

## IX/ Pasos para acceder a la cooperación

*Este capítulo ha sido desarrollado en colaboración con Macarena Sabin Paz, Directora del Área de Desarrollo y Gestión Institucional del Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS).*

### REQUERIMIENTOS BÁSICOS PARA TRABAJAR CON LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Toda organización de la sociedad civil (OSC) que desee vincularse con la Cooperación Internacional deberá tener presente una serie de requisitos que, formal o informalmente, determinarán –en mayor o menor medida– el grado de éxito de esa gestión.

Existen requerimientos de diversa índole que, a los fines de esta presentación, podrían resumirse en dos grupos.

En primer lugar, se encuentran los requisitos formales. Se trata de todos aquellos que exige la convocatoria y que se hacen explícitos en el documento guía o instructivo de aplicación. A continuación se listan los más frecuentes del grupo.

- Ser una organización formalmente constituida: Refiere a ser una entidad con inscripción en la Inspección de Justicia u órgano provincial equivalente y

tener, por tanto, un número de referencia indicativo. Estar inscripto en la entidad estatal supone además, la presentación periódica de la memoria y el balance financiero, con el consecuente contralor del fin social para el que ha sido creada la institución, sus actividades y finanzas.

- Antigüedad en la gestión: Si bien este requisito puede variar, en general existe una tendencia a exigir dos años de antigüedad como organización formal, es decir, desde la inscripción en la Inspección de Justicia.
- Confección periódica de balance financiero y memoria institucional: Como se adelantó en el punto previo, la organización debe realizar anualmente un balance que refleje sus movimientos financieros, acompañado por un informe cualitativo del profesional que lo elabora. A su vez, el balance tiene un correlato narrativo llamado “memoria institucional” que tiene por finalidad presentar sintéticamente las principales actividades de la organización.
- Auditoría externa: Los balances finan-

cieros pueden, además, ofrecer un valor agregado vinculado a asegurar la transparencia en la gestión y en el buen uso de los fondos. Para ello, los balances podrán ser auditados por un profesional externo al equipo de trabajo de la organización, que garantizará –mediante un informe escrito– la legitimidad de la información presentada.

- Pertenencia a redes o alianzas: Cada vez son más los donantes que desean conocer el modo en que la organización se vincula con sus pares. Se asume que la pertenencia a redes otorga mayor legitimidad al trabajo de la institución, por compartir espacios comunes de intercambio, complementariedad e incluso con agendas comunes.
- Referencias: Alude a poder contar con referencias de otras organizaciones que conozcan y recomienden la labor de la institución y puedan asegurar su buen desempeño. Un criterio a tener en cuenta será el contar con referencias de acuerdo al alcance del proyecto que se presenta. De este modo, si la propuesta tiene un alcance regional, será positivo contar con referencias de organizaciones de la región.

## SEGUNDA PARTE

De la teoría a la praxis. Etapa a etapa, cómo acceder a la Ayuda Internacional

- **Requisitos adicionales:** Algunos donantes tienen requisitos específicos adicionales. Es el caso, por ejemplo, de la Unión Europea que exige la inscripción a un Registro en línea para potenciales solicitantes de subvenciones, denominado PADOR.

Existen también ciertos requisitos que, informalmente, redundan en el éxito o fracaso de la gestión para obtener un subsidio. Dentro de ellos, se destacan:

- **Experiencia previa:** Se valora la experiencia en acciones similares y su demostración fehaciente. Para ello, es pertinente la sistematización de la experiencia a través de informes, folletos, publicaciones, fotografías, testimonio de beneficiarios, página Web, referencias, etc.
- **Manejo en el flujo de fondos:** Existe un criterio implícito asociado a que la organización pueda manejar exitosamente el volumen de fondos que solicita. Para ello, deberá demostrar el haber recibido y administrado al menos una cantidad similar.
- **Ser un referente en el tema:** Refiere a ser un actor protagónico en la temática que desempeñe. No se vincula al tamaño de la organización sino a presentar un modo diferente y renovador que sitúe a la institución como un referente para la

consulta y el intercambio, más allá de las convocatorias a proyectos.

### LA LÓGICA DE LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS DENTRO DE LA PLANIFICACIÓN ANUAL DE LAS INSTITUCIONES

Todo proceso de formulación de proyectos y propuestas que tengan como finalidad la presentación ante una organización donante y, en consecuencia, la búsqueda de fondos, se enmarca en un proceso más amplio denominado *planificación institucional*.

Un proceso de planificación incluye, al menos, dos instancias: la reflexión y evaluación sobre el trabajo realizado y la planificación del accionar futuro. La evaluación es un elemento indispensable dentro del proceso de planificación; permite realizar un análisis crítico sobre el cumplimiento de los objetivos y de la capacidad para alcanzarlos, lo cual constituye una fuente de información relevante para la toma de decisiones futuras. El objetivo del proceso de evaluación es, entonces, asumir y conocer los errores cometidos y evidenciar los aciertos para convertirlos en aprendizajes y datos a tener en cuenta en una etapa posterior. Contar con una evaluación minuciosa del trabajo permite identificar debilidades y modificar comportamientos para así mejorar la calidad del desempeño y de los productos. Asimismo, promueve una mejora en la asig-



nación de los recursos disponibles.

La planificación institucional, por su parte, es una herramienta de la Teoría de las Organizaciones a través de la cual se pueden estimar las actividades que se desean realizar en un futuro –mediato o inmediato–; asignarles plazos de ejecución; estimar los recursos –humanos y materiales– necesarios para su desarrollo; prever dificultades, determinar objetivos y evaluar posteriormente el trabajo realizado. No se trata de predecir el futuro sino de tomar decisiones adecuadas para incrementar las probabilidades de que ese futuro deseable tenga lugar. Planificar es, entonces, someter las decisiones a criterios racionales.

Formular proyectos implica tomar decisiones acerca del modo en que se quiere incidir sobre algún aspecto de la realidad. Por esta razón, la elaboración de propuestas debe concebirse como parte sustancial de la planificación institucional hasta lograr el mayor ajuste entre la agenda de la organización, la presentación de proyectos y la necesidad de financiamiento futuro. Se trata de vincular las líneas de trabajo con la agenda planificada, en lugar de orientar la elaboración de proyectos según las ofertas de financiamiento disponible. De algún modo, puede pensarse que la planificación es a la institución como la formulación de proyectos es a las acciones. De allí que deban comprenderse como instancias de un mismo proceso orientado hacia el desa-

rollo de la institución.

## 1. ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO ANUAL

Tal como se deduce del proceso de planificación, el paso siguiente es la conformación de un presupuesto anual que deberá mostrar cuáles son los gastos de tipo estructural y programático de la organización.

El primer tipo de gastos está compuesto por aquellos que se requieren para mantener a la organización en funcionamiento. Esto incluye los gastos fijos (electricidad, gas, etc.), los salarios del personal que pertenecen a la institución –más allá de las actividades programáticas–, y todas aquellas erogaciones necesarias para sostener a la organización abierta. El segundo tipo –los gastos programáticos– deben demostrar cuáles son los insumos financieros que se requerirán para llevar adelante las actividades planificadas, independientemente de la estructura funcional de la organización. En éste pueden incluirse desde el costo de ampliación de infraestructura, computadoras, equipos, materiales e insumos hasta los honorarios de consultores o coordinadores del trabajo de campo; los costos de diseminación de los resultados, costos relacionados al monitoreo y evaluación del programa ejecutado, y todos aquellos gastos vinculados al logro de las metas planteadas en el cuerpo del proyecto. En el caso del proyecto del Manual de Cooperación que aquí

se presenta, sólo a modo de ejemplo, deberían incluirse los gastos de materiales en formato papel o digitales; la edición, corrección y adaptación de los contenidos; el diseño, los costos de transportes, pasajes, estadías y *per diems*.

El presupuesto anual de una organización debe estar basado en las actividades que la misma se propone alcanzar durante un período de 12 meses. En la medida en que éste demuestre claramente las necesidades reales de la institución, se podrá también planificar la estrategia de desarrollo de fondos requerida para alcanzar los objetivos programáticos y estructurales de financiamiento.

## 2. REALIZANDO UNA EXPLORACIÓN

El proceso de exploración de fondos comienza, generalmente, a través de una búsqueda proactiva de oportunidades de cooperación. Para ello es importante conocer, por un lado, las necesidades y capacidades de la organización y, por el otro, el mercado de la cooperación.

En cuanto al primer punto, existen diferentes instrumentos e instancias dentro de una organización que permiten tener conocimiento de los proyectos que los programas están llevando adelante y de aquéllos para los cuales estarían interesados en conseguir fondos: un plan de trabajo anual, por ejemplo, es una herramienta ideal; y también lo son las reuniones del equipo de trabajo.

## SEGUNDA PARTE

*De la teoría a la praxis. Etapa a etapa, cómo acceder a la Ayuda Internacional*

---

Respecto del segundo punto, es importante tener en cuenta que los *nichos para la cooperación* pueden hallarse a través de diferentes vías, de acuerdo a la estrategia de cada donante. Muchas veces, surgen llamados a la presentación de propuestas o convocatorias que, a su vez, también tienen características particulares de acuerdo al donante (hay convocatorias anuales, *ad hoc*, *ongoing*, semestrales). Para estos casos, existen sitios Web, boletines o espacios de diálogo con otras organizaciones que pueden proporcionar información actualizada al respecto.

Por otra parte, hay donantes que, sin hacer llamados específicos a la presentación de proyectos, disponen de fondos especiales destinados a las organizaciones de la sociedad civil: en estos casos, por lo general no es posible saberlo con anticipación, con lo cual la obtención de fondos de este tipo depende mucho de la capacidad de la organización y de los responsables de Desarrollo Institucional y/o de Cooperación Internacional y de la posibilidad de establecer un vínculo de interés y confianza con el potencial donante.

Comúnmente –sobre todo en las organizaciones grandes o las que cuentan con más de una sede–, los contactos con donantes se originan por distintos canales. A fin de que no haya superposición en la comunicación y se pueda maximizar cada oportunidad, es fundamental hacer algún tipo de seguimiento de estos vínculos, trabajando mucho con todas las personas

de la organización para socializar la información e introducirla a los canales formales / institucionales de la OSC.

Para simplificar y agilizar la etapa de búsqueda de fondos, es necesario que se lleve un registro de la mayor cantidad posible de información al respecto.

### 2.1 Construcción de un Mapa de Donantes. Elementos y criterios

Una vez que ya se han detectado las fuentes de cooperación internacional, puede conformarse lo que se denomina *Mapa o Mapeo de Donantes*. Este instrumento permite detectar y conocer con anticipación cuáles son las oportunidades provenientes de la Cooperación Internacional que se ajustan a la misión, programas y actividades que lleva a cabo cada organización. El objeto de construir esta herramienta, una vez que se realizó la búsqueda –ya sea *online*, a través de boletines u otras fuentes– es sistematizar la información obtenida y filtrada según los intereses institucionales.

El primer paso consiste, entonces, en establecer en un año calendario (12 meses, de enero a diciembre) aquellas fechas de convocatorias que reciben postulaciones o propuestas durante todo el período sin plazos específicos. En segundo lugar, se deben buscar aquellas oportunidades que, con anterioridad, ya cuentan con información acerca de las fechas en que abren y cierran la recepción de proyectos. En tercer lugar, se intentarán ubicar los

llamados a presentación de fondos internacionales, fondos mixtos y, por último, aquellos que provengan de fuentes internacionales que operan o tienen sedes a nivel local.

A continuación, se describe un **modelo de Mapa de Donantes**:

**EJEMPLO 1: MODELO DE MAPA DE DONANTES**

	<b>CONVOCATORIA ABIERTA</b>	<b>CONCURSOS</b>	<b>FONDOS INTERNACIONALES</b>	<b>FONDOS MIXTOS</b>	<b>FONDOS “LOCALES” DE EMBAJADAS</b>
<b>ENERO</b>				Partnership for Transparency Fund (PTF)	
<b>FEBRERO</b>	Convocatoria de la AECID				Embajada de Suiza
<b>MARZO</b>					
<b>ABRIL</b>			Fundación InterAmericana (IAF)		
<b>MAYO</b>					
<b>JUNIO</b>					Embajada de Nueva Zelanda
<b>JULIO</b>		Concurso de Development Marketplace			
<b>AGOSTO</b>					
<b>SEPTIEMBRE</b>				FONTRA	
<b>OCTUBRE</b>					
<b>NOVIEMBRE</b>			Global Environmental Fund		
<b>DICIEMBRE</b>					

*El cuadro funciona únicamente a modo de ejemplo, es decir que el calendario y las categorías establecidas no se corresponden con las fechas reales.*

## SEGUNDA PARTE

De la teoría a la praxis. Etapa a etapa, cómo acceder a la Ayuda Internacional

### 2.2 Elementos a tener en cuenta para el armado del Mapeo de Donantes

Al finalizar la búsqueda de oportunidades de cooperación internacional, y para comenzar a realizar el cruce de la información obtenida, se hace necesario el manejo de ciertos criterios que permiten filtrar la base de datos y tenerla lista para su utilización. Ante cada oportunidad de cooperación, la organización solicitante deberá preguntarse si la convocatoria detectada tiene un alcance geográfico que incluye a la Argentina. En caso de que el país no figure entre los destinos de los países beneficiarios, no deberá incorporarse esta convocatoria en el Mapeo de Donantes. Otro criterio a tener en cuenta es la temática del llamado a convocatorias, que deberá incluir las actividades de la organización solicitante. El tercer criterio se relaciona con la detección del beneficiario; si es una organización sin fines de lucro –persona jurídica–, una entidad nacional o una persona física. El cuarto punto tiene que ver con verificar si la convocatoria requiere de una contraparte financiera en especie o en aportes financieros. Estos últimos, a su vez, pueden ser aportes propios de la organización solicitante o tal vez se requiera el involucramiento de otra fuente donante. Finalmente, es importante destacar que no deberán pasarse por alto todas aquellas especificidades que figuren en el cuerpo de la llamada a presentaciones, y que po-

drían dejar afuera a la organización solicitante. Realizar esta selección puede contribuir a consolidar el Mapeo de Donantes y a hacer más eficiente la solicitud de cooperación, sin entorpecer la tarea de quienes otorgan la ayuda ni destinar energía de la organización al desarrollo de propuestas que no se ajusten a los requisitos de los donantes.

### 3. SELECCIONAR A DONANTES SEGÚN NUESTRA MISIÓN / VISIÓN / ACTIVIDADES

Detectar una oportunidad para acceder a la Cooperación Internacional implica identificar: (i) una convocatoria específica o; (ii) un donante con algún tipo de fondo disponible que la organización puede aprovechar o; (iii) un donante que se acerca –o al que se acerca la organización en cuestión– con una necesidad concreta que, espera, se pueda satisfacer.

Cuando esto sucede, hay dos acciones mínimas que deben realizarse: la primera se refiere a la investigación de las características del donante; la segunda, a una eventual comunicación con el potencial donante.

Conocer más en profundidad las prioridades del donante, su funcionamiento y sus antecedentes, es clave para incrementar las posibilidades de obtener su apoyo o, de lo contrario, ahorrar energías en algo que muy probablemente no redunde en resultados positivos. Las típicas preguntas que podrían formular-

EN RESUMEN, LOS CRITERIOS DEBEN SER:

- ELEGIBILIDAD GEOGRÁFICA
- ELEGIBILIDAD TEMÁTICA
- TIPO DE BENEFICIARIO
- CONTRAPARTE
- CONTRAPARTIDA
- REQUISITOS ESPECÍFICOS

#### Recomendaciones

*Para enriquecer el armado del Mapeo de Donantes, es importante tener en cuenta la información proveniente de vínculos y contactos que posea la organización, su pertenencia a redes internacionales, y las fechas de cierre de los años fiscales de aquellos países que realizan Cooperación Internacional para el Desarrollo con la República Argentina, lo que determinará cuándo se convoca a la recepción de propuestas.*

se a la hora de conocer mejor a un potencial donante son las siguientes:

- i. ¿Qué prioridades temáticas y geográficas tiene?
- ii. ¿A qué organizaciones y qué tipo de proyectos ha financiado anteriormente?
- iii. ¿Quiénes son sus socios y/o aliados?
- iv. ¿Qué actividades, intereses o vínculos tiene en la Argentina?
- v. ¿Qué exigencias tiene respecto de la organización donataria?
- vi. ¿Cuál es históricamente su relación con nuestra organización?
- vii. ¿Qué proyectos de nuestra organización podrían trabajar con este donante?
- viii. ¿Quién cumple qué rol dentro de la organización? ¿A quién hay que contactar, quiénes toman decisiones o a quién hay que mantener informado permanentemente?

Cada institución que se dedica a la financiación de proyectos basa su estrategia en determinada cosmovisión. Conocer la teoría de cambio sobre la cual subyacen las prioridades de cada una de ellas es una de las claves para ser exitoso. En este sentido, podemos decir que hay donantes que prefieren apoyar proyectos que tienen gran potencial; algunos prefieren acompañar a la sociedad civil en procesos de cambios más estructurales; y otros se enfocan en fortalecer y hacer sustentables iniciativas que ya han logrado modificaciones. Tal como sucede

con las organizaciones de la sociedad civil, cada uno tiene su espacio de trabajo y su convicción sobre cómo debe actuar, y en dónde, para mejorar la realidad.

#### **4. REALIZACIÓN DE UNA CARTA DE CONSULTA (CONCEPT NOTES)**

La expresión de interés o la carta de consulta es el instrumento que permite al donante conocer de qué manera los intereses y capacidades de la organización, en algún punto, se conjugan con sus propios intereses y capacidades. Sin embargo, antes de realizar la carta, es necesario tener presente dos cuestiones:

- > la invitación de un donante a presentar una carta de consulta (y su posterior aprobación) ya es un paso sumamente importante, por lo tanto, ser rigurosos y exigentes en ello –tanto o más que en la posterior confección del proyecto– es condición *sine qua non*.
- > la aprobación de la carta de consulta, sin embargo, no implica certeza sobre la aprobación del proyecto. Muchas cartas son escritas y posteriormente el proyecto completo no es aprobado; ser conscientes de ello puede evitar muchas frustraciones.

En cuanto a la redacción concreta, se pueden mencionar algunos pasos o consideraciones útiles para mejorar la calidad de la presentación:

1. Leer y escuchar exactamente qué quiere el donante. Las probabilidades de

cumplir con sus expectativas aumentan proporcionalmente.

2. Cumplir definitivamente con las formalidades que se solicitan. Aquí es importante leer a fondo la guía de la convocatoria, pues suele haber exigencias respecto de una extensión determinada de hojas, algunos anexos, la forma de presentación (tamaño y tipo de fuente, márgenes), la modalidad de envío –en CD, papel o *e-mail*–, la fecha de entrega, etc. El primer filtro lo atraviesan sólo aquellos proyectos que cumplen con todas las formalidades, sobre todo, cuando son muchas las propuestas presentadas.

3. Conocer con anterioridad cómo serán los requisitos de gestión del proyecto, porque luego pueden aparecer requerimientos que la organización no tiene capacidad o interés en cumplir, y la elaboración de la carta ya implicó trabajo y esfuerzo tanto del donante como de la organización.

4. Tener capacidad y agudeza para convencer al donante de que el proyecto se ajusta perfectamente a lo que él está buscando, a sus prioridades e intereses. Es bueno fomentar en el donante la inquietud de conocer más acerca el proyecto, para lograr que invite a la organización a desarrollar una propuesta integral y, de esta forma, poder avanzar a la segunda instancia.

5. Desarrollar una capacidad de síntesis y nivel de abstracción que seguramente no se requiera posteriormente pe-

## SEGUNDA PARTE

*De la teoría a la praxis. Etapa a etapa, cómo acceder a la Ayuda Internacional*



ro que es fundamental para transmitir con la mayor exactitud posible la idea y no generar confusiones o dudas al donante, sino simplemente ganas de conocer más datos sobre el proyecto.

6. Leer y reeler la presentación para pulirla lo mejor posible. En un modelo ideal, hacerla leer por alguien que desconozca el tema, a fin de evaluar si es comprensible o no para una persona que no sea especialista en la materia.

Con estas ideas en mente, se puede pa-

sar ahora a la redacción de la carta. En su envío o en posteriores comunicaciones con el donante, es fundamental estar abiertos y, en lo posible, sugerir la opción de que se soliciten más detalles o que se propongan modificaciones. De esta forma, si el proyecto se termina de construir en conjunto, las probabilidades de que se apruebe y resulte exitoso crecen cada vez más.

En suma, las formas de aproximarse a la Cooperación Internacional para re-

alizar una solicitud o pedido de apoyo pueden ser:

### **ETAPAS OPCIONALES:**

- **CARTA DE PRESENTACIÓN / SOLICITUD**
- **CONTACTO PERSONAL (A TRAVÉS DE LA OFICINA LOCAL DE ENLACE / VIAJES)**

### **REQUISITOS OBLIGATORIOS:**

- **FORMULARIO RÍGIDO**
- **FORMULARIO DE MARCO LÓGICO**
- **FORMULARIO FLEXIBLE**