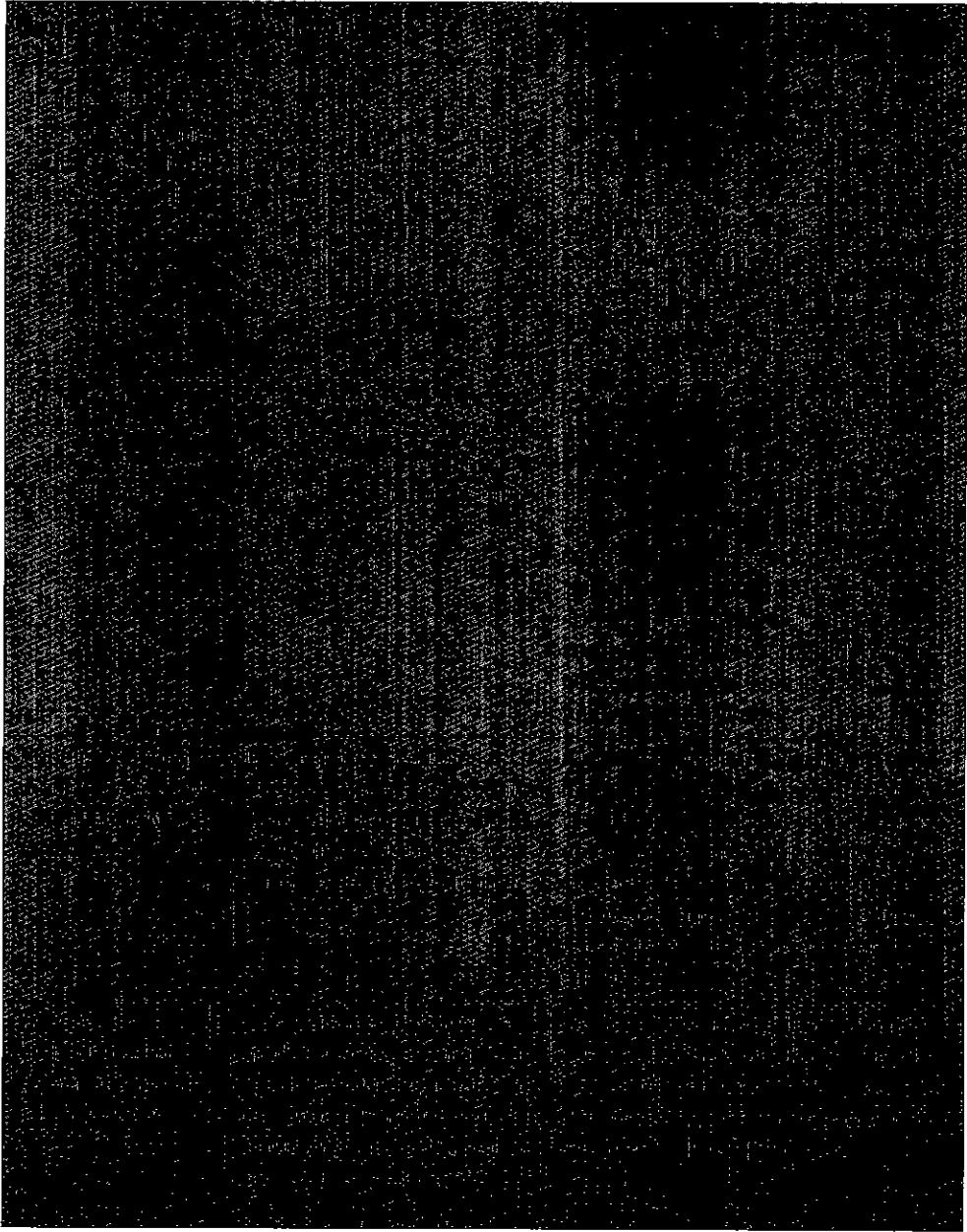
Las tres condiciones indispensables para elaborar un buen marco lógico son:

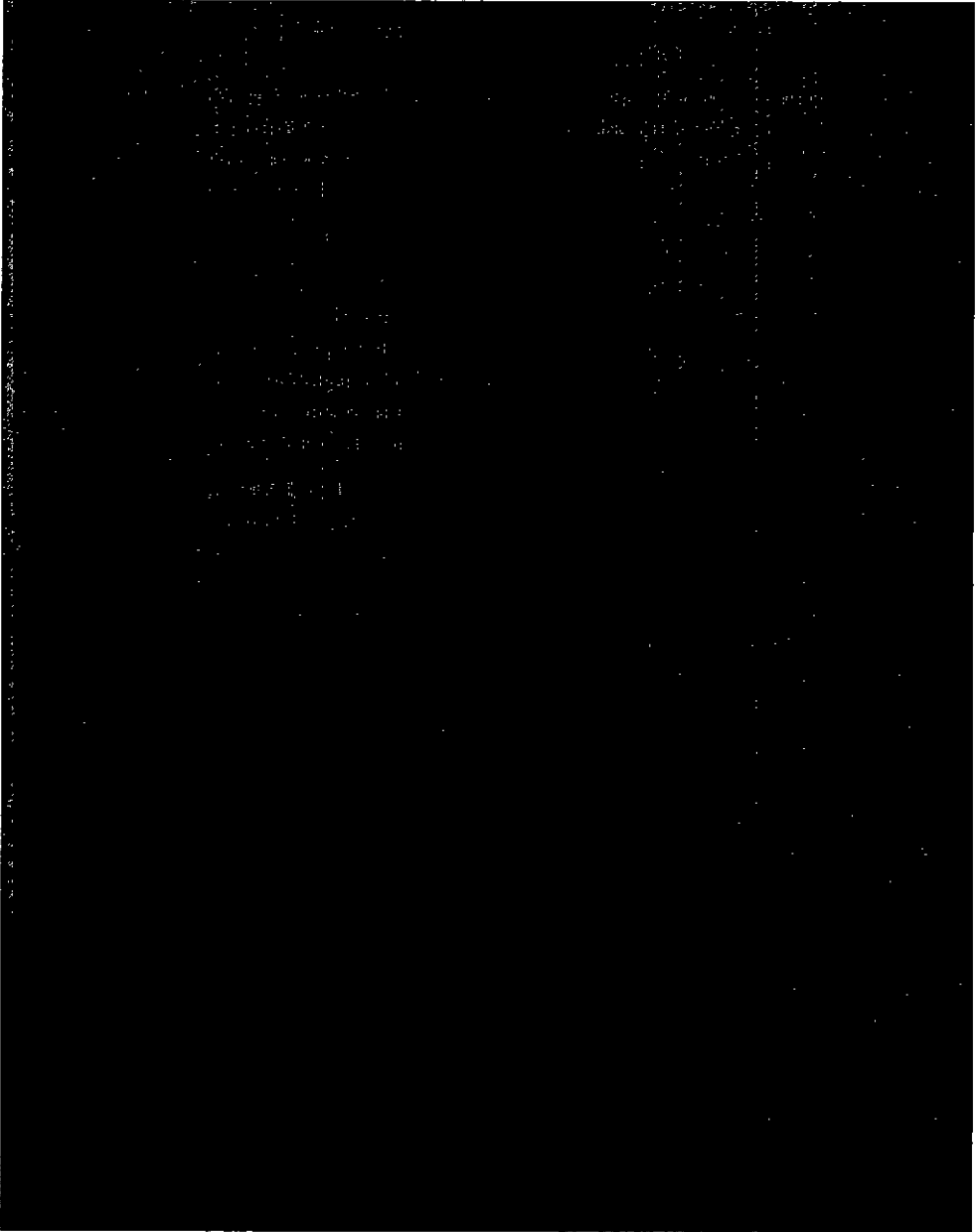
- Tener una idea clara del proyecto: qué, cómo y con qué.
- Comprender los conceptos básicos del marco lógico.
- Utilizar bien la secuencia de elaboración.

Ahora propondremos una breve explicación de estos conceptos, que ascienden a dieciséis. Cada uno corresponde a una celda del marco lógico.







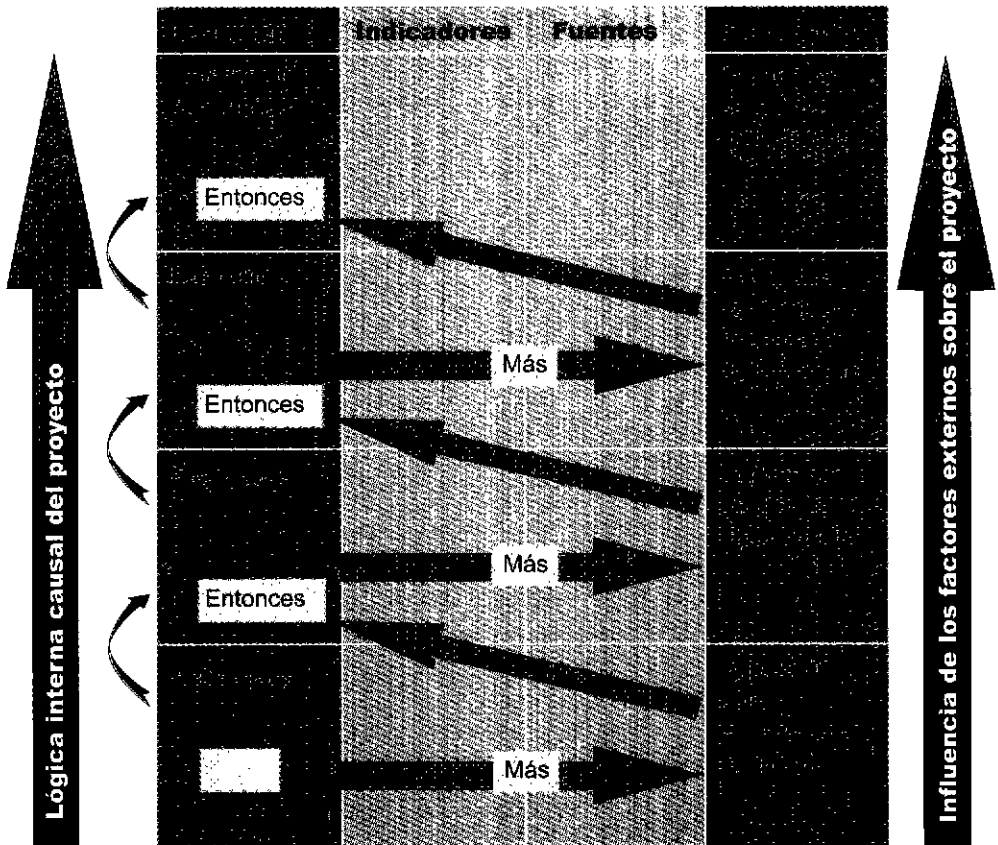


La lógica interna del marco lógico

La principal utilidad del marco lógico consiste en que permite analizar la consistencia interna de un proyecto en pocos minutos.

Cada nivel del marco lógico tiene una relación de causa-efecto con el nivel superior.

- Las actividades realizadas más los supuestos generan los resultados.
- Los resultados generados más los supuestos permiten el logro del propósito.
- El propósito logrado más los supuestos contribuyen al objetivo de desarrollo.



Ese análisis de consistencia permite conocer los requerimientos internos y externos para que cada componente de un proyecto tenga éxito.

Una cuestión previa

Lo primero a verificar en un marco lógico es si los contenidos de las celdas corresponden a sus definiciones. Para que el análisis de consistencia sea viable es fundamental el respeto a los conceptos del marco lógico. Si existen confusiones entre propósito, resultados y actividades todo el marco lógico colapsa.

Por ejemplo, si se indican actividades en la celda de propósitos, ya no se podrá establecer una relación de causa-efecto con los resultados ni con las demás actividades. Si se indican actividades en la celda de resultados, las consecuencias son similares, aunque menos graves.

Cómo utilizar el marco lógico en la elaboración de un proyecto

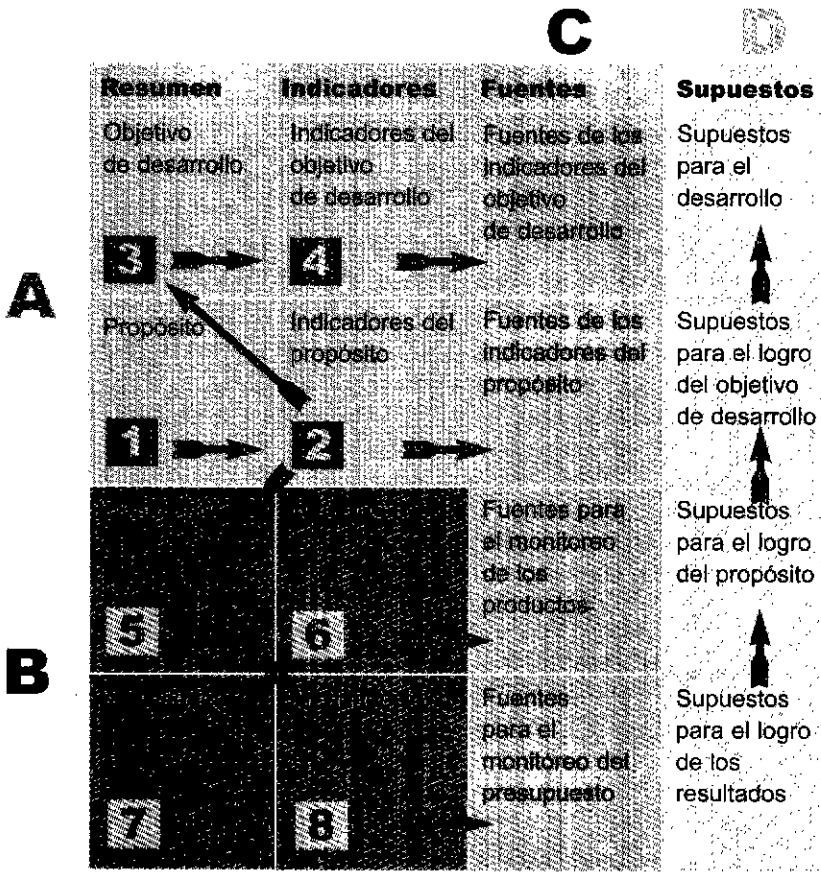
Para desarrollar el marco lógico primero se debe tener la idea del proyecto; es decir, primero hay que saber con claridad qué cambio se quiere lograr con el proyecto y cómo se piensa conseguirlo.

Una vez que se tiene la idea del proyecto se puede iniciar la elaboración del marco lógico.

La elaboración del marco lógico tiene cinco pasos básicos:

- Elaboración del *bloque A*, 1-2-3-4; es decir, el propósito y sus indicadores, y el objetivo de desarrollo y sus indicadores.
- Elaboración del *bloque B*, 5-6-7-8; es decir, los resultados, los productos, las actividades y los recursos.
- Identificación de fuentes; es decir, para cada una de las filas de los indicadores se exploran las fuentes de información existentes y/o por elaborar.
- Establecimiento de los supuestos.
- Análisis de consistencia y ajuste de todos los componentes.

El *bloque A* está constituido por el propósito (1) y sus indicadores (2), y por el objetivo de desarrollo (3) y sus indicadores (4).



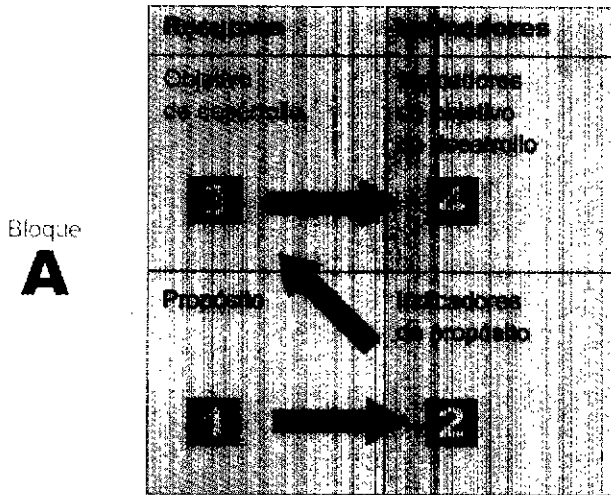
Este bloque describe los cambios que se quiere lograr o los impactos esperados del proyecto.

Normalmente este bloque se inicia por el propósito; sin embargo, también puede empezar por el objetivo de desarrollo.

Lo importante en este bloque es saber ubicar el proyecto al interior de las posibilidades de desarrollo que se abren para un ámbito. Los aspectos críticos en ese bloque son:

- La importancia del objetivo de desarrollo y el propósito del proyecto para impulsar el desarrollo de la provincia o sector de la población.

- La viabilidad económica y social del objetivo de desarrollo y el propósito del proyecto; es decir, su empalme con las oportunidades del entorno y con las aspiraciones y capacidades de las personas e instituciones del ámbito y el realismo para manejar las limitaciones de recursos y de la población.



El *bloque B* está constituido por los resultados (5), los productos (6), las actividades (7) y los recursos (8).

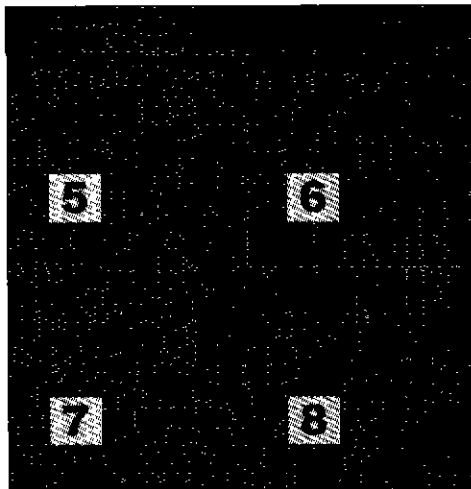
Este bloque expresa cómo y con qué se piensa conseguir los cambios señalados. Tiene dos componentes:

- Los resultados.
- Los productos, actividades y presupuesto (ingeniería del proyecto).

Los resultados evidencian las condiciones y factores que es necesario cambiar para lograr el *bloque A*.

La ingeniería del proyecto (productos, actividades y presupuesto) evidencia la forma de generar esos resultados con la mayor eficiencia en el uso de los recursos.

Bloque
B



Culminados los bloques *A* y *B* se tienen los componentes centrales del proyecto. Falta desarrollar las fuentes de información necesarias para ejecutarlo bien, y los aspectos externos no controlables para manejar los riesgos de fracaso que pueden traer consigo.

- **Identificación de fuentes.** El *bloque C* está constituido por la columna de fuentes de verificación. La secuencia en este bloque no es importante; sin embargo, sugerimos que se haga de abajo hacia arriba: del presupuesto hacia el objetivo de desarrollo.
- **Establecimiento de los supuestos.** El *bloque D* está constituido por la columna de supuestos. En la formulación de los indicadores la secuencia es muy importante. Se debe avanzar de abajo hacia arriba, desde la fila de las actividades hacia el objetivo de desarrollo, porque así se logra mayor claridad y concreción. En la formulación de los supuestos hay que buscar siempre las condiciones indispensables y no las condiciones deseables.
- **Análisis de consistencia y ajuste de todos los componentes.** Mientras se van avanzando los pasos, y una vez terminado el marco lógico, se hace el análisis de consistencia de todos los componentes y se realizan

los ajustes correspondientes. No debe olvidarse que todo proceso de elaboración es iterativo; es decir, que en cualquier punto del proceso puede ser necesario regresar a los pasos anteriores para realizar ajustes. La secuencia de pasos propuesta tiene varias ventajas; sin embargo, algunos autores discrepan con ella. Lo fundamental es la calidad de los contenidos de las celdas y la consistencia interna.

La presentación del proyecto

El documento de presentación del proyecto es un instrumento de negociación; de su adecuación y calidad depende, en gran medida, la aprobación o el rechazo de una solicitud de financiamiento. El documento de presentación sólo debe elaborarse después de haber realizado algún contacto previo con la posible fuente de financiamiento.

El documento de presentación debe hacerse según los formatos, instrucciones y prioridades de las fuentes de financiamiento. Además de su calidad técnica, debe contener las razones para que la fuente decida su selección. El documento de presentación de un proyecto debe contener todos los elementos que las fuentes de financiamiento necesitan para tomar una decisión.

Es imposible redactar un documento de presentación efectivo sin conocer los criterios de calificación de la fuente ni el proceso de selección al cual el proyecto será sometido. Un documento puede ser excelente para una fuente pero insatisfactorio para otra; todo depende de las políticas y criterios de cada una de las agencias de cooperación.

La buena redacción de un documento de presentación de un proyecto depende de la comprensión del pensamiento de la agencia a la cual se dirige, de sus valores, de sus conceptos del desarrollo, de sus criterios para establecer prioridades y de sus métodos de selección.

La elaboración de un buen documento de presentación no es un asunto de recetas ni de trucos: es cuestión de tener las ideas claras y conocer y comprender bien la agencia a la cual va dirigido.

El documento del proyecto debe ser claro, breve, contundente y consistente, y debe sintonizar bien con la forma del destinatario. Es muy recomendable

realizar consultas previas con quienes ya presentaron proyectos a la misma agencia y obtuvieron resultados favorables.

Cuando la agencia de financiamiento no tiene oficina de aprobación de proyectos en el país es necesario tener más cuidado y ser más detallado en la redacción del documento de presentación: hay menos posibilidad de dar explicaciones complementarias y de hacer correcciones puntuales.

Los aspectos que se presentan a continuación son sólo ejemplos que ayudan a comprender los componentes típicos de un documento de proyecto. Cada agencia exige algunos aspectos particulares, así como sus propias explicaciones y prioridades.

Aspectos típicos de un documento de presentación del proyecto

1. Resumen ejecutivo	Sucinta presentación de los aspectos centrales del proyecto: objetivo de desarrollo, propósito, población objetivo, presupuesto, ejecutor, etcétera (una o dos páginas).
2. Antecedentes del proyecto	Procesos de desarrollo y factores del estancamiento local, acciones previas ya realizadas, datos que contribuyen a comprender el contexto y justificación del proyecto.
3. Contexto	Características geográficas, posibilidades de desarrollo y problemas de la localidad, porque son confiables los supuestos del marco lógico.
4. Justificación del proyecto	Cómo el proyecto es parte de una estrategia de desarrollo, cómo se inserta en los procesos de desarrollo, por qué vale la pena y por qué es viable.
5. Enfoque del proyecto	Lógica general del proyecto; cómo va a operar; cómo va a lograr su objetivo, su propósito; cómo se hará sostenible; las ideas fuerza; etcétera.
6. Población objetivo	Quiénes son, cómo se delimita el grupo seleccionado, los criterios de selección de ese grupo, sus potencialidades y limitaciones, sus conexiones con los otros.

7. Objetivo de desarrollo	Descripción del objetivo de desarrollo, su importancia para el desarrollo local, las condiciones locales y nacionales que lo hacen viable y sus indicadores.
8. Propósito	Descripción del propósito, su importancia para la población objetivo, las condiciones y capacidades locales que lo hacen viable y sus indicadores.
9. Resultados y productos	Condiciones que permitirán el desarrollo y por qué. Por qué esos productos son los más efectivos y menos costosos para generar esas condiciones.
10. Actividades	Descripción de las actividades principales agrupadas por productos y resultados, las fases típicas de la ejecución del proyecto.
11. Presupuesto	Recursos requeridos para la ejecución del proyecto, sus valores monetarios, según los rubros de la fuente de financiamiento.
12. Monitoreo y evaluación	Sistema de recolección de información y elaboración de reportes, objetivos y características de las evaluaciones previstas.
13. Anexos	Cada fuente tiene su propia lista de anexos y sus formatos correspondientes.
• Marco lógico	Marco lógico del proyecto, según los conceptos y características de la fuente.
• Institución ejecutora	Información institucional que permita a la fuente tener confianza en su capacidad y adecuación para ejecutar el proyecto.
• Fichas técnicas	Fichas técnicas de las obras, con las especificaciones y los formatos de la fuente.
• Línea de base	Estado de los indicadores del objetivo de desarrollo, del propósito y de los resultados, según especificaciones de la fuente.
• Otros	Según solicitud de la fuente o criterio de la institución que está presentando el proyecto.

Criterios de selección y asignación de prioridades para proyectos de desarrollo

7



Cuando una organización de promoción del desarrollo está seleccionando y/o elaborando pequeños proyectos debe tener claridad sobre algunos criterios que actualmente son utilizados por muchas fuentes de financiamiento.

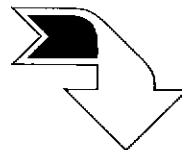
Esta lista de criterios sobre la importancia y viabilidad de los proyectos de desarrollo puede usarse como una lista de verificación para la identificación, elaboración y ajuste de los proyectos antes de presentarlos a las fuentes de financiamiento.

Esta lista es sólo referencial: cada fuente de financiamiento aplica sus propios criterios y atribuye diferentes grados de importancia a cada uno de ellos. Las consultas y conversaciones previas se orientan justamente a conocer mejor la lista de criterios que cada fuente aplica. Además, la importancia de los criterios depende del tipo de proyecto. Según el caso se requerirán algunos criterios complementarios y otros se volverán poco relevantes (especialmente para los proyectos que no inciden sobre actividades económicas productivas).

Lo recomendable es que se elabore una lista de verificación como ésta para cada una de las fuentes de financiamiento a las cuales se desea presentar los proyectos. Ello puede aumentar significativamente las probabilidades de aprobación de las solicitudes de financiamiento.

Lista de criterios de asignación de prioridades

Se cumple en forma plena (100%).	1
Se cumple en forma parcial (50%).	1/2
No se cumple.	0
No se aplica a este proyecto.	No
No se dispone de información suficiente.	?



40

Requisitos previos de aceptación

	1	1/2	0	No	?
1. El tema, la zona y el objetivo de desarrollo abordados por el proyecto están dentro de las políticas y prioridades de la fuente de financiamiento.					
2. La duración y presupuesto del proyecto están dentro de los rangos establecido por la fuente.					
3. La organización solicitante es considerada elegible para ese tipo de proyecto por parte de la fuente de financiamiento.					
4. El proyecto no tiene efectos negativos con respecto a la equidad de derechos y oportunidades para mujeres y hombres.					
5. El proyecto no deteriora el ambiente ni los recursos naturales de su ámbito.					
6. El proyecto no perjudica a ningún grupo de la población ni produce conflictos entre los diversos grupos de la población de su ámbito ni de otros lugares.					

Requisitos de presentación y claridad

1 1/2 0 No ?

7. El documento de presentación corresponde a los formatos de la fuente de financiamiento.
8. Los componentes básicos del proyecto están claramente expresados y permiten una comprensión global de la idea propuesta por el proyecto.
9. Los beneficiarios directos del proyecto están claramente identificados y delimitados.

Requisitos de coherencia interna

1 1/2 0 No ?

10. El propósito del proyecto es consistente con el objetivo de desarrollo.
11. Los resultados y productos son consistentes con el propósito y sus indicadores de verificación.
12. El presupuesto (recursos) del proyecto es consistente con los productos y actividades.
13. La duración del proyecto es consistente con los resultados, productos y actividades.
14. Las acciones y obras propuestas por el proyecto son técnicamente adecuadas y pueden ser ejecutadas en las condiciones existentes en el ámbito del proyecto.
15. La realización de las obras, bienes y servicios previstos por el proyecto es técnicamente factible.

Viabilidad de las actividades económicas

1 1/2 0 No ?

16. Existe demanda de mercado para las actividades económicas y productivas que el proyecto impulsa.			
17. Los requerimientos de competitividad en el mercado (calidad y precio) de los productos impulsados por el proyecto son alcanzables por la población en un corto plazo.			
18. La población involucrada en el proyecto tiene o puede conseguir acceso a los mercados para la venta de los productos impulsados por el proyecto.			
19. La población beneficiaria de las obras y servicios del proyecto está en capacidad de recibirlos, usarlos y mantenerlos.			
20. La población del ámbito está en condiciones de incorporar los cambios económicos y productivos promovidos por el proyecto sin generar dependencias técnicas ni económicas hacia los ejecutores.			
21. Los beneficiarios directos están decididos a aportar recursos locales disponibles (piedra, arena, madera, etcétera) o mano de obra para la ejecución del proyecto, sin retribución.			

Evaluación de la organización ejecutora y/o solicitante

1 1/2 0 No ?

22. La organización ejecutora es reconocida por la honradez de sus directivos e integrantes.			
23. La organización ejecutora tiene buenas relaciones con la población involucrada en el proyecto y las instituciones locales.			
24. La organización ejecutora cuenta con las competencias técnicas necesarias para la ejecución de las obras y acciones del proyecto.			
25. La organización ejecutora está en condiciones de atender los requerimientos administrativos y de auditoría exigidos por la fuente.			
26. La organización ejecutora es capaz de superar los problemas que pueden presentarse durante la ejecución del proyecto.			

Los beneficios en el desarrollo de los recursos 1 1/2 0 No ?

- 27. La revalorización de los recursos locales y de las inversiones realizadas en el ámbito.
- 28. La creación de dinámicas de desarrollo de los recursos locales.
- 29. La transferencia a la población de las capacidades necesarias para desarrollarse en las condiciones reales del contexto en que vive.
- 30. La protección, recuperación y aprovechamiento de la biodiversidad local.
- 31. La coordinación del proyecto con otras iniciativas de desarrollo en el ámbito.
- 32. El aumento de las posibilidades de acceso de la población a nuevos recursos para el desarrollo.

Los beneficios en el desarrollo económico 1 1/2 0 No ?

- 33. La prolongación del periodo de cultivo y/o la posibilidad de hacer doble campaña agrícola.
- 34. La creación de condiciones de éxito para las iniciativas de desarrollo de la población.
- 35. El mejoramiento de los rendimientos y de la calidad de la producción agropecuaria, la artesanía y los servicios locales.
- 36. El mejoramiento de las condiciones de competitividad de las actividades económicas locales.
- 37. Un efectivo mejoramiento de la capacidad de gestión de la población beneficiaria.
- 38. El mejoramiento de los mecanismos de la comercialización y el aumento de las posibilidades de acceso de los productores a mayores y mejores mercados.
- 39. La diversificación de los cultivos y de la actividad productiva de las familias rurales.
- 40. El mejoramiento de actividades de postcosecha y de procesamiento de la producción.

Los beneficios en el desarrollo social

1 1/2 0 No ?

41. El mejoramiento de las condiciones de vida y de acceso a los servicios sociales, especialmente salud y educación.			
42. La contribución a la equidad de derechos y oportunidades entre mujeres y hombres.			
43. El fortalecimiento de prácticas y valores necesarios para la superación de la pobreza.			
44. El desarrollo de las organizaciones sociales y de la institucionalidad democrática local.			
45. El fortalecimiento de los espacios de concertación interinstitucional local.			
46. El efecto demostrativo hacia otros grupos sociales sobre cómo superar la pobreza.			
47. La posibilidad de replicar el proyecto en otras poblaciones y situaciones similares.			

Otros criterios según la agencia

1 1/2 0 No ?

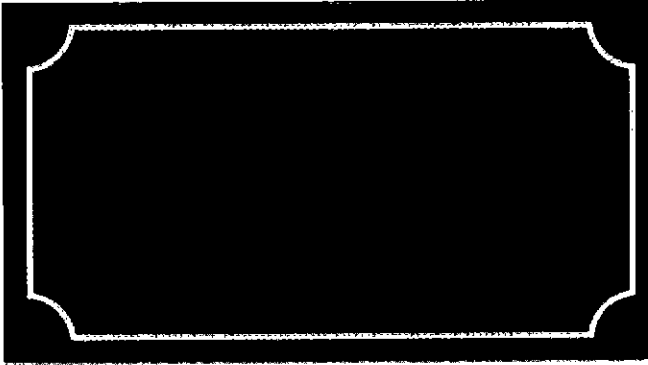
48.			
49.			
50.			
51.			
52.			
53.			
54.			

Parte III

La negociación de los proyectos

El proceso básico de la negociación de proyectos

8

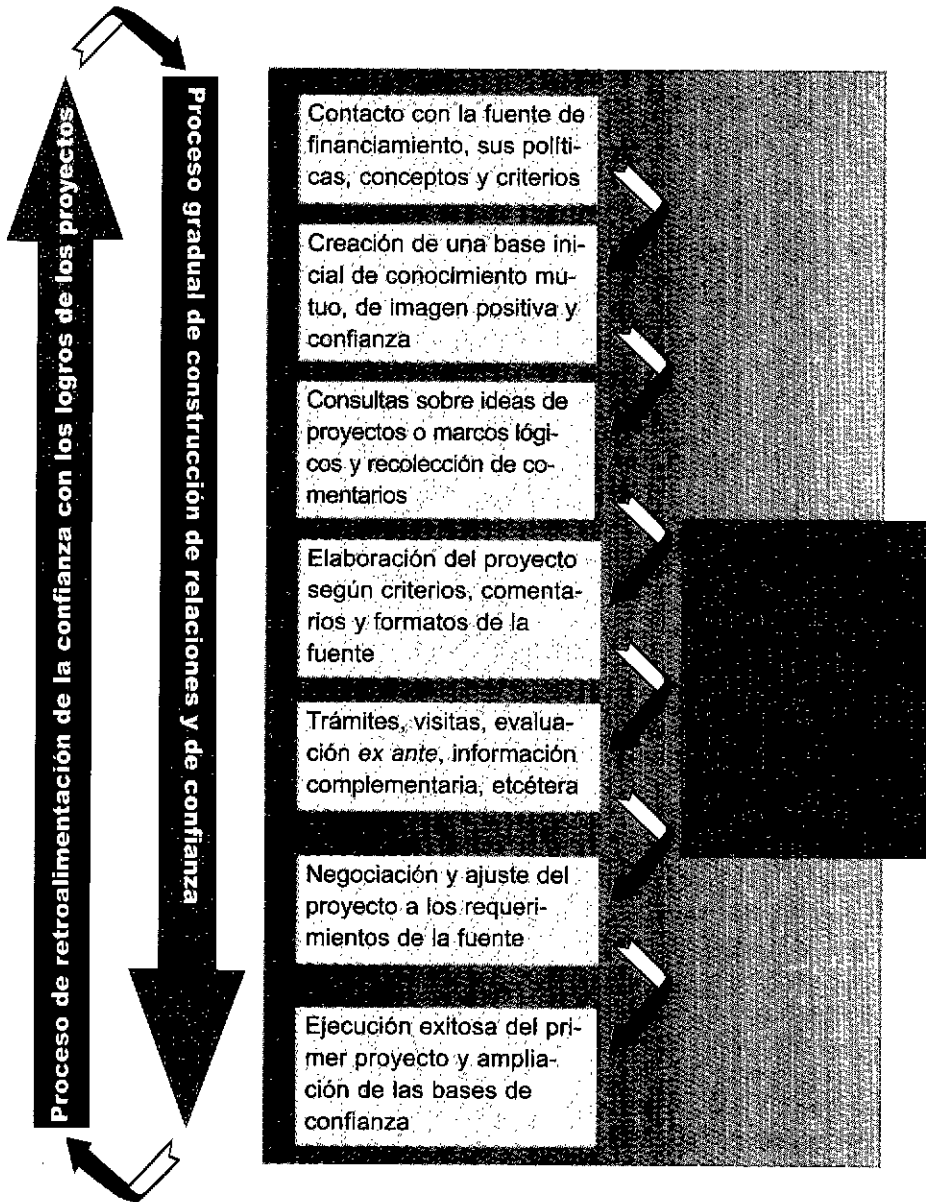


La negociación de una institución solicitante (ONG, municipalidad, organización social, etcétera) con las fuentes de financiamiento en realidad es un proceso de creación de una relación de confianza.

Este proceso es lento y gradual, por lo que se debe trabajar con una visión de largo plazo. Los montos de financiamiento no son tan importantes como la confianza que está en construcción.

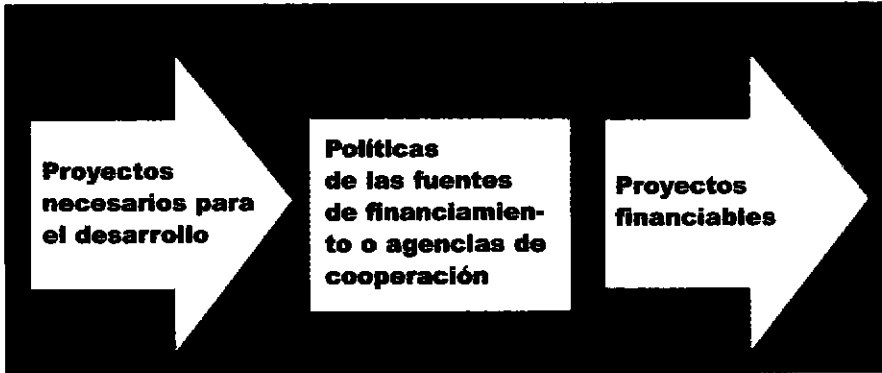
Una fuente de financiamiento necesita conocer a sus contrapartes y comprender el contexto local y la razón de ser de los proyectos, así como los enfoques que los solicitantes utilizan. Para lograr esa comunicación las instituciones solicitantes también deben comprender la forma de pensar de las fuentes de financiamiento, sus intereses y preocupaciones, y aportar los elementos para que puedan tomar la decisión de apoyo con sustento y seguridad. Ese proceso de conocimiento y comprensión mutua puede durar muchos meses, e incluso años. Cualquier intento de negociar los proyectos sin considerar ese proceso tiene pocas probabilidades de éxito.

Pasos básicos en una estrategia de negociación



Cómo concebir estrategias de financiamiento de los proyectos

Puede ser que, después de realizar un plan estratégico o algún diagnóstico de necesidades de una localidad, se haya identificado una cartera de proyectos para los cuales se necesita obtener recursos. También puede suceder que, en previsión a una necesidad futura, una organización de desarrollo decida establecer una red de relaciones con las fuentes de financiamiento.



En ambos casos esa organización va a requerir de una estrategia de financiamiento. La pregunta natural es, entonces, ¿cómo diseñar esa estrategia?

- Debe tenerse claro que las estrategias se diseñan con la experiencia y la información disponible en un momento dado, y que se ajustan a medida que se va adquiriendo más experiencia y más información.
- El manejo de información actualizada y confiable es fundamental. Mientras mejor se conozcan la situación y las tendencias de las fuentes de financiamiento mejores estrategias podrán elaborarse. Un requisito básico para diseñar estrategias de financiamiento eficaces es conocer a la cooperación.
- Los aspectos más importantes que se debe conocer de cada fuente son:
 - a. Qué tipos de proyectos están financiando: los temas, los montos, los elementos más valorados, la duración, etcétera.
 - b. Cuáles son los requerimientos que exigen a las organizaciones y a los proyectos para que sean objeto de su financiamiento.

- c. Cómo es el proceso de aprobación; es decir, los pasos básicos que siguen en el trámite de aprobación, las fechas y los tiempos que les toman.
 - d. Cuál es su forma de pensar: sus valores, sus ideas, sus expectativas, sus preocupaciones, etcétera.
- Una de las exigencias más generalizadas de las agencias de cooperación es el carácter privado de sus contrapartes; es decir, las agencias prefieren financiar instituciones privadas de desarrollo u ONG.

Por la discontinuidad de sus autoridades, el burocratismo de su administración y su poca experiencia en la ejecución de proyectos de desarrollo, las municipalidades tienen grandes dificultades para canalizar directamente los recursos de la cooperación internacional.

Ello significa que lo más conveniente para las municipalidades es la firma de convenios con las ONG y organizaciones sociales para elaborar, negociar y ejecutar los proyectos de desarrollo en forma conjunta.

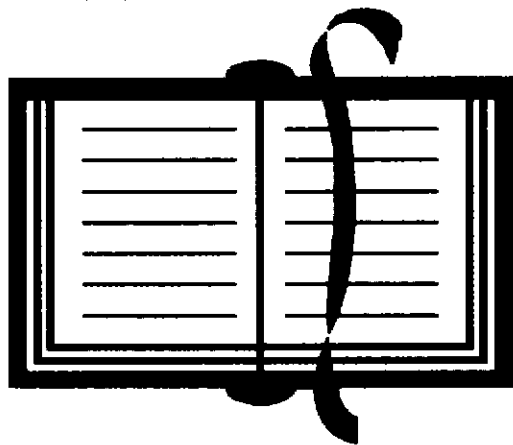
Las municipalidades, a través de esos convenios con las ONG y otras instituciones privadas, podrán generar una imagen de confianza con las agencias, obtener su apoyo económico y movilizar los recursos profesionales de su ámbito, sin tener que dispersar a sus propios profesionales en la ejecución y administración de los proyectos. Ello permite, además, que las municipalidades se concentren en sus funciones de gobierno, dando prioridad a las obras y proyectos y supervisando su ejecución por las instituciones privadas.

- Una vez conocidas las exigencias de las fuentes se hace un diagnóstico de la situación de la organización solicitante y de su cartera de proyectos:
 - a. Se evalúa la cartera de proyectos según los requerimientos de cada agencia o fuente de financiamiento. Se establece qué proyectos son financiados por cada fuente, y cuáles quedan fuera de posibilidades (un diagnóstico del tipo "qué tengo y qué me falta" para estimar las probabilidades de éxito en sus gestiones).
 - b. Una vez agrupados los proyectos por fuentes se identifica qué requerimientos de las fuentes deben ser prioritariamente atendidos por la organización.
 - c. Se evalúa a las otras organizaciones e instituciones del ámbito, o de fuera, para identificar con quiénes podría aliarse para mejorar las posibilidades, y qué implicancias tendrían esas alianzas.

- Establecidos los elementos básicos del diagnóstico se comienza a diseñar la estrategia, tomando en cuenta los siguientes puntos:
 - a. Cuáles son los proyectos prioritarios para la obtención de financiamiento y cuáles tienen mayores probabilidades.
 - b. Cómo puede la organización lograr el financiamiento de los proyectos más probables.
 - c. Cómo puede la organización aumentar su capacidad de atender a los requerimientos de las fuentes.
 - d. En qué términos establecer las alianzas identificadas y cómo llevarlas a cabo.
 - e. Cómo ordenar todo en el tiempo. Es decir, por dónde comenzar y cuál es el orden del proceso más conveniente (deseable y viable).
 - f. A quiénes responsabilizar por los contactos con las diversas fuentes y gestión de los proyectos.
- No hay que olvidar que el proceso de establecimiento de una red de financiamiento es gradual y lento, y que el éxito en el mediano plazo depende de la aplicación de criterios coherentes y de un esfuerzo continuo de aprendizaje.
- Con fines meramente ilustrativos desarrollaremos ahora algunas ideas de estrategias eficaces de financiamiento.
 - a. Organizar eventos regionales o nacionales sobre temas de actualidad para el desarrollo e invitar a las agencias. Un evento bien diseñado permite a las agencias conocer la realidad de la región y obtener gran cantidad de información en muy poco tiempo. Además, la capacidad de diseñar y organizar un evento es un referente de imagen positiva.
 - b. Participar en eventos nacionales e internacionales sobre los temas del desarrollo, como seminarios, congresos, reuniones de evaluación, etcétera. En esos eventos se adquiere información actualizada y se presentan buenas oportunidades de contactos con representantes de las agencias.
 - c. Difundir los resultados de los éxitos de los proyectos ya ejecutados, sea vía publicaciones, entrevistas o eventos específicos.
 - d. Visitar las oficinas de las agencias que operan en el país con el propósito de obtener documentos e información y, si es posible, establecer algunos contactos iniciales.

- e. Realizar giras a Europa o a Norteamérica para presentar ideas de proyectos, marcos lógicos o versiones ya desarrolladas de los proyectos. Las giras son efectivas cuando se han realizado contactos y relaciones previas con las agencias que se piensa visitar, o se cuenta con el apoyo de personas de su confianza. Las giras son costosas y requieren de seis a nueve meses de preparación.
- f. Participar en redes y grupos de interés conformados sobre temas de desarrollo; ello permite establecer contactos y adquirir información. Sin embargo, se requiere tener objetivos claros y capacidad de iniciativa para sacar provecho de la participación en las redes; en caso contrario, se puede perder mucho tiempo.

Directorio de agencias de cooperación



El presente directorio es una fuente de información útil para la gestión de financiamiento de los proyectos de desarrollo; sin embargo, la información no lo es todo: la clave es la relación de confianza a construir.

Siempre ocurren cambios en la cooperación: sus políticas, sus representantes e incluso sus direcciones. Por ello se debe hacer un esfuerzo permanente de actualización.

Área temática

Para un mejor uso del directorio de agencias de cooperación se ha elaborado una tabla donde se asigna a cada tema del área temática un número. Así podremos identificar en forma práctica y rápida los tipos de proyectos que financian las entidades e instituciones de cooperación técnica internacional.

En el directorio se muestra la dirección de cada una de las agencias e instituciones y en la parte inferior de cada una de ellas los números que representan los principales tipos de proyecto con los cuales trabajan.

Áreas temáticas

1. Agroexportación	<i>Empresas agrícolas, comercio exterior</i>
2. Agroindustria	<i>Transformación de productos agrícolas, forestales y pecuarios, servicios de apoyo a la industria</i>
3. Asistencia técnica	<i>Asesorías</i>
4. Becas, recursos humanos	<i>Becas, cursos en el exterior</i>
5. Comercialización	<i>Comercio interno, externo, comercialización de productos, comercio de manufacturas</i>
6. Comunicaciones e informes	<i>Comunicación local e internacional, publicaciones</i>
7. Derechos humanos	
8. Desarrollo agropecuario y forestal	<i>Sistemas de riego, cultivos, agricultura orgánica, ganado, animales menores, pastoreo, boques, lombricultura, sanidad agropecuaria, avicultura, apicultura, fruticultura, mejoramiento de suelos</i>
9. Desarrollo de la mujer	<i>Promoción de la mujer, participación de la mujer, rol de la mujer, derechos de la mujer</i>
10. Desastres	<i>Emergencia por desastres, donaciones, alimentos y equipos, prevención de desastres, emergencias por desastres, contaminación, ingeniería ambiental</i>
11. Descentralización	<i>Apoyo a los municipios, capacitación, información, asesoramiento, fortalecimiento institucional, organizaciones autogestionarias</i>
12. Educación y capacitación	<i>Planificación de la educación, tecnología educativa, servicios educacionales, sistemas de enseñanza, educación básica, educación de adultos</i>

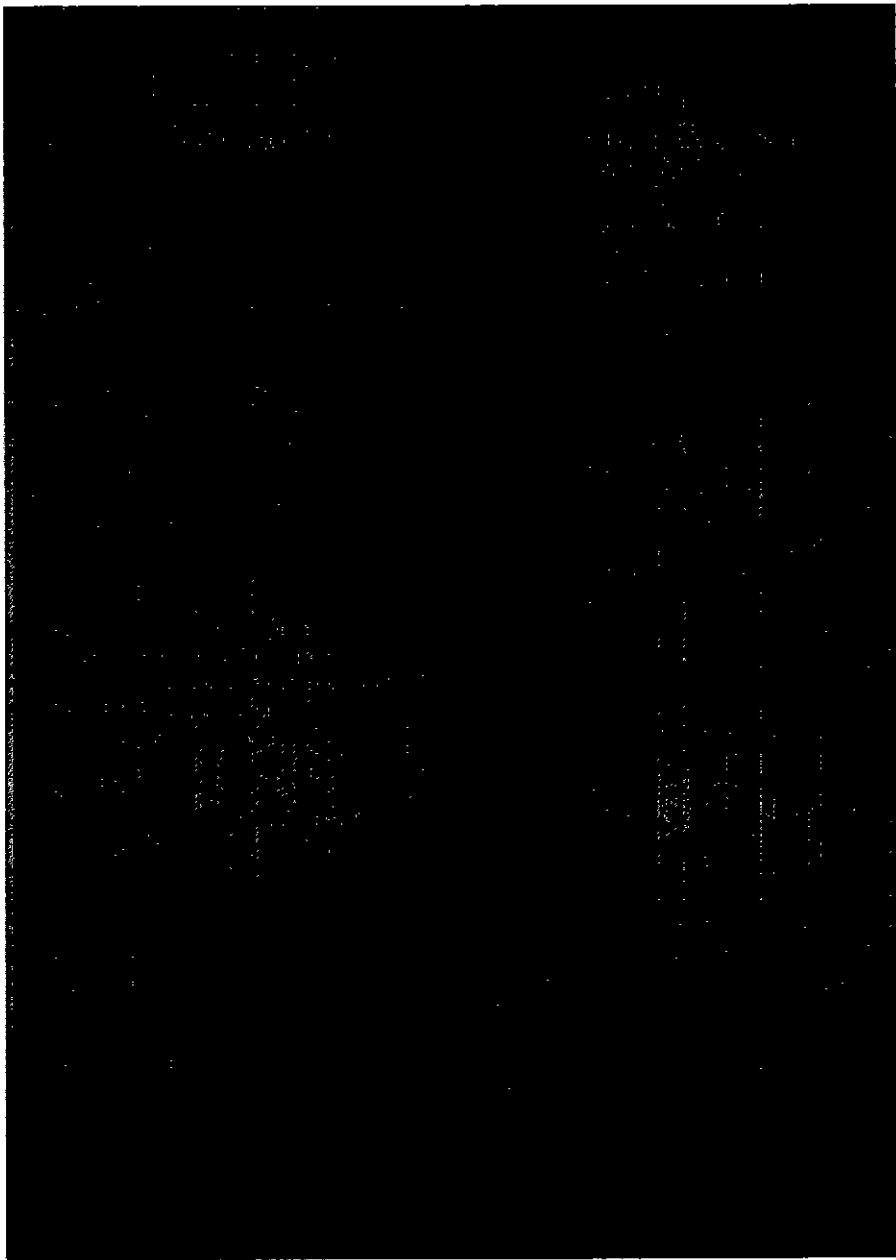
13. Educación sexual	Desarrollo de la juventud, prevención del VIH/SIDA, etcétera
14. Energía	Instalación de microcentrales hidroeléctricas, uso eficiente de energía
15. Generación de ingresos y empleo	Apoyo a actividades de generación de empleo e ingresos de sectores pobres
16. Gobiernos locales	Apoyo a las municipalidades
17. Hábitat/vivienda	Infraestructura para vivienda, condiciones de vivienda, viviendas económicas
18. Investigación	Investigación ecológica y biológica, investigación en economía, investigación agrícola
19. Microfinanzas	Microcréditos en el área rural y urbana, fondos rotatorios, finanzas para el desarrollo
20. Migración	Compromiso referente al problema de desplazados por violencia, programas de repoblamiento
21. Niños	Desarrollo comunitario enfocado en el niño, programas de salud, prevención de enfermedades, lucha contra las enfermedades
22. Nutrición	Alimentos
23. Patrimonio cultural	Identidad cultural, defensa del patrimonio cultural, conservación, restauración, desarrollo de la cultura, protección de la cultura
24. Pecuaria y micro-empresa	Servicios de apoyo a la pequeña y micro-empresa, asesores
25. Planificación familiar	Salud reproductiva
26. Protección ambiental/ecología	Sensibilización ambiental, ecodesarrollo, ingeniería ambiental, contaminación, protección ambiental, educación ambiental, equilibrio ecológico

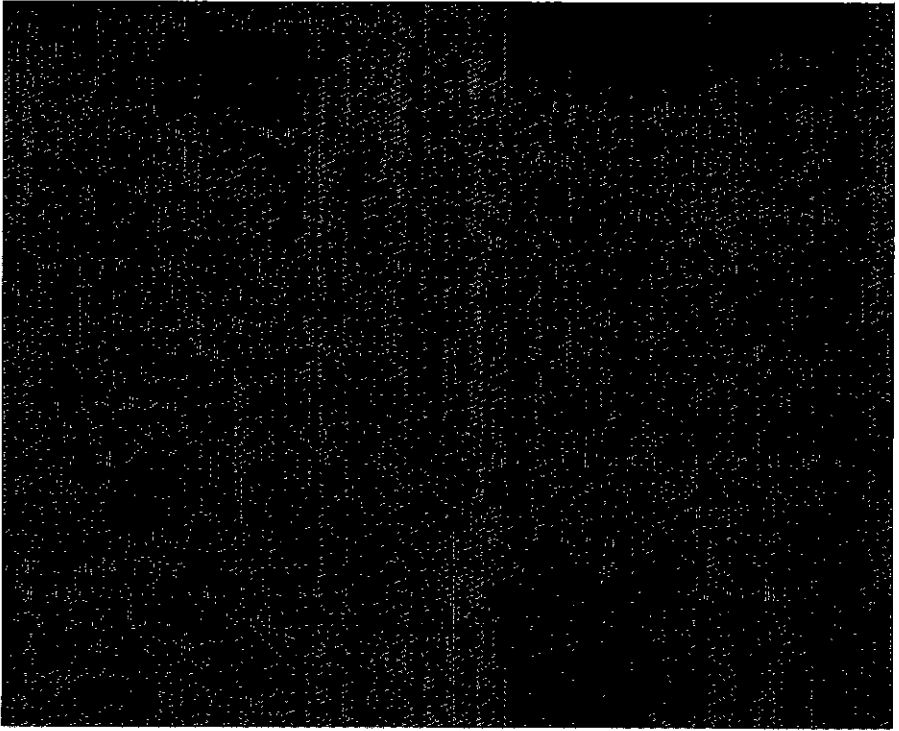
27. Pueblos indígenas	<i>Grupos étnicos, derechos de los pueblos indígenas, organización comunal, educación bilingüe intercultural</i>
28. Recursos naturales	<i>Conservación de recursos naturales</i>
29. Salud	<i>Atención primaria de salud, botiquines comunales, postas de salud, salud materno infantil, prevención de enfermedades</i>
30. Seguridad alimentaria	<i>Ayuda alimentaria</i>
31. Servicio de voluntarios	
32. Servicios básicos	<i>Agua, saneamiento ambiental, ferrinas, construcción, infraestructura de agua potable, pozos de oxidación</i>
33. Transferencia tecnológica	

Organismos públicos









Organismos privados

AGENCIA ADVENTISITA DE DESARROLLO Y RECURSOS ASISTENCIALES (ADRA)

Dirección: Angamos Oeste 770,
Miraflores, Lima 18, Perú

Apartado postal 1305

Tel. : 444-5900; 444-0650;

444-5741

Fax : 444-5785

E-mail : postmast@adraperu.org.pe

Áreas temáticas

1, 2, 3, 5, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 17,
20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30,
31, 32

AGRICULTURE COOPERATIVE DEVELOPMENT INTERNATIONAL (ACDI)

Dirección: Elvira García 418,
Urb. Los Parques, Chiclayo, Perú

Tel. : (074) 244884

Fax : (074) 225711

E-mail : acdi@electrodata.com.pe

Áreas temáticas

1, 2, 3, 5, 8, 12, 14, 15, 19, 24, 27, 28

ANDEAN ECONOMIES DEVELOPMENT MANAGEMENT- INTERANDES

Dirección: Santa María 190, Miraflores,
Lima 18, Perú

Apartado postal 27-0027

Tel. : 440-6369

Fax : 491-0963

E-mail: inandes@mail.cosapidata.com.pe

Áreas temáticas

2, 3, 8, 12, 16, 26, 28, 33

ASOCIACIÓN BENÉFICA PRISMA

Dirección: Carlos Gonzales 251, Urb.
Maranga, San Miguel, Lima 32, Perú

Tel. : 451-9395

Fax : 464-0781

Áreas temáticas

3, 8, 12, 13, 18, 22, 25, 29, 33

ASOCIACIÓN DE SOLIDARIDAD DE PAÍSES EMERGENTES (ASPEM)

Dirección: Lloque Yupanqui 1340-2,

Jesús María, Lima 11, Perú

Tel. : 471-6440

Fax : 471-6440

E-mail : aspem@telematic.edu.pe

Áreas temáticas

3, 7, 9, 12, 17, 20, 21, 27

ASOCIACIÓN FUNDACIÓN CONTRA EL HAMBRE

Dirección: Jr. Tiahuanaco 1105, Zárate,
San Juan de Lurigancho, Lima 36, Perú

Apartado postal: 18-0917

Tel. : 459-5860; 489-0040

Fax : 459-5860

E-mail : fh-peru@amauta.rcp.net.pe

Áreas temáticas

5, 8, 9, 10, 12, 17, 21, 22, 24, 26, 29,
30, 31, 32

ASOCIACIÓN PARA LA AYUDA DEL TERCER MUNDO INTERVIDA (ASOCIACIÓN INTERVIDA)

Dirección: Juan del Carpio 175,

San Isidro, Lima 27, Perú

Tel. : 221-4254

Fax : 422-0489

E-mail : intervid@amauta.rcp.net.pe

Áreas temáticas

2, 3, 5, 8, 12, 15, 17, 19, 20, 21, 22, 24,
26, 27, 28, 29, 30, 32

**ASOCIACIÓN PARA LA CULTURA,
LA EDUCACIÓN Y LA PROTECCIÓN
DE LA INFANCIA**

Dirección: Chinchón 862-C, San Isidro,
Lima 27, Perú

Tel. : 222-0853

Fax : 222-0853

E-mail : gferraz@pucc.edu.pe

Áreas temáticas

3, 12

AYUDA EN ACCIÓN PERÚ

Dirección: Francisco de Paula Ugarriza
783, San Antonio, Miraflores, Lima 18,
Perú

Tel. : 242-7191; 242-7150

Fax : 242-7144

E-mail : postmast@aape.org.pe

Áreas temáticas

1, 2, 3, 5, 8, 9, 12, 16, 17, 20, 21, 22,
24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32

**BOMBEROS SIN FRONTERAS-
FILIAL PERÚ**

Dirección: Arenales 2084, Lince,
Lima 14, Perú

Tel. : 472-2440; 996-6115

Fax : 472-2440

Áreas temáticas

10, 18, 26, 28, 33

CARE PERÚ

Dirección: General Santa Cruz 659-673,
Jesús María, Lima 11, Perú

Apartado postal: 11-0628, Lima 11, Perú

Tel. : 431-7430; 433-4721;

433-4781

Fax : 431-4753

E-mail : postmaster@carepe.org.pe

Áreas temáticas

2, 8, 9, 10, 12, 13, 17, 20, 21, 22, 24,
25, 26, 27, 28, 29, 30, 32

CATHOLIC RELIEF SERVICES (CRS)

Dirección: Vasco Núñez de Balboa 610,
Miraflores, Lima 18, Perú

Apartado postal: 308, Lima 18, Perú

Tel. : 445-0510; 446-0127;

444-4219

Fax : 444-4578

E-mail : postmaster@crspe.org

Áreas temáticas

2, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 17, 18, 20, 21, 22,
24, 26, 28, 29, 30, 32, 33

**CENTRO CANADIENSE
DE ESTUDIOS DE COOPERACIÓN
INTERNACIONAL**

Dirección: Ballón Farfán 524,

Umacollo, Arequipa, Perú

Casilla postal 1749, Correo Central,

Arequipa, Perú

Tel. : (054) 254210

Áreas temáticas

1, 2, 3, 5, 8, 9, 11, 16, 17, 24, 26, 27,
28, 32, 33

**CENTRO INTERNACIONAL
CROCEVIA**

Dirección: Miguel Dasso 117,

piso 9, San Isidro, Lima 27, Perú

Tel. : 221-0616; 221-0615;

221-0531

Fax : 441-9827

Áreas temáticas

3, 6, 8, 12, 27, 31

**CENTRO INTERNACIONAL DE
COOPERACIÓN PARA EL
DESARROLLO AGRÍCOLA**

Dirección: Horacio Urteaga 1818,

Jesús María, Lima 11, Perú

Apartado postal: 3720, Lima 100

Tel. : 463-9545

Áreas temáticas

1, 2, 3, 5, 8, 27

**CONSEJERÍA EN PROYECTOS
PARA REFUGIADOS
LATINOAMERICANOS**

Dirección: Larco 930, of. 402,
Miraflores, Lima 18, Perú
Apartado postal: 18-0860, Lima 18, Pe-
rú

Tel. : 445-7162

Fax : 241-5139

E-mail : pcs@amauta.rcp.net.pe

Áreas temáticas

2, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 17, 20, 21, 23, 24,
25, 26, 27, 28, 29, 30, 32

**COOPERACIÓN INTERNACIONAL
PARA EL DESARROLLO**

Dirección: Lord Nelson 205,
Miraflores, Lima 18, Perú

Tel. : 441-7077

Fax : 441-7077

E-mail : postmaster@cidpe.org.pe

Áreas temáticas

8, 9, 12, 21, 25, 26, 27, 28, 29, 31

COOPERAZIONE E SVILUPPO

Dirección: Calle Arones 363,

Cusco, Perú

Tel. : (084) 239547; 239575

Áreas temáticas

2, 5, 8, 9, 12, 15, 17, 19, 20, 22, 23, 25,
26, 27, 28, 29, 30, 31, 32

**CUERPO INTERNACIONAL
DE SERVICIOS EJECUTIVOS (CISE)**

Dirección: Ricardo Palma 836,

Miraflores, Lima 18, Perú

Apartado postal: 18-1686

Tel. : 241-0708; 422-2966;

440-5595

Fax : 422-2966

E-mail : exinca@bellnet.com.pe

Áreas temáticas

3, 31, 33

CUSO

Dirección: José Cossio 127,
Magdalena del Mar, Lima 17, Perú

Tel. : 264-0860; 264-0219

Fax : 264-0308

E-mail : cusope+@amauta.rcp.net.pe

Áreas temáticas

2, 5, 6, 9, 13, 20, 22, 23, 26, 28, 29, 30,
31

**DANISH SAVE THE CHILDREN RED
BARNET**

Dirección: Miguel Dasso, 117, piso 9,
San Isidro, Lima 27, Perú

Tel. : 221-0615 ; 221-0616;

221-0531

Fax : 441-9827

Áreas temáticas

12, 21, 22, 29

**DEVELOPPMENT INTERNATIONAL
DESJARDINS**

Dirección: Máximo Abril 542, Jesús Ma-
ría, Lima 11, Perú

Tel. : 330-9184; 330-9185

Fax : 330-9186

E-mail : didperu@mail.cosapidata.com.pe

Áreas temáticas

3, 9, 19

**DIAKONIA ACCIÓN ECUMÉNICA
SUECA**

Dirección: Reducto 971, Miraflores,
Lima 18, Perú

Tel. : 446-2157

Fax : 445-3957

E-mail : diakonia@diakonia.org.pe

Áreas temáticas

7, 9, 10, 16, 20, 27

**FARMACÉUTICOS SIN FRONTERAS-
ESPAÑA**

Dirección: Madrid 589, Miraflores,
Lima 18, Perú
Tel. : 446-5186
Fax : 446-5186
Áreas temáticas
9, 16, 17, 20, 21, 26, 27, 29, 32

**FEDERACIÓN LATINOAMERICANA
DE FACULTADES DE
COMUNICACIÓN SOCIAL**

Dirección: Calle F 261, Urb. Betelgeu-
se, Lima 41, Perú
Apartado postal: 18-0097
Tel. : 475-4487; 475-3130
Fax : 475-4487
E-mail : wneira@felafacs.org.pe
Áreas temáticas
6, 12, 18

**FONDO MUNDIAL
PARA LA NATURALEZA-OFICINA
DEL PROGRAMA PERÚ**

Dirección: San Felipe 720, Lima 11,
Perú
Apartado postal: 11-0205, Lima 11,
Perú
Tel. : 261-5300; 261-5301
Fax : 463-4459
E-mail: postmaster@wwfopp.org.pe
Áreas temáticas:
3, 9, 12, 21, 25, 26, 27, 28, 29

**FOSTER PARENTS PLAN
INTERNATIONAL INC**

Dirección: Toquepala 241, Tambo
de Monterrico, Surco, Lima 33, Perú
Apartado postal: 18-1332, Lima 18, Pe-
rú
Tel. : 271-7713; 271-7715
Fax : 449-0566
Áreas temáticas
12, 17, 20, 21, 22, 25, 26, 27, 29, 30

FUNDACIÓN ANTOON SPINOY

Dirección: Ricardo Palma 445,
Andahuaylas, Perú
Apartado postal: 19, Andahuaylas, Perú.
Tel. : (084) 721228
Fax : (084) 721228
Áreas temáticas
8, 9, 12, 22, 26, 27, 28, 29, 30

FUNDACIÓN CODESPA

Dirección: Benavides 712, Dpto. 402,
Miraflores, Lima 18, Perú
Tel. : 444-1489
Áreas temáticas
5, 6, 8, 12, 14, 17, 20, 22, 24, 26, 29

**FUNDACIÓN CONSERVACIÓN
INTERNACIONAL**

Dirección: Chinchón 858-A, San Isidro,
Lima 27, Perú
Tel. : 440-8967; 440-3665
Fax : 440-8967
E-mail : ci-peru@conservation.org
Áreas temáticas
1, 2, 5, 8, 9, 12, 17, 18, 20, 22, 23, 24,
25, 26, 27, 28, 30

FUNDACIÓN FRIEDRICH EBERT

Dirección: Camino Real 492, Torre
Real, of. 901, San Isidro, Lima 27, Perú
Apartado postal: 18-0955, Lima 18
Tel. : 441-8494; 441-8454
Fax : 441-8422
E-mail : postmaster@fes.org.pe
Áreas temáticas
2, 5, 8, 9, 12, 16, 18, 24, 26, 28

FUNDACION HANNS SEIDEL

Dirección: Alcanfores 1122, Dpto. 402,
Miraflores, Lima 18, Perú
Apartado postal: 18-0037, Lima 18, Perú
Tel. : 241-5200
Fax : 241-5200
Áreas temáticas
5, 18

FUNDACIÓN KONRAD ADENAUER

Dirección: Jorge Vanderghen 235,
Miraflores, Lima 18, Perú
Apartado postal: 18-0371, Lima 18, Perú
Tel. : 442-1361; 440-0281
Fax : 422-1361
E-mail : postmaster@kas.pe
Áreas temáticas
1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 11, 12, 16, 18, 24, 26,
27, 28, 33

FUNDACIÓN STROMME

Dirección: Los Alerces 109, Urb.
Los Alerces, Surco, Lima 33, Perú
Tel. : 344-4566
Fax : 344-4602
E-mail : smflima@amauta.rcp.net.pe
Áreas temáticas
8, 9, 10, 12, 19, 21, 23, 24, 27, 29

**FUNDACIÓN SUIZA
DE COOPERACIÓN PARA
EL DESARROLLO TÉCNICO
(SWISS-CONTACT)**

Dirección: Juan Dellepiani 585,
San Isidro, Lima 27, Perú
Tel. : 264-1707; 264-2547
Fax : 264-3212
E-mail : swisscon@amauta.rcp.net.pe
Áreas temáticas
1, 2, 3, 5, 9, 24, 26, 28, 31, 33

HEIFER PROJECT INTERNATIONAL

Dirección: Solitario de Sayán 437,
Urb. Maranga, San Miguel, Lima 32,
Perú
Apartado postal: 071, Callao, Perú
Tel. : 578-6363; 578-5514
Fax : 578-5514
E-mail : postmaster@oso-php.org.pe
Áreas temáticas
2, 8, 9, 12, 18, 20, 26, 28, 30, 31

**INSTITUTE PER LA COOPERAZIONE
UNIVERSITARIA**

Dirección: José Pardo 231, Of. 801,
Miraflores, Lima 18, Perú
Tel. : 444-0374
Fax : 445-9981
Áreas temáticas
2, 8, 9, 12, 17, 29, 31

**INSTITUTE OF CULTURAL
TECHNICAL ASSISTANCE FOR
LATIN AMERICA AND
THE CARIBBEAN**

Dirección: Juan de la Fuente 647,
San Antonio, Miraflores, Lima 18, Perú
Apartado postal: 18-0964, Lima 18, Perú
Tel. : 447-3604; 447-5210
Fax : 445-4681
E-mail : postmaster@acna.org.pe
Áreas temáticas
6, 18

**INTERNATIONAL CENTER FOR THE
BIOLOGICAL CONTROL OF PESTS
AND PATHOGENS INC
"BIOCONTROL"**

Dirección: Lord Nelson 275, Miraflores,
Lima 18, Perú
Apartado postal: 18-1057, Lima 18, Perú
Tel. : 479-2291
Fax : 479-2291
E-mail : bioc@amauta.rcp.net.pe
Áreas temáticas
8, 18, 21, 22, 26, 27, 28, 30, 33

**JUNGLEVAGT FOR AMAZONAS (AIF-
WWF/DK)**

Dirección: Pevas 120, Iquitos, Perú
Tel. : (094) 221826
Fax : (094) 241919
E-mail : wwfaifps@telematic.edu.pe
Áreas temáticas
2, 3, 8, 12, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29,
30

LUTHERAN WORLD RELIEF

Dirección: Gral. Pedro Silva 117,
San Antonio, Miraflores, Lima 18, Perú
Apartado postal: 18-0822, Lima 18, Perú
Tel. : 446-3731; 445-5271
Fax : 446-6745
E-mail: bioc@amauta.rcp.net.pe

Áreas temáticas

2, 3, 8, 9, 10, 12, 15, 20, 21, 22, 23, 24,
25, 26, 27, 28, 29, 30

**LUTERHJALPEN (ACCIÓN
INTERNACIONAL DE LA IGLESIA
SUECA) AIIS**

Dirección: Gral. Pedro Silva 117,
San Antonio, Miraflores, Lima 18, Perú
Apartado postal: 18-0822, Lima 18, Perú
Tel. : 446-3731; 445-5271
Fax : 446-6745

Áreas temáticas

2, 7, 8, 9, 10, 12, 23, 24, 26, 28, 30

MÉDICOS DEL MUNDO

Dirección: Putumayo 1189, Iquitos, Perú
Apartado postal: 375, Iquitos, Perú
Tel. : (094) 23-8699
Fax : (094) 23-8699

Áreas temáticas

3, 10, 12, 20, 21, 27, 29, 31

MÉDICOS SIN FRONTERAS

Dirección: Yenuri Chiguala Cruz 130,
Urb. Von Humboldt, Miraflores, Lima 18,
Perú
Tel. : 438-1475

Fax : 271-2636

E-mail : postmaster@msff.org.pe

Áreas temáticas

3, 10, 12, 20, 21, 25, 27, 29, 31

**NATIONAL CENTRUM VOOR
ONTWIKKELINGSSAMENWERKING**

Dirección: Parque Municipal 105,
Barranco, Lima 4, Perú
Tel. : 477-4467
Fax : 477-4467
E-mail : ncos@amauta.rcp.net.pe

Áreas temáticas

1, 5, 7, 8, 12, 18, 26, 27, 28

OXFAM AMÉRICA INC

Dirección: Gral. Silva 151, San Antonio,
Miraflores, Lima 18, Perú
Tel. : 446-5975

Fax : 444-6732

Áreas temáticas

8, 10, 16, 26, 27, 28

PATHFINDER INTERNATIONAL

Dirección: Alameda La Floresta 285,
San Antonio, Miraflores, Lima 18, Perú
Tel. : 435-7161; 435-7202

Fax : 435-6004

E-mail : ccrosbie@pathfind.org

Áreas temáticas

3, 9, 13, 25, 29

POPULATION COUNCIL

Dirección: Padre Constancio Bollar 225,
El Olivar, San Isidro, Lima 27, Perú
Tel. : 442-3679; 442-0408

Fax : 440-0635

E-mail : postmaster@pclima.org.pe

Áreas temáticas

3, 9, 13, 18, 25, 29

**PRIVATE AGENCIES
COLLABORATING TOGETHER
(PACT-PERU)**

Dirección: Larrabure y Unanue 110,
piso 9, Jesús María, Lima 11, Perú
Apartado postal: 14-0291, Lima 14, Perú
Tel. : 433-3220

Fax : 433-0781

E-mail : postmaster@pact.org.pe

Áreas temáticas

3, 8, 12

RADDA BARNEN

Dirección: Calle Uno 932, Urb. Córpac,
San Isidro, Lima 27, Perú
Apartado postal: 14-0393, Lima 14
Tel. : 224-4381; 224-2618;
224-1862
E-mail : postmaster@rblima.org.pe
Áreas temáticas
3, 12, 21

SAVE THE CHILDREN-CANADÁ

Dirección: Lord Nelson 218, Miraflores,
Lima 18, Perú
Apartado postal: 18-0553, Lima 18, Perú
Tel. : 422-7597
Fax : 440-2151
E-mail : postmaster@sacca.org.pe
Áreas temáticas
3, 7, 9, 12, 20, 21, 26, 28

SAVE THE CHILDREN-INGLATERRA

Dirección: Lord Nelson 218, Miraflores,
Lima 18, Perú
Apartado postal: 21-0140, Lima 21, Perú
Tel. : 221-0446
Fax : 221-0446
E-mail : postmaster@scf.org.pe
Áreas temáticas
3, 7, 9, 12, 20, 21, 29

SERVICIO ALEMÁN DE COOPERACIÓN

SOCIAL TÉCNICA (DED)

Dirección: Los Manzanos 119,
San Isidro, Lima 27, Perú
Apartado postal: 18-1013, Lima 18, Perú
Tel. : 264-4490; 264-5056
Fax : 264-5512
E-mail : dedperu@amauta.rcp.net.pe
Áreas temáticas
2, 3, 8, 9, 12, 24, 26, 28, 31

SOCIEDAD DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL

Dirección: Máximo Abril 552, piso 3,
Jesús María, Perú
Apartado postal: 11-0626, Lima 11, Perú
Tel. : 433-1601
Fax : 433-1403
E-mail : socodevi@amauta.rcp.net.pe
Áreas temáticas
1, 2, 3, 5, 9, 26

SUCO-CANADÁ

Dirección: Lord Nelson 218, Miraflores,
Lima 18, Perú
Tel. : 222-2175
Fax : 222-2175
E-mail : suco@chavin.rcp.net.pe
Áreas temáticas
3, 5, 7, 8, 9, 12, 23, 24, 25, 26, 27, 28,
29, 31, 33

TECHNOSERVE INC

Dirección: Leonardo da Vinci 599,
San Borja, Lima 41, Perú
Apartado postal: 11-0257, Lima 11, Perú
Tel. : 221-0531
Fax : 476-9260
E-mail : tnspe@freenet.lima.net.pe
Áreas temáticas
1, 2, 3, 5, 8, 9, 12, 15, 19, 24, 26, 27,
28, 30, 33

TERRA NUOVA- CENTRO PARA EL VOLUNTARIO

Dirección: Lord Cochrane 150-E,
San Isidro, Lima 27, Perú
Tel. : 442-6829
Fax : 442-6829
E-mail : tnuova@cambio.it
Áreas temáticas
3, 8, 12, 21, 22, 26, 27, 28, 29, 30, 32

THE MOUNTAIN INSTITUTE

Dirección: Alameda Grau 1028,
San Francisco, Huaraz, Perú
Tel. : (044) 74-1884
Fax : (044) 72-5996
E-mail : postmaster@tmi.org.pe

Áreas temáticas
3, 8, 12, 18, 26, 28

**THE OXFORD COMMITTEE
FOR FAMINE RELIEF/OXFAM.UK+1**

Dirección: La Paz 1232, Miraflores,
Lima 18, Perú
Tel. : 445-8769; 447-4338
Fax : 445-6768
E-mail : postmast@oxfam.org.pe

Áreas temáticas
2, 3, 5, 8, 9, 10, 12, 13, 15, 17, 18, 20,
24, 25, 26, 27, 28, 29, 30

UNIÓN MUNDIAL (ORT)

Dirección: Manuel Gonzales Olachea
477, San Isidro, Lima 27, Perú
Tel. : 441-6297; 441-0557
Fax : 441-0557
E-mail : ortperu+@amauta.rcp.net.pe

Áreas temáticas
3, 9, 12, 21, 33

WORLD VISION INTERNATIONAL

Dirección: Alberto Alexander (Nicara-
gua) 2398; Lince, Lima 14, Perú
Apartado postal: 11-0276, Lima 11, Perú
Tel. : 471-3144; 470-5380
Fax : 471-3144
E-mail : vision+@amauta.rcp.net.pe

Áreas temáticas
3, 8, 9, 10, 12, 20, 21, 22, 24, 26, 29,
30, 31, 33

Ficha de retroalimentación

Institución:

Dirección:

Director(a):

Fecha:

¿Para qué tipos de proyectos de desarrollo se ha utilizado esta guía?

Listar los nombres de los proyectos de desarrollo para los cuales se utilizó esta guía.

¿En qué aspectos de la elaboración y negociación de proyectos ha tenido esta guía mayor utilidad?

Aspectos de la guía	Grado de satisfacción	100%	80%	60%	40%
Identificación de los proyectos					
Elaboración de los proyectos					
• Desarrollo de la idea					
• Marco lógico					
• Presentación					
Criterios de asignación de prioridades de los proyectos					
Negociación de los proyectos					
Directorio de agencias de cooperación					
Otro:					

¿A qué logros esta guía ha contribuido en su institución?

¿Cuáles son la principales limitaciones que su institución ha encontrado para la utilización de esta guía en la elaboración y negociación de proyectos?

Considerando los logros y limitaciones, ¿qué opiniones le merece esta guía?

¿Qué sugerencias tiene Ud. para mejorar una segunda versión de esta guía?

Comentarios libres:

Muchas gracias

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE
TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA
PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156 - BREÑA
Correo e.: tareagrafica@terra.com.pe
TELÉF. 424-8104 / 332-3229 FAX: 424-1582
AGOSTO 2001 LIMA - PERÚ