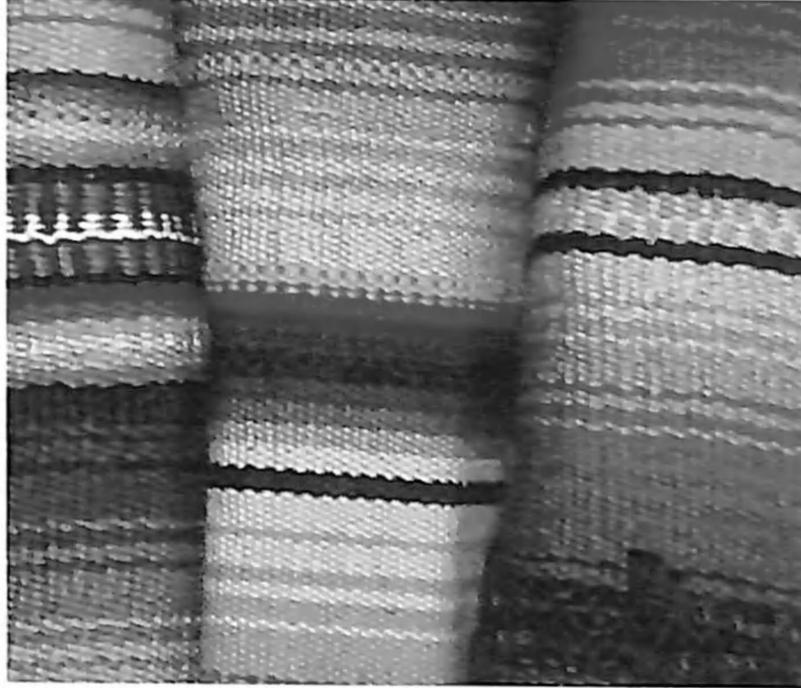
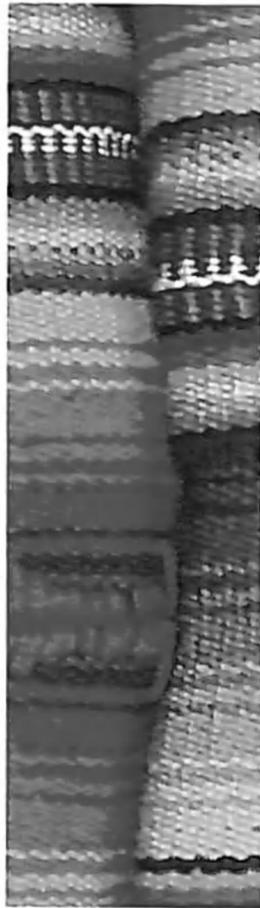


Guía para la Gestión De Financiamiento para Proyectos de Desarrollo

CONTRATO L09-2006/EG
GOPA-FUNCEDE-URL



Tinamit

SE PROHIBE
Subrayar y/o marginar este libro,
en caso de devolverse subrayado
SE COBRARÁ SU VALOR



Tinamit

PROYECTO TINAMIT
"Fortalecimiento de la Sociedad
Civil en Guatemala"

Servicios de: "Asistencia Técnica para Formación,
Capacitación, Acompañamiento Técnico y
Jurídico Orientados a Fortalecer la Participación
Ciudadana en los Consejos de Desarrollo y Otros
Espacios de Concertación"

**GUÍA PARA LA GESTIÓN DE
FINANCIAMIENTO PARA PROYECTOS DE
DESARROLLO**

**CONTRATO L09-2006/EG
GOPA-FUNCEDE-URL**



Tinamit

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

Esta publicación se hizo gracias a:

El apoyo del Proyecto TINAMIT, el cual es parte del acuerdo bilateral entre la Unión Europea y el Gobierno de Guatemala, a través de la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia -SCEP-, según convenio No. GTM/B7-310/201/0164.

“El contenido de la presente publicación es responsabilidad del autor y no compromete a la Comisión Europea ni a la SCEP”.

PROYECTO TINAMIT

“Fortalecimiento de la Sociedad Civil en Guatemala”

Director Nacional: Ing. Orlan Rodas

Jefe de Asistencia Técnica Internacional: Lic. Graziano Tonello

Servicios de Asistencia Técnica para Formación, Capacitación, Acompañamiento Técnico y Jurídico Orientado a Fortalecer la Participación Ciudadana en los Consejos de Desarrollo y Otros Espacios de Concertación.

CONSORCIO: GOPA-FUNCEDE-URL

Coordinador Consorcio: Lic. Carlos Enrique Gómez Duarte

“GUÍA PARA LA GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO PARA PROYECTOS DE DESARROLLO”

Autor: Lic. Juan Francisco Leal Rodríguez

Primera Edición

Julio 2008

Impreso por:

Litografía IMFOPRONT

Tel.: (502) 2478 4054



Tinamit

12 Avenida 1-48, Zona 3, Quetzaltenango
Telefax.: (502) 7763-0935/36/40, 7763-1030
www.proyectotinamit.org.gt
sedenacional@proyectotinamit.org.gt

30E(04)
F(27)



Tinamit

ndice

Presentación	5
Introducción	9
1. ¿Qué hacer para obtener financiamiento?	15
1.1 Identificar fuentes	15
1.2 Identificar en forma precisa los costos del proyecto	21
1.3 Vinculación con la fuente	22
1.4 Presentación formal a la fuente	24
1.5 Seguimiento	25
2. Condiciones básicas de un proyecto	27
2.1 Legitimidad	27
2.2 Calidad	28
2.3 Oportunidad	29
2.4 Liderazgo	30
3. Elementos clave a considerar en la búsqueda de recursos financieros externos	31

BIBLIOTECA CENTRAL (OBSEQUIO) Q. 40.00

47.H.C.

S.n.

2018 1

4. Factores de éxito en el logro del financiamiento	32
4.1 Factores de éxito en la organización	32
4.2 Factores de éxito en el producto mismo	33
4.3 Factores de éxito en la estrategia de presentación.	35
4.4 Factores de éxito en la agencia financiadora externa.	36
5. Fuentes internas y externas de financiamiento	37

La obtención de recursos financieros para un proyecto se puede comparar a una persona interesada en armar un rompecabezas: necesita tener todas las piezas antes de poder empezar.

Un comunitario



PRESENTACIÓN

El aumento de las entidades gubernamentales y no gubernamentales que ejecutan proyectos de desarrollo en el ámbito local, ha venido generando, especialmente a raíz de la firma de los Acuerdos de Paz; una mayor asistencia en la financiación de proyectos de desarrollo, incluyendo desde luego, el apoyo brindado por los países amigos, a través de la cooperación internacional.

Un elemento diferenciador es la calidad de la inversión, la que debe responder al objetivo esencial de asignar recursos a aquellas propuestas de mayor impacto social y económico. Los criterios con los cuales se elaboran, se evalúa y se ejecutan los proyectos, deben ser coherentes con las prioridades o necesidades básicas de la población y satisfacer los criterios de evaluación y asignación de fondos por parte de las entidades auspiciadoras.

Lamentablemente por razones de diversa índole, no siempre se responde a criterios de eficiencia, equidad, coherencia y sostenibilidad, por lo que es nece-

sario mejorar la elaboración de proyectos y la gestión financiera de los mismos.

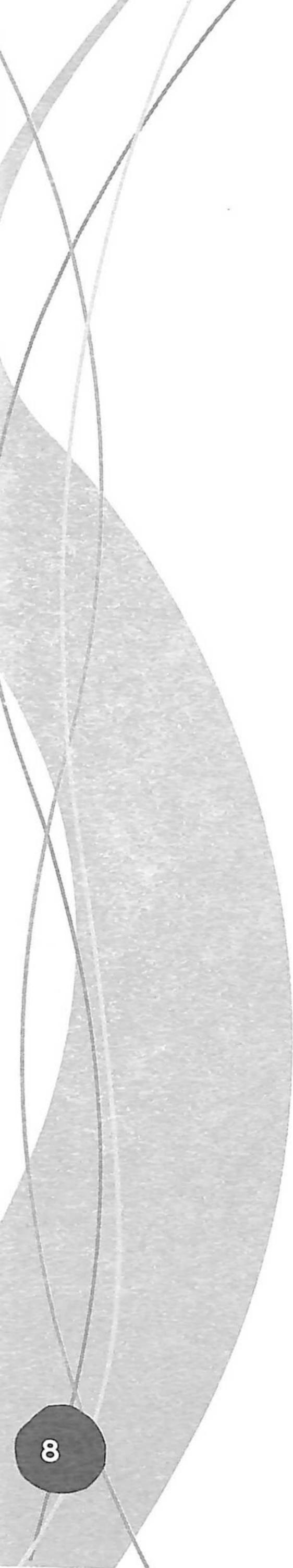
Es necesario entonces, que los líderes y lideresas representantes de la Sociedad Civil, a través del sistema de consejos de desarrollo y otras formas de organización, posean cierta orientación, que les permita gestionar con éxito el apoyo financiero de sus proyectos ante las diferentes entidades dedicada a tal fin.

En este sentido, el Proyecto TINAMIT, a través del Contrato L09-2006-EG del Consorcio GOPA, y en base a sus objetivos, relacionados al fortalecimiento de la participación, articulación, desempeño y capacidades propuestas de los diferentes actores de la Sociedad Civil, líderes y lideresas al interior del Sistema de Consejos y otros espacios de concertación que permiten promover la participación equitativa de dicha sociedad en la definición, aplicación y el control de las políticas públicas en el ámbito local; pone a disposición el presente manual sobre la gestión financiera en proyectos de desarrollo.



Tinamit

Finalmente el Proyecto Tinamit, a través del Contrato L09 del Consorcio GOPA Consultants/Universidad Rafael Landívar-URL-y la Fundación Centroamericana de Desarrollo -FUNCEDE-, agradecen a los diferentes líderes y lideresas de la Sociedad Civil de los diferentes municipios priorizados por el Proyecto Tinamit, sus valiosos aportes en el diseño del presente manual.





INTRODUCCIÓN

Hoy en día la gestión de recursos se ha vuelto más difícil que hace unos cinco o seis años. Las agencias de financiamiento cada vez son más exigentes y solicitan que los proyectos que se les presenten estén adecuadamente sustentados.

La mayor parte de ellas exigen que los proyectos que se les presenten se formulen con la metodología de marco lógico y, efectivamente, muchas instituciones y organizaciones ya han adoptado esta metodología como su mecanismo para formular sus proyectos; sin embargo aún existen muchas debilidades en su uso y aplicación, especialmente cuando se trata de proyectos productivos.

Por aparte, una creencia generalizada entre las organizaciones de desarrollo es que los proyectos no se pueden realizar por falta de recursos económicos o escasez de financiamiento adecuado.

Por otro lado, las organizaciones que financian proyectos de desarrollo se quejan de que, en realidad, las organizaciones no presentan verdaderos proyectos sino, documentos retóricos, llenos de deseos hu-

manitarios muy conmovedores, pero mal orientados y muy poco concretos, que no despiertan el interés y la confianza de los patrocinadores, y la mayoría de las veces son rechazadas.

De esta manera, aunque las necesidades y problemas que se desea solucionar, con la mejor de las intenciones, son reales y urgentes, las entidades financieras no tramitan tales solicitudes por no haber sido correctamente formuladas y las organizaciones, entonces, no califican como beneficiarias de donaciones o préstamos.

En otras palabras, ni las unas ni las otras cumplen con los propósitos para las cuales han sido creadas, y se perjudican las acciones de desarrollo entre quienes más las necesitan.

Con esta guía se pretende brindar a los COCODES, las organizaciones de la Sociedad Civil y municipalidades unas cuantas ideas y sugerencias para que, cuando estén abocadas a la ardua tarea de buscar fondos para financiar sus proyectos de mejoramiento o desarrollo, sus solicitudes sean aceptadas y sus proyectos financiados.



¿Ha pensado usted, cuánta dedicación y recursos económicos invierte el empresario privado para promover el consumo de sus productos en el mercado? Las campañas publicitarias utilizan gran variedad de técnicas para persuadir a los consumidores a adquirir de todo, desde seguros de vida contra accidentes hasta artículos de higiene personal.

¿Porqué no utilizar, entonces, el conocimiento de estas técnicas para otros propósitos como la promoción, financiamiento o venta de proyectos de desarrollo de beneficio social?

¡LA ÚNICA LIMITACIÓN ES LA FALTA DE IMAGINACIÓN!

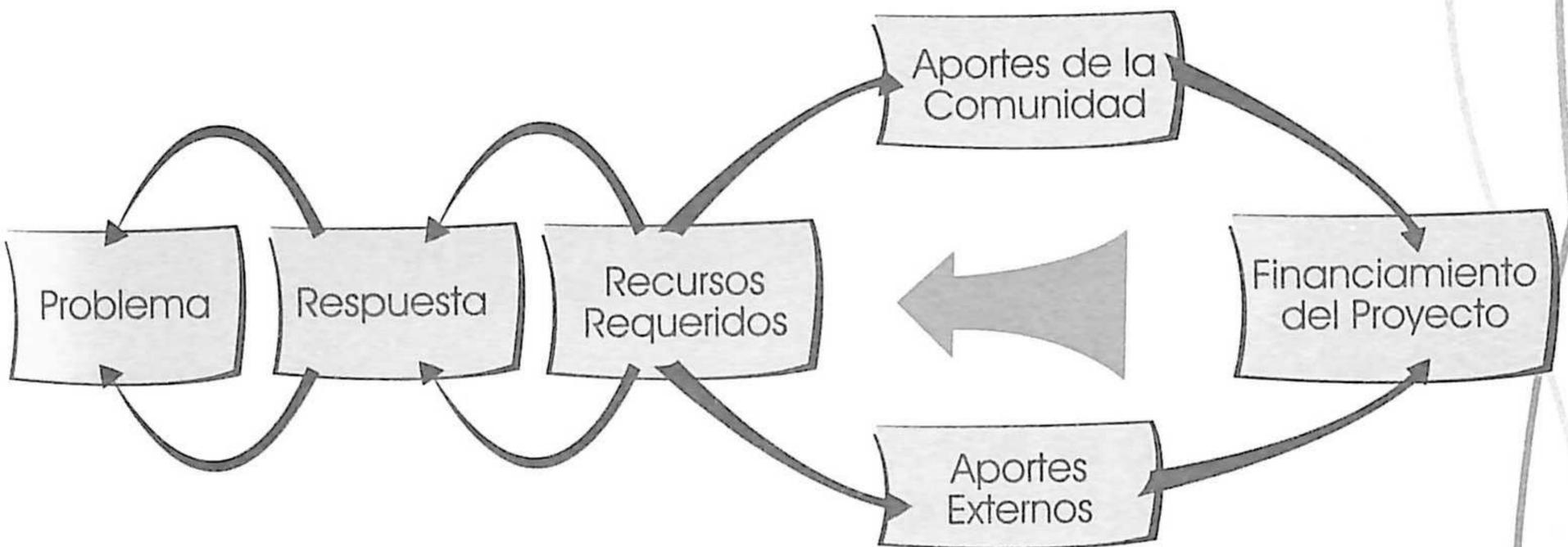


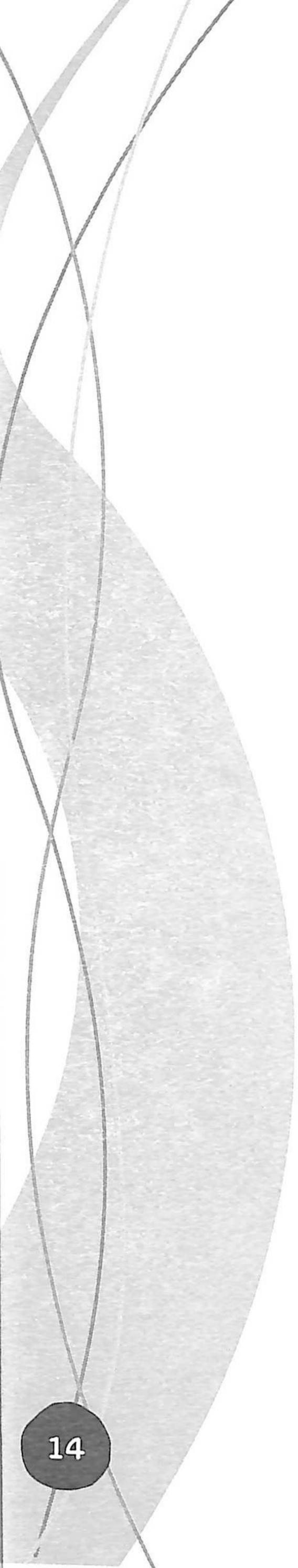
Entre los aspectos que se requiere enfatizar en esta guía es la necesidad de mencionar los aportes de la comunidad, organización, o la municipalidad al proyecto en gestión.

Ninguna comunidad u organización, al presentar su solicitud de financiamiento a un organismo externo, debe pasar por alto hacer mención de los APORTES INTERNOS PROPIOS con los que contribuirá, y al explicar la solicitud de ayuda, donación o crédito, deberá especificar exactamente de cuánto es la solicitud, cómo se harán los desembolsos, cómo se usarán los fondos, qué resultados se esperan, etc.

Durante el desarrollo del curso se han explicado algunos puntos importantes sobre elementos esenciales para la planificación de un proyecto. Estos servirán para la presentación de cualquier solicitud de fondos.

Como se verá más adelante, existen algunas consideraciones que deben tenerse en cuenta al momento de elaborar una propuesta en cuanto al solicitante, el proyecto para el cual se piden los fondos, la estrategia de solicitud o presentación y, finalmente, las mismas agencias financieras externas.







1. ¿QUÉ SE DEBE HACER PARA OBTENER FINANCIAMIENTO?

Cuando ya se tienen muy claros los objetivos tanto finales como intermedios del proyecto, las actividades y los recursos que se habrá de necesitar, el paso siguiente es:

1.1 Identificar fuentes

Usted o la persona encargada de la búsqueda de financiamiento para el proyecto que se quiere emprender, deberá proceder a obtener el máximo de información del mayor número posible de organizaciones, fundaciones y otras fuentes de financiamiento, y a seleccionar todas aquellas que ofrecen ayuda para proyectos similares al suyo.

Existen muchas organizaciones, conocidas como FUENTES DE FINANCIAMIENTO, a nivel nacional e internacional, cuya misión es precisamente esa: financiar pequeños y grandes proyectos, en especial aquellos

encaminados a la solución de problemas de toda índole para promover el desarrollo de los pueblos.

Esta selección de fuentes es indispensable, pues no todas son iguales. Algunas financian proyectos distintos al que se quiere realizar, y sería pérdida de tiempo y de dinero presentar una solicitud de ayuda a una organización que, de antemano se sabe, va a rechazarla pues no está dentro de su radio de acción.



Cada una de estas fuentes de financiamiento tiene sus requisitos, esto quiere decir que cada fuente de financiamiento exige de los solicitantes se acomoden a sus lineamientos si quieren ser atendidas, y esos lineamientos son:

FILOSÓFICOS: son los principios por los que se gobiernan todas las instituciones donantes o de ayuda.



Usted no presentará una solicitud de ayuda financiera para emprender un proyecto de vivienda, por ejemplo, a una organización que fomenta el desarrollo de proyectos agrícolas. Tendrá que buscar un organismo que financie proyectos de infraestructura o de vivienda

ECONÓMICOS: son las limitaciones que estos organismos tienen, fuera de las cuales cualquier petición de ayuda será motivo de rechazo, o habría que hacer una excepción.

Son muy pocas las fuentes financieras que apoyan todo tipo de proyecto. Cada una tiene sus limitaciones y preferencias, según la orientación o política que tenga para impulsar o desanimar tal o cual acción de desarrollo.

Se debe buscar financiamiento a proyectos que puedan ser sostenibles en el tiempo y con instituciones u organismos que apoyen el tipo de proyectos que se están presentando

POLÍTICOS: son lineamientos ideológicos que cada institución mantiene como guía de sus acciones, y que los solicitantes deben tener muy en cuenta, por los compromisos que esto podría implicar.

Siempre se debe tomar en cuenta el aspecto político de los proyectos; no tomarlo en cuenta es perder oportunidades de éxito en la financiación.



Cada organismo o institución donante tiene su forma de actuar, su estrategia peculiar, sus políticas a seguir, etc. Este estilo propio responde a su filosofía particular, es decir, a un pensamiento central que motiva y caracteriza a la fuente de financiamiento.

Algunos organismos donantes se destacan por ser muy liberales, o sea que sus requisitos no son muy difíciles de cumplir; una vez hecha la donación o préstamo, no interfieren con intervenciones a veces odiosas. Otros organismos son más conservadores, ya que tratan de asegurar el máximo éxito de los programas que ayudan, y de allí que sus requisitos sean muy estrictos y difíciles, que se multipliquen los sistemas de control y que exista mucha intervención en los asuntos de los beneficiarios.

Con los antecedentes señalados, será más fácil seleccionar la información que se debe proporcionar a cada una de las diferentes organizaciones de las que se desea apoyo.

Habrà que tener muy en cuenta el pensamiento filosófico y los principios de la fuente, así como sus motivaciones políticas y los límites económicos que se han fijado.

Forma de presentar la información:

- nítida
- llamativa
- con gráficas y fotografías
- limpio
- ordenado
- debe despertar interés en el tema

Las solicitudes de financiamiento deben ser específicas para el proyecto que se desea realizar; no se debe presentar la misma solicitud a todas las fuentes de financiamiento.



1.2 Identificar en forma precisa los costos del proyecto

Es un error solicitar una cantidad determinada de dinero para financiar parte del proyecto, sin dar a conocer a la fuente o al donante, una visión panorámica del mismo. Por lo tanto, se debe explicar el COSTO TOTAL del proyecto. Para ello, necesariamente debe contarse con un presupuesto detallado, el cual se sugiere incluir como parte de la solicitud.

Así mismo, es importante determinar claramente cuál será el APORTE LOCAL, o sea, con qué contribuirá la comunidad beneficiaria; con qué recursos humanos se cuenta; en qué consisten los recursos financieros que serán aportados localmente, etc.



1.3 Vinculación con la fuente

Una vez identificadas las diferentes fuentes posibles, y con la solicitud ya lista en la forma atractiva como se indicó anteriormente, se debe estudiar la mejor estrategia para vincularse con las diversas organizaciones de ayuda.

A continuación se sugieren algunas ideas alternativas que pueden ser de utilidad para estos fines:

- **Presentación de la organización:** La organización debe tener un afiche, un boletín o alguna publicación sencilla en que se explique su razón de ser, su filosofía, sus programas, es decir, algo que la dé a conocer. En primera instancia, esta publicación se deberá enviar a las fuentes escogidas para que se familiaricen con la organización, sus objetivos y proyectos.
- **Descripción preliminar del proyecto:** Se debe enviar un resumen de los objetivos del proyecto a las diferentes organizaciones, describiendo el beneficio que significará para el grupo al cual se dirige. Se debe instar a las fuentes que indiquen si tienen



interés o no en el proyecto. Si la fuente muestra interés, se le enviará el proyecto en forma completa.

- **Visita de los líderes de la organización al organismo de ayuda:** Se tratará de concertar una entrevista con personas claves del organismo financiador, personas que tengan poder de decisión. Al terminar esta entrevista, en la cual se habrá explicado con todo detalle los beneficios del proyecto por medio de fotos, gráficas y/u otros medios audiovisuales, se hará una invitación formal a la fuente para que visite el área de influencia del proyecto.
- **Otros medios de vinculación con la fuente:** Podrán aprovecharse otros medios de vinculación y esto dependerá de la creatividad de los dirigentes y los contactos y amistades que se puedan aprovechar.

1.4 Presentación formal a la fuente

Existen por lo menos dos estrategias a seguir para la distribución del documento elaborado.

- **Presentar a todas las organizaciones:** Se trata de presentar el mismo documento a todas las organizaciones escogidas de antemano como posibles donantes, haciendo las variaciones del caso para llenar los requisitos que cada una de ellas exige.

Sin embargo, esta estrategia implica problemas:

Por lo general, a cada organismo le gusta tener exclusividad en cuanto a la solicitud de ayuda.

Existe un mecanismo de intercomunicación de las organizaciones, y estas podrían enterarse que una misma solicitud se ha hecho a otras fuentes; ello podría llevarlas a querer estar seguras que no se duplique la ayuda para un mismo proyecto.



- **Presentar a una sola organización:** Para evitar los problemas anteriores, algunas organizaciones escogen la fuente financiera en la que confían, que les dará ayuda, y sólo a ésta le envían la solicitud.

Aún con esta estrategia, que parece ser más razonable, se da el problema que, en general el tiempo de contestación es demasiado largo y si, por cualquier razón, se recibe una respuesta negativa, esto puede provocar mucha frustración en los beneficiarios, e inclusive, el abandono del proyecto.

1.5 Seguimiento

Esta es, tal vez, la parte más importante del proceso. Se debe ser amablemente insistente para lograr alguna definición, ya sea en términos de aprobación, revisión o rechazo. Esto no es una pérdida de tiempo sino una buena inversión del mismo.

El seguimiento se puede efectuar por medio de cartas, llamadas telefónicas oportunas, visitas personales y cualquier otro medio que se pueda pensar efectivo para acercarse a la fuente.

NOTA:

Estas son algunas ideas presentadas con el propósito de despertar la creatividad de los líderes de los COCODES. No deben tomarse, pues, como una receta infalible. Cada persona tiene más capacidad de la que se supone para identificar una metodología mucho más perfeccionada de la que hemos intentado presentar. Además, con la práctica y la experiencia se irá encontrando metodologías más eficientes para cumplir mejor con el propósito.



2. CONDICIONES BÁSICAS DE UN PROYECTO

Con el fin de calificar las organizaciones como aptas para recibir ayuda en sus proyectos de desarrollo, las diversas fuentes de financiamiento se fijan mucho en algunos elementos básicos que deben estar presentes en las mismas propuestas o solicitudes. Describiremos brevemente algunas de estas condiciones básicas.

2.1 Legitimidad

Se dice que un proyecto es legítimo cuando:

- Se da una coincidencia entre los objetivos de la institución solicitante y los objetivos de sus miembros.
- Se demuestra que el proyecto representa una solución a un problema del cual los miembros han tomado conciencia.

- Se evidencia el control de los beneficiarios en la ejecución de la solución; y
- Se nota el compromiso de los beneficiarios para con el proyecto, a través de su contribución a la solución de sus propios problemas.

2.2 Calidad

Se dice que un proyecto tiene calidad cuando:

- Es evidente la claridad de los objetivos y las metas que se ha propuesto la Organización Para el Desarrollo -OPD-; y
- Cuando la OPD tiene instrumentos bien escogidos y definidos para la planificación, ejecución y control de las actividades que incluye, además, rentabilidad, información financiera y métodos eficaces de control de cumplimiento y evaluación.



2.3 Oportunidad

La oportunidad:

- Es una de las condiciones fundamentales para conseguir financiamiento de parte de una organización de ayuda;
- Prueba que éste es el momento más adecuado para la aplicación y ejecución de un proyecto y que, si no se hace, se ocasionarán daños y pérdidas y otros trastornos similares;
- Se comprueba cuando se cuenta ya con los recursos de contraparte aportados por los beneficiarios del proyecto; y
- Es demostración evidente que la ejecución es factible.

2.4 Liderazgo

El liderazgo implica demostrar que:

- La organización solicitante cuenta con dirigentes activos y hábiles en la dirección de la organización, que gozan de confianza por parte de los otros miembros;
- Los líderes tienen suficiente experiencia en el manejo de proyectos similares; y
- Existe dedicación y compromiso por parte de los líderes para abocarse plenamente a la ejecución del proyecto.



3. ELEMENTOS CLAVE A CONSIDERAR EN LA BÚSQUEDA DE RECURSOS FINANCIEROS EXTERNOS

Un considerable número de instituciones que brindan cooperación financiera, ya sea en forma de préstamo o donación, por lo general toman en cuenta los siguientes elementos claves:

- Que el proyecto ayude a los grupos más pobres, de manera directa o indirecta;
- Que el proyecto tome en cuenta el desarrollo y evolución de la población femenina;
- Que el proyecto contribuya al mejoramiento económico y social del beneficiario;
- Que el proyecto demuestre que podrá seguir adelante una vez finalizada la cooperación financiera externa;
- Que el proyecto estimule la participación de la comunidad;
- Que el proyecto responda a necesidades reales; y
- Que el proyecto no estimule la dependencia.

4. FACTORES DE ÉXITO EN EL LOGRO DEL FINANCIAMIENTO

Existen factores decisivos para el logro de financiamiento a diferentes proyectos. Estos factores deben tomarse en cuenta, necesariamente, y tienen que ver con la misma organización, con el proyecto que se presenta, con la estrategia que se use para lograr una mejor impresión con la agencia financiadora.

4.1 Factores de éxito en la organización

La organización debe tener:

- Una organización interna, buena y sólida
- Preferiblemente, con personería jurídica
- Un historial de honestidad e integridad de sus socios y dirigentes
- Un control financiero sólido y adecuado.



- Objetivos finales e intermedios muy claros
- Un claro concepto de su aporte al proyecto en cuanto que es parte del mismo y su principal patrocinador; y
- Un adecuado programa de asesoría y un sistema eficiente de seguimiento.

4.2 Factores de éxito en el proyecto mismo

El proyecto debe:

- Incluir un diagnóstico objetivo y bien elaborado
- Contar con una metodología adecuada y buena presentación
- Demostrar claramente que es factible desde el punto de vista económico y/o social

- Demostrar que tendrá impacto social, es decir, probar que responderá a las necesidades sentidas de la población beneficiaria
- Probar que dirigirá los beneficios hacia la mayoría
- Demostrar la participación activa de los beneficiarios (auto-gestión y motivación)
- Establecer que habrá continuidad en las acciones del proyecto (auto-financiamiento futuro) y
- Estar estructurado, planificado y proyectado de manera consistente.



4.3 Factores de éxito en la estrategia de presentación

La presentación debe:

- Estar nítidamente escrita;
- En lo posible, utilizar técnicas que motiven e impacten, tales como ayudas audio-visuales, fotografías, video, transparencias, gráficas, etc.
- Mencionar detalles concretos sobre el financiamiento solicitado, tales como monto, aporte propio, plazos, garantías, etc.
- Utilizar canales de comunicación adecuados y eficientes; y
- Ser oportuna, en todo sentido y momento.

4.4 Factores de éxito en la agencia financiadora externa

En cuanto a la agencia financiadora:

- En lo posible, deben conseguirse contactos eficaces dentro de la agencia, que puedan asegurar el interés de la misma y su respaldo final.
- Es necesario demostrar que los objetivos del proyecto responden a áreas de común interés compartidos con la agencia financiadora. Es decir, que el proyecto promueva la colaboración entre la entidad solicitante y la agencia financiadora debido a un interés mutuo acerca de los resultados esperados.



5. FUENTES INTERNAS Y EXTERNAS DE FINANCIAMIENTO

En Guatemala, como en toda la América Latina, además de agencias gubernamentales y privadas que cumplen con esa misión, hay muchas fuentes internacionales, tanto de Norteamérica como de Europa, que han ayudado a financiar múltiples proyectos.

Desafortunadamente, estas organizaciones de ayuda no son muy bien conocidas por las comunidades o las organizaciones, que son las que más necesidad tienen de estar en contacto con ellas para tratar de conseguir fondos necesarios para impulsar sus proyectos.



Tinamit

Biblioteca Central
USAC



4701255185

Esta publicación se hizo gracias a:

El apoyo del Proyecto TINAMIT, el cual es parte del acuerdo bilateral entre la Unión Europea y el Estado de Guatemala, a través de la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia –SCEP–, según Convenio No. GTM/B7-310/2001/0164.

“El contenido de la presente publicación es responsabilidad del autor
y no compromete a la Comisión Europea”