

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

Propuesta de una estrategia para la consecución de recursos financieros de la Fundación Futuro Latinoamericano articulándose con el sector privado a través de programas de responsabilidad social enfocados en Desarrollo Sostenible

HEIDY JIMÉNEZ SANDOVAL

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACION  
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Diciembre, 2013

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como  
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

---

Pedro José Avendaño Soto  
PROFESOR TUTOR

---

Allan Valverde  
LECTOR No.1

---

Lorena Alpízar  
LECTOR No.2

---

Heidy Jiménez Sandoval  
SUSTENTANTE

# DEDICATORIA

A mis incondicionales, dónde sea que se encuentren

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias familia, por tener la paciencia de acompañarme en cada etapa.

Agradezco a la Fundación Futuro Latinoamericano su confianza y el espacio que abrió para mí.

Finalmente, un agradecimiento a mi profesor Pedro, que sin conocernos, tuvo la fuerza de impulsar mi camino; así como a mis profesores tutores, que enriquecieron este trabajo.

Abrazos

# INDICE

HOJA DE APROBACION.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
INDICE .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
ÍNDICE DE CUADROS .....	ix
ABREVIATURAS.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xii
1. INTRODUCCION .....	14
1.1. Antecedentes.....	14
1.2. Problemática.....	19
1.3. Justificación del problema.....	20
1.3.1. Elementos por los cuáles trabajar con las empresas .....	24
1.4. Objetivos.....	25
1.4.1. Objetivo general .....	25
1.4.2. Objetivos específicos .....	25
1.5. Restricciones del proyecto.....	26
1.5.1. Restricciones del proyecto en particular:.....	26
1.5.2. Restricciones del producto .....	26
1.6. Exclusiones del proyecto y del producto.....	27
2. MARCO TEORICO.....	29
2.1 Marco Institucional.....	29
2.1.1 Antecedentes de la organización .....	30
2.1.2 Misión y visión de la organización.....	31
2.1.3 Objetivos estratégicos de la organización .....	31
2.1.4. Enfoques institucionales y síntesis de sus principales acciones en programas o proyectos.....	32
2.1.5 Estructura organizativa.....	34
2.1.6 Visión estratégica de FFLA .....	36
2.1.7 Análisis FODA FFLA .....	38

2.1.8 Origen de los recursos .....	42
2.1.9 Productos que ofrece .....	42
2.2 Contexto actual: la cooperación nacional e internacional .....	43
2.2.1 Definiciones de la Cooperación Internacional .....	45
2.2.2 Esquemas de colaboración empresarial: Movilización de recursos desde la filantropía y la inversión social.....	50
2.3 Responsabilidad Social: origen y definición.....	53
2.3.1 Definición y caracterización de la Responsabilidad Social.....	56
2.3.2 Críticas a la Responsabilidad Social .....	59
2.3.3 Asociaciones y Organizaciones de Responsabilidad Social en América Latina.....	61
2.4 Desarrollo Sostenible.....	64
2.4.1 Antecedentes del Desarrollo Sostenible.....	64
2.4.2 América Latina y el Desarrollo sostenible .....	66
2.4.3 Desarrollo sostenible: FFLA y las empresas .....	69
2.5. Teoría de Administración de Proyectos .....	74
2.5.1 Antecedentes de la administración de proyectos .....	74
2.5.2 Definición de proyecto.....	77
2.5.3 Ciclo de vida de un proyecto .....	78
2.5.4 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos .....	79
2.5.5 Administración de proyecto y grupos de procesos.....	82
3. MARCO METODOLOGICO .....	84
3.1 Fuentes de información .....	84
3.1.1 Fuentes Primarias .....	84
3.1.2 Fuentes Secundarias .....	85
3.1.3 Fuentes Terciarias.....	86
3.2. Técnicas de investigación.....	87
3.3 Métodos de Investigación .....	89
3.4 Herramientas .....	90
3.5 Supuestos y Restricciones.....	91
3.6 Entregables.....	92

3.7 Articulación .....	92
4. DESARROLLO .....	94
4.1 El alcance del proyecto .....	94
4.1.1 Identificación de los requerimientos .....	94
4.1.2 Sobre el acta de inicio y estructura de trabajo (EDT) .....	95
4.2 Gestión del Tiempo .....	98
4.3 Gestión de las Comunicaciones.....	98
4.4 Gestión del Riesgo.....	99
4.5 Estrategia de consecución de Recursos Financieros para la Fundación Futuro Latinoamericano .....	100
4.5.1 Antecedentes y situación actual .....	100
4.6 Conceptualizaciones .....	103
4.7 Perfiles de los programas de responsabilidad social .....	104
4.8 Etapas de la estrategia .....	105
Identificación de nicho.....	105
Instrumento de identificación de empresa: Ficha .....	107
Procesos de comunicación con grupo meta.....	109
Frecuencia de la comunicación: grupo meta y canales de comunicación ...	113
Gestión del tiempo de la estrategia .....	114
Riesgos a considerar en el proceso de aplicación de la estrategia .....	116
Proceso seguido a partir de una respuesta positiva de proyecto .....	124
Proceso seguido a partir de una respuesta positiva de venta de servicios ...	125
Flujograma de la estrategia y consideraciones finales .....	126
RECOMENDACIONES .....	130
Recomendaciones referentes a la estrategia .....	130
Recomendaciones relativas al trabajo con la empresa privada .....	130
BIBLIOGRAFIA .....	132
ANEXOS .....	136
Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO .....	136
Anexo 2: EDT DEL PROYECTO .....	138
Anexo 3: CRONOGRAMA .....	139

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Países receptores de cooperación 2010 .....	22
<b>Figura 2:</b> Organigrama Fundación Futuro Latinoamericano .....	35
<b>Figura 3:</b> Problemas y cambios estratégicos planteados por FFLA .....	36
<b>Figura 4:</b> Desembolsos netos en asistencia oficial para el desarrollo en LAC .....	44
<b>Figura 5:</b> Evolución de la Cooperación Internacional .....	49
<b>Figura 6:</b> Porcentaje de organizaciones donantes .....	51
<b>Figura 7:</b> Monto movilizado por región .....	51
<b>Figura 8:</b> Organizaciones por tipo .....	52
<b>Figura 9:</b> Naturaleza de destinatario de recursos .....	52
<b>Figura 10:</b> Evolución de la responsabilidad de las empresas .....	55
<b>Figura 11:</b> Estructura principal de los componentes de la Responsabilidad Social Empresarial .....	57
<b>Figura 12:</b> Estructura del Desarrollo Sostenible .....	65
<b>Figura 13:</b> Cambio Estructurales necesarios en América Latina y el Caribe .....	68
<b>Figura 14:</b> Miembros del WBCSD por sector y por región .....	73
<b>Figura 15:</b> Breve línea del tiempo de la historia de la administración .....	76
<b>Figura 16:</b> EDT de la estrategia .....	97
<b>Figura 17:</b> Flujograma de análisis inicial de la estrategia Ilustración .....	105
<b>Figura 18:</b> Ficha de identificación de empresas .....	108
<b>Figura 19:</b> Flujograma de elementos de contacto .....	109
<b>Figura 20:</b> Flujograma de los resultados del proceso de contacto .....	111
<b>Figura 21:</b> Riesgos, ciclo de comunicación .....	118
<b>Figura 22:</b> Ficha de identificación de riesgos .....	119
<b>Figura 23:</b> proceso de Levantamientos de FFLA .....	124
<b>Figura 24:</b> proceso de Levantamientos de FFLA .....	125
<b>Figura 25:</b> Flujograma de la estrategia .....	126
<b>Figura 26:</b> Estructura de Trabajo (WBS/EDT) .....	138
<b>Figura 27:</b> Cronograma del proyecto .....	140



## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1:</b> Recursos administrados FFLA 10 años.....	17
<b>Cuadro 2:</b> Servicios proveídos por FFLA en los últimos 10 años.....	18
<b>Cuadro 3:</b> Análisis FODA FFLA para su Planificación Estratégica 2012-2022.....	38
<b>Cuadro 4:</b> Análisis FODA de Iniciativas Estratégicas (IE) y Respuesta a la Demanda (RD) .....	40
<b>Cuadro 5:</b> Cuadro general de áreas del conocimiento y Grupos de Procesos ....	80
<b>Cuadro 6:</b> Áreas del conocimiento y grupos de procesos aplicado al proyecto..	83
<b>Cuadro 7:</b> Fuentes de Información Utilizadas.....	86
<b>Cuadro 8:</b> Técnicas y herramientas del PMI por proceso aplicado al proyecto ...	88
<b>Cuadro 9:</b> Fuentes Métodos de Investigación Utilizadas.....	89
<b>Cuadro 10:</b> Fuentes Herramientas Utilizadas.....	90
<b>Cuadro 11:</b> Fuentes Supuestos y Restricciones.....	91
<b>Cuadro 12:</b> Entregables.....	92
<b>Cuadro 13:</b> Matriz metodológica de la gestión del alcance .....	94
<b>Cuadro 14:</b> Acta del proyecto .....	95
<b>Cuadro 15:</b> Matriz metodológica de la gestión del tiempo .....	98
<b>Cuadro 16:</b> Matriz metodológica de la gestión de las comunicaciones .....	98
<b>Cuadro 17:</b> Matriz metodológica de la gestión de riesgos del proyecto .....	99
<b>Cuadro 18:</b> Perfiles de la cooperación de las empresas .....	104
<b>Cuadro 19:</b> Herramienta de identificación de nicho.....	106
<b>Cuadro 20:</b> Análisis de pros y contras de los tipos de comunicación .....	110
<b>Cuadro 21:</b> Elementos de análisis a partir de la comunicación inicial .....	112
<b>Cuadro 22:</b> Matriz de frecuencia y canal de comunicación .....	113
<b>Cuadro 23:</b> Resultados del proceso de comunicación en la ventana de un año	114
<b>Cuadro 24:</b> Matriz de costo tiempo invertido .....	115
<b>Cuadro 25:</b> Clasificación de riesgos e impacto.....	117
<b>Cuadro 26:</b> Probabilidad de que suceda un riesgo.....	117

<b>Cuadro 27:</b> Matriz de Riesgos Fundación Futuro Latinoamericano.....	120
<b>Cuadro 28:</b> Matriz de gestión de riesgos.....	123
<b>Cuadro 29:</b> Acta del proyecto .....	136

## ABREVIATURAS

<b>AOD:</b>	Asistencia Oficial para el Desarrollo
<b>BID:</b>	Banco Interamericano de Desarrollo.
<b>BM:</b>	Banco Mundial.
<b>CA:</b>	Consejo Asesor
<b>CEPAL:</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
<b>DAF:</b>	Dirección Administrativo Financiera.
<b>DDI:</b>	Dirección de Desarrollo Institucional.
<b>DE:</b>	Dirección Ejecutiva.
<b>DGT:</b>	Dirección de Gestión Técnica.
<b>DI:</b>	Directorio Internacional.
<b>EDT:</b>	Estructura de Trabajo.
<b>FFLA:</b>	Fundación Futuro Latinoamericano.
<b>FMI:</b>	Fondo Monetario Internacional
<b>IE:</b>	Iniciativa Estratégica.
<b>MAP:</b>	Maestría de Administración de Proyectos.
<b>ODM:</b>	Objetivos de Desarrollo del Milenio.
<b>PMI:</b>	Project Management Institute.
<b>RS:</b>	Responsabilidad Social
<b>RSC:</b>	Responsabilidad Social Corporativa.
<b>RSE:</b>	Responsabilidad Social Empresarial.
<b>UCI:</b>	Universidad para la Cooperación Internacional.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto es parte de los requisitos en la Universidad para la Cooperación Internacional para optar por el título de Máster en Administración de Proyectos.

En términos generales el proyecto que aquí se plantea, se estructura en cuatro capítulos en donde al final del trabajo, se propone una estrategia de consecución de recursos financieros para la Fundación Futuro Latinoamericano, a través del trabajo con el sector privado que, se enfoca en Responsabilidad Social para promoción del Desarrollo Sostenible.

Inicia el cuerpo del trabajo con el capítulo primero, lo cual permite un encuadre del proyecto, por medio de los antecedentes de la fundación y un breve acercamiento espacio-temporal en el nacimiento justo después de la Conferencia de Río de 1992. Una vez realizado lo anterior, se da paso a la problemática que la organización enfrenta, señalando los elementos que luego serán utilizados en la justificación del planteamiento del problema, tal es el caso de la necesidad de recursos frescos para la sostenibilidad financiera.

Seguidamente, el capítulo da paso al objetivo general y los objetivos específicos que responden a la problemática, para finalmente cerrar con el alcance y las restricciones del proyecto, dejando un encuadre general.

El segundo capítulo correspondiente al Marco Teórico, cuenta con un extenso desarrollo y es uno de los pilares del proyecto junto con el Marco Metodológico. Abre este con el marco institucional, caracterizándose a la fundación, sus orígenes, visión y misión; así como, los objetivos estratégicos los cuales giran en torno al Desarrollo Sostenible en América latina y el Caribe, para seguidamente presentar los elementos clave de la naturaleza de negocio, enfoques institucionales y programas articulados por medio de las Iniciativas Estratégicas.

Continúa el desarrollo con el análisis estratégico marcando el camino institucional a través de una planificación hasta el 2021 y un respectivo análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas conocido como FODA, permitiendo entender de mejor manera la organización y aquellos elementos que podrían ser determinantes en el proyecto tal como origen de sus recursos (tema clave para la estrategia a plantearse), experiencia institucional y estructura organizacional.

El segundo capítulo incluye el contexto en el que se moviliza la organización, el cual es el contexto internacional en crisis económica desde el 2008, obligando también a un acercamiento a la condición de los diferentes tipos de cooperación donde resalta la Asistencia Oficial para el Desarrollo y un nuevo nicho: el sector empresarial.

Ese acercamiento y entendimiento al sector empresarial, pasa por un análisis desde la óptica de la Responsabilidad Social y su entendimiento del Desarrollo Sostenible, elemento en común con la fundación, siendo a su vez un espacio de encuentro para el desarrollo de iniciativas y posible fuente de recursos financieros frescos. Por lo tanto se abre paso al desarrollo y evolución de la Responsabilidad Social, que es necesario de entender como parte del contexto y de los criterios que luego serán empleados en el capítulo cuatro.

Continúa el desarrollo con el “elemento común” entre la fundación y el sector privado: el Desarrollo Sostenible; lo cual obliga a una visitación de los antecedentes y su contextualización en América Latina, que a su vez brinda elementos de análisis en el entendimiento desde la fundación y desde las empresas hacia un tema común.

Una vez visitados los elementos anteriores, se abre paso a uno de los pilares del proyecto: la Teoría de Administración de Proyectos, elemento fundamental de la presente maestría y de este documento. El análisis que se presenta, inicia con los antecedentes de la administración de proyectos, pasa por la definición de proyecto y su respectivo ciclo de vida, incluyendo las áreas de conocimiento y los grupos de procesos. El acercamiento general brindará elementos para la especificidad en donde se plantea como estos elementos se aplicarán en el planteamiento de la estrategia.

Concluido con la teoría de proyectos, se desarrolla el capítulo tercero: el Marco Metodológico, el cual se estructuró por medio de matrices, inicia con las fuentes de información, siendo estas primarias, secundaria y terciarias, presentándose en un cuadro de correspondencia según cada capítulo del trabajo. La labor continúa con tres elementos más: las técnicas de investigación según objetivos, los métodos de investigación y las herramientas todo en función de objetivos

El cuarto capítulo inicia tomando los elementos de los tres capítulos anteriores y articulándolos en matrices para correspondientes al alcance del proyecto, la gestión del tiempo, de las comunicaciones y el riesgo. Una vez presentado, se abre a la estrategia de consecución de recursos financieros para la fundación considerando conceptualizaciones, perfiles de los programas, etapas de la estrategia y las herramientas e instrumentos sugeridos para tales fines.

Cierra el trabajo con las conclusiones y las recomendaciones, las cuales se hacen respecto a la investigación en general, los entregables y las condiciones de la fundación. Finalmente, en el apartado de recomendaciones, destaca la necesidad de una voluntad institucional para que la Dirección de Desarrollo Institucional, responsable de la búsqueda de recursos financieros frescos para la fundación, desarrolle las condiciones y la experticia con el fin de aplicar adecuadamente la estrategia. El cierre el documento con la bibliografía empleada a lo largo del trabajo y los anexos correspondientes; identificándose en esta sección los cuadros correspondientes al acta del proyecto, la estructura de trabajo o EDT/WBS (por sus siglas en inglés) y el cronograma, principalmente.

## 1. INTRODUCCION

Este Proyecto Final de Graduación es requisito parcial de la Facultad en Administración de Proyecto de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) para optar por el grado de Máster en Administración de Proyectos (MAP)

Bajo los lineamientos de los diferentes enfoques y perspectivas de la Administración de Proyectos (AP) abordados en la Maestría y tomando como base general la guía de buenas prácticas estipuladas por el del Project Management Institute (PMI), se plantea la elaboración de *“Propuesta de una estrategia para la consecución de recursos financieros de la Fundación Futuro Latinoamericano articulándose con el sector privado a través de programas de responsabilidad social enfocados en Desarrollo Sostenible.”*

El documento desarrolla los elementos fundamentales que definen el alcance y planteamiento del trabajo, comprendiendo un panorama de antecedentes que recapitula un breve acercamiento a la organización en el marco de consecución de fondos para operar, el problema que sustenta la formulación de la estrategia de consecución de fondos y sus elementos justificantes, la formulación de los objetivos para el desarrollo de la estrategia y las restricciones y exclusiones del presente proyecto y del productos que se espera del mismo.

### 1.1. Antecedentes

La organización Fundación Internacional para la Promoción del Desarrollo Sostenible “Futuro Latinoamericano” (FFLA), inicia sus labores en 1994 como una organización que da respuesta a las necesidades latinoamericanas identificadas en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo celebrada en Río de Janeiro en 1992, denominada también Cumbre de la Tierra.

Las principales necesidades en que se enfoca se resumen en: a) una falta de liderazgo en la discusión sobre Desarrollo Sostenible de parte de múltiples sectores de la sociedad con una visión a largo plazo en los ámbitos locales, nacionales y regional; b) la falta de incorporación de esquemas de diálogos horizontales para la articulación e integración de toma de decisiones por medio de la concertación y participación activa y c) la ausencia articulada de la sociedad civil en la construcción de un modelo de sociedad ambientalmente sostenible, socialmente inclusiva y económicamente eficiente.

Los recursos de la FFLA desde sus inicios han procedido de esquemas formales de financiamiento por medio de la cooperación nacional e internacional promovidos por una Directora y Presidenta (Yolanda Kakabadse) con una trayectoria internacional altamente reconocida.

La organización cuenta con una amplia experiencia en consecución de recursos, que se puede apreciar en la cantidad de proyectos que elabora y ejecuta en todo su periodo de existencia, así como una Dirección de Desarrollo Institucional (DDI) dedicada a la prospección de recursos de la mano con la Dirección de Gestión Técnica (DGT).

La experiencia en consecución de recursos financieros, se puede apreciar tanto en las múltiples fuentes a lo largo de la historia (ver cuadro 1), como su “salud financiera”, en el último informe del año anterior (2012), el cual establece;

*“El monto total de los ingresos al 2012 ascendieron a US\$ 1.859.172, de los cuales los ingresos por donaciones para financiar las diversas actividades planificadas por las iniciativas estratégicas y otros proyectos alcanzaron el 54% (US\$ 992.321), y 10% (US\$ 187.104) respectivamente; el 36% (US\$ 675.197) corresponde a Respuesta a la*

*Demanda, recursos propios obtenidos principalmente por exportación de servicios y menos del 1% (US\$ 4.550) a otros ingresos no operacionales. El gasto total ascendió a US\$ 1.440.361. El 82% (US\$ 1.179.425) corresponde a gastos operativos de las Iniciativas Estratégicas y otros proyectos; el 12% (US\$ 177.240) a gastos realizados por Respuesta a la Demanda y, el 6% (US\$ 83.696) a gastos administrativos de las Direcciones Institucionales.*

*Cabe mencionar que a fin de dar cumplimiento con las disposiciones de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, el superávit generado por la Fundación durante el 2011, fue reinvertido en el 2012, en las actividades propias de la organización. El 37% (US\$ 332.232) de los gastos administrativos del 2012 fueron cubiertos por el superávit del año 2011. El resultado del ejercicio económico del año 2012 presentó un superávit de US\$418.811. Si los gastos administrativos mencionados en el párrafo anterior no se hubieran cubierto con el superávit del año.” (FFLA, 2012:50)*

Los recursos del 2012 de los cuáles no se reporta ninguno de la cooperación internacional; *“proviene del sector privado a través de las Organizaciones de la Sociedad Civil con el 46%, y de empresas el 37% por Respuesta a la Demanda (venta de servicios)”* (FFLA, 2012: 51). En seguimiento a este aspecto, es importante notar además que el mismo reporte destaca que en el 2012 no se recibió dinero de cooperación multilateral.

La fundación clasifica los fondos que recibe en dos grandes sectores, el público y privado, a su vez ambos sectores los descompone de la siguiente manera:

- Sector Público:
  - Directo: entidades gubernamentales entregan fondos directamente.
  - Bilateral: Estado a través de una Agencia de Cooperación por ejemplo USAID, JICA o GIZ.



- Multilateral: Organismos internacionales tal como Organización Estados Americanos (OEA) y sus respectivas agencias e instituciones que la conforman, Naciones Unidas (NNUU) y sus múltiples agencias como por ejemplo: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Programa de Naciones Unidas para el Ambiente (PNUMA)
- Sector Privado:
  - Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC): Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), fundaciones, sindicatos, entidades de enseñanza superior y centros de investigación, entre otros. .
  - Empresas del sector privado

Los cuadros 1 y 2, los cuales permiten identificar los sectores con que trabaja la Fundación desde su creación:

Cuadro 1: Recursos administrados FFLA 10 años				
Sector Público			Sector Privado	
Directo	Bilateral	Multilateral	Empresas	Sociedad Civil: ONGs, Fundaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fondo Nacional del Agua, (FONAG)</li> <li>● Ministerio de Ambiente y Energía, (MAE)</li> <li>● Secretaría Nacional del Agua, (SENAGUA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)</li> <li>● Banco Mundial: CAO</li> <li>● Gran Bretaña: DFID, Darwin initiative (UKAID),</li> <li>● España: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)</li> <li>● España: comunidades autónomas</li> <li>● Estados Unidos: USAID</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Unión Europea, (UE)</li> <li>● Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, (PNUD)</li> <li>● Banco Interamericano para el Desarrollo, (IDB)</li> <li>● Banco Mundial, (BM)</li> <li>● Corporación Andina de Fomento, (CAF)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Chemonics Inc.</li> <li>● Price Waterhouse e Coopers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● AVINA</li> <li>● Flora and Fauna International, (FFI)</li> <li>● MacArthur Foundation</li> <li>● CARE (no son siglas)</li> <li>● Unión Internacional de Conservación de la Naturaleza, (UICN)</li> <li>● Fundación Tinker</li> <li>● Fundación Overbrook</li> <li>● Conservation International</li> <li>● Instituto Internacional de Comunicación para el Desarrollo, (IICD)</li> <li>● Fondo Mundial para la Naturaleza, (WWF)</li> <li>● The Leona M and Harry B. Hemsley Charitable Trust</li> <li>● Fauna &amp; Flora International, Halcyon/Arcadia.</li> <li>● Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP)</li> <li>● Centro Agronómico Tropical (CATIE)</li> </ul>

**Fuente:** Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA, 2012)

**Elaborado por:** Jiménez, Heidy.

<b>Cuadro 2: Servicios proveídos por FFLA en los últimos 10 años</b>				
<b>Sector Público</b>			<b>Sector Privado</b>	
<b>Directo</b>	<b>Bilateral</b>	<b>Multilateral</b>	<b>Empresas</b>	<b>Sociedad Civil: ONGs, Fundaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Ambiente y Energía (MAE) Galápagos)</li> <li>• Secretaría de Pueblos (SENPLADES)</li> <li>• Fondo para la Protección del Agua (FONAG)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alemania: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, (PNUD)</li> <li>• Banco Mundial (BM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Price Waterhouse Coopers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP)</li> <li>• Avina: Regional, Chile</li> <li>• Comité Ecuménico de Proyectos, (CEP)</li> <li>• CARE Centroamérica</li> <li>• Fundación Charles Darwin</li> <li>• Proyecto DIMA-COMIBOL</li> <li>• Caritas Honduras</li> <li>• Universidad de los Andes (UNIANDES)</li> <li>• Fondo Mundial para la Naturaleza, (WWF)</li> <li>• Procesadora Nacional de Alimentos, (PRONACA)</li> <li>• Fondo Hemsley</li> <li>• Fundación Mac Arthur</li> <li>• Centro Internacional de Desarrollo de Investigación (IDRC)</li> <li>• Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO Ecuador)</li> </ul>

**Fuente:** Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA, 2012)

**Elaborado por:** Jiménez, Heidi.

Se puede apreciar la multiplicidad de fuentes y de experiencia tanto por recursos administrados como por servicios proveídos (Respuesta a la Demanda)

## 1.2. Problemática

FFLA con veinte años de labor en la región, tiene una considerable experiencia en levantamiento de recursos, la cual se centra en la canalización de fondos por medio de los esquemas de cooperación nacional a través de organizaciones bilaterales, multilaterales, fundaciones internacionales y el trabajo con el Estado, tanto para nivel técnico como financiero. No obstante, la organización no cuenta con una estrategia de consecución de fondos dirigida a empresas del sector privado que tengan iniciativas, programas o unidades de Responsabilidad Social sea esta Empresarial o Corporativa (RSE o RSC) dirigidos a prevenir o mitigar sus impactos producto de sus acciones de negocio en diferentes dimensiones o ámbitos del Desarrollo Sostenible (social, ambiental y económico).

Es por ello, que se plantea la necesidad de formular una propuesta de consecución de recursos financieros, de organizaciones del sector privado, para poder fortalecer manera más efectiva y eficiente las acciones e iniciativas que realiza FFLA.

En el marco de movimiento de esos recursos de cooperación tradicional en donde los mismos se han limitado significa para FFLA:

- Menos fuentes disponibles ante las cuáles se puedan presentar proyectos,
- Menos recursos disponibles provenientes de la cooperación tradicional en la región latinoamericana,
- Mayor lucha por fondos tradicionales con organizaciones de naturaleza similar o bien de naturaleza diferente que diversifican para su sobrevivencia,

- Mayor lucha por el cambio de los nichos de inversión de la cooperación, en donde la temática de interés puede haber cambiado y no sea coincidente con la de la organización,
- Recortes de los proyectos existentes, ya que hay un cambio de prioridades,
- Cierre de los proyectos, sin visos de continuidad debido a la carencia de recursos sea por crisis económica de los países donantes, bien por un cambio geográfico y político.

Es así como la fundación tiene el reto de diversificar sus fuentes de ingresos sea enfocándose en servicios o bien en otros sectores; de allí la naturaleza de la propuesta de este trabajo con una estrategia de consecución de recursos enfocada en el sector empresarial.

### **1.3. Justificación del problema**

El planteamiento de una estrategia de consecución de recursos financieros para la FFLA, específicamente dirigida al sector privado en particular el empresarial con programas de Responsabilidad Social, se sustenta en tres elementos fundamentales a saber:

- La generación de liquidez de recursos, principalmente financieros, como fuentes alternativas a los esquemas actuales logrados por medio de la cooperación nacional e internacional,
- El fortalecimiento institucional depositado en las iniciativas estratégicas, proyectos y programas actuales los cuales operan con recursos (técnicos y financieros) de cooperación internacional o nacional y
- La continuidad y sostenibilidad institucional basado en las articulaciones con la responsabilidad social del sector privado. en congruencia con marco estratégico de la FFLA.

El planteamiento que se realiza en este trabajo, considera un elemento estratégico fundamental para FFLA, el cual es la no realización de servicios o proyectos (sea en la elaboración de la propuesta y ejecución), que no coincida con su filosofía institucional y marco estratégico que actualmente se resume en el su plan estratégico a diez años (2012-2022), o bien que no soporte el trabajo que realiza la organización, lo cual permite también una búsqueda de apoyo focalizada y congruente.

En este marco de acción de la FFLA, se presenta a continuación una serie de argumentos justificantes que sustentan la necesidad de contar con una estrategia de consecución de fondos.

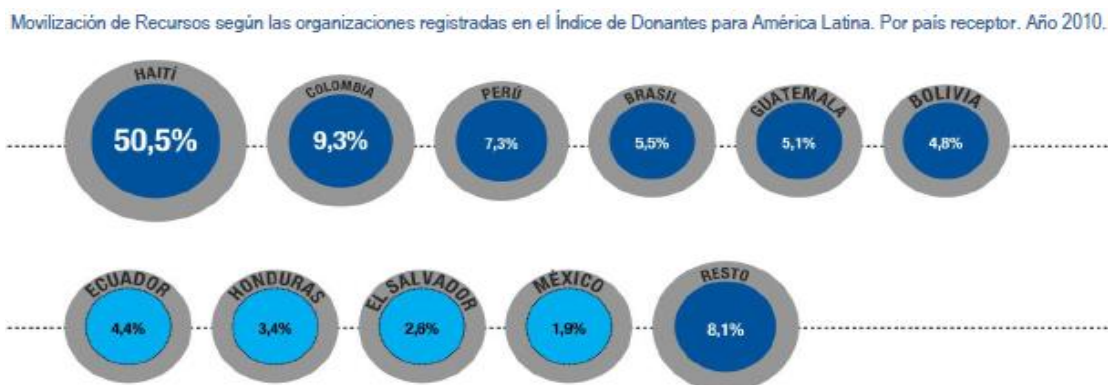
En el contexto actual los esquemas de financiamiento y dotación de recursos de organismo internacionales (tanto técnicos como financieros), así como, de fondos públicos orientados a ONGs – han cambiado sustancialmente a través del tiempo, dándose una tendencia a la reducción de los mismos. Es en el contexto mencionado y específicamente en los últimos 5 años - a partir del 2008 - el rol dinamizador de la cooperación se ha visto considerablemente disminuido por el factor económico del contexto global y que tiene a dos de los más grandes donantes mundiales (Estados Unidos y Unión Europea) en condiciones críticas de índole económica y medidas restrictivas, afectando de manera considerable y significativa a América Latina.

En 2010 la región enfrentó una coyuntura fiscal bastante más ajustada, con más dificultades para movilizar recursos internos. Por otra parte, en el frente externo, los flujos financieros privados y los flujos de remesas hacia América Latina y el Caribe se vieron severamente afectados y aún se desconoce cuándo habrán de recuperarse. (CEPAL, 2010).

Asimismo, la participación de la región en los flujos totales de asistencia oficial para el desarrollo (AOD), ya había mostrado una tendencia decreciente previa a la crisis, lo cual genera tendencia hacia mayor retroceso. Esto se debe a que la lógica que generalmente ha seguido la asignación de la AOD, donde han priorizado a los países de menores ingresos sobre los de renta media y ha relegado a un segundo plano a muchos países de la región con condiciones de renta mayor, que aun cuando presentan importantes necesidades no cubiertas y problemas estructurales que se agudizan en las condiciones de crisis globales actuales y sectores con un alto grado de vulnerabilidad.

Esta lógica de asignación de recurso por el criterio de países de renta media, ha sido la causa por la cual América Latina y el Caribe tradicionalmente ha tenido una participación muy reducida y decreciente en el total de flujos de AOD hacia las regiones en desarrollo y podría ser el motivo por el que esta pérdida de participación se acentuara aún más, ante una restricción de recursos mayor que en épocas anteriores. (CEPAL, 2010).

Recursos que se han centrado en ciertos países de la Región Latinoamericana, tal como lo presentara la Fundación AVINA en su Índice de Donantes para América Latina y el Caribe del 2011, del cual se extrae la siguiente figura, permite identificar los países donde se concentra la cooperación:



**Figura 1:** Países receptores de cooperación 2010  
**Fuente:** Avina, 2011

Las realidades en los esquemas de cooperación financiera y técnica actuales, -fruto de su experiencia y la atención de las necesidades actuales-, han puesto en la mesa la necesidad de sumar esfuerzos no solo de los sectores de cooperación internacional o nacional, sino también de las organizaciones de la sociedad civil, y sector empresarial para contribuir a generar nuestras estrategias que permita alcanzar un modelo de sociedad local y global sostenible.

El BID a través de FOMIN planteó en su estudio del 2011 el nuevo poder de las corporaciones latinoamericanas en donde

*“...a la salida de la crisis 2007-2009 dominada por la emergencia de nuevos poderes a nivel político y empresarial. Las nuevas empresas de países emergentes se están posicionando entre las mayores de su sector y por capitalización de mercado. En este contexto las corporaciones latinoamericanas, mexicanas y brasileñas sobre todo, han protagonizado grandes adquisiciones. La liberalización de los mercados y la privatización de los años ‘90 supusieron la llegada de nuevas multinacionales a la región y un aumento de la competitividad en todos los mercados. Las empresas locales, dispuestas a sobrevivir, decidieron que la mejor defensa es el ataque y comenzaron un proceso de internacionalización sobre todo a partir del 2002. El proceso les llevó a su mercado natural, Latinoamérica, antes de aventurarse en Europa y Estados Unidos. Los éxitos conllevan obligaciones y, después de la crisis de 2007-2009, la sociedad espera un compromiso del sector privado para colaborar en la solución de los grandes problemas sociales de la región” (CEPAL, 2011: 19).*

Es así como se plantea el rol de la responsabilidad social de la empresa pública y el papel público del sector empresarial en donde el desarrollo de cada una está supeditado al desarrollo de la otra y de los países que la albergan.

El contexto de la cooperación nacional e internacional y particularmente en América latina, está anclado en una región con *“marcada desigualdad en la distribución de los ingresos, en la concentración del poder político, económico y social y en la extensión de las condiciones de pobreza.”* (CEPAL, 2011: 28)

### **1.3.1. Elementos por los cuáles trabajar con las empresas**

Son varias las razones por las cuáles se podría justificar el trabajo con las empresas privadas en el área de Responsabilidad Social. Las principales para la FFLA serían:

- Hay una preocupación manifiesta de las empresas, sobre todo las que están bajo el régimen de RS por la búsqueda de certificaciones que les permitan una producción y un relacionamiento con sus grupos meta de mejor manera.
- Hay una búsqueda de transparencia de las empresas ante sus socios, clientes y las comunidades de su entorno inmediato y la sociedad civil en general.
- Las empresas perciben una mejora en su cadena de valor al implantar y ejercer acciones relacionadas con el RS y el Desarrollo Sostenible.

Las empresas buscan minimizar las consecuencias negativas relacionadas a las actividades del negocio, así como también de las decisiones de los grupos de interés, que incluye a los empleados, clientes, comunidad, el ecosistema, inversionistas y proveedores.



## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Elaborar con base en las buenas prácticas en administración de proyectos sugeridas por el PMI, una estrategia de consecución de recursos financieros de programas de RSC, con el propósito que contribuya en la sostenibilidad económica durante el período 2013-2016 de la FFLA.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Realizar un análisis contextual de la cooperación internacional y la cooperación privada a través de la responsabilidad social que, permita identificar los requerimientos para la estrategia de consecución de recursos financieros provenientes del sector privado.
- Definir el alcance del proyecto de manera tal que contenga todos los procesos y actividades requeridas de acuerdo al perfil del mismo y las necesidades de la fundación.
- Elaborar un perfil de los tipos de programas y las herramientas de análisis que permitan a la Fundación realizar el estudio de los sectores y las empresas privadas con el propósito de identificar los potenciales socios financieros
- Establecer el plan de gestión de riesgos del proyecto considerando los elementos principales del mismo y proponiendo acciones.
- Proponer un mecanismo de comunicación y seguimiento de los potenciales cooperantes del sector privado
- Establecer formularios y plantillas para la captura y control de la información de la estrategia.

## **1.5. Restricciones del proyecto**

Seguidamente se desarrollan las restricciones propias de este proyecto.

### **1.5.1. Restricciones del proyecto en particular:**

Para efectos de este trabajo se contemplan restricciones del proceso y restricciones del proyecto, las cuales se desglosan:

#### Restricciones del proceso de formulación

- El proyecto tiene un plazo de realización no mayor de 3 meses, con un mes de prórroga si es necesario para su aprobación al proceso de defensa ante el tribunal académico de la UCI.
- Los costos utilizados para el desarrollo del proyecto corren por parte de la sustentante y no involucra recursos de la organización beneficiaria de la propuesta.
- El recurso humano disponible para el proyecto se concentra al 100% en la sustentante para el desarrollo del mismo siguiendo los estándares establecidos por la UCI.

#### Restricciones del proyecto

- El producto planteado en el proyecto será planificado pero no puesto en ejecución y operación para la consecución de fondos con organizaciones del sector privado que cuenten con planes de RS.
- El aporte de parte de profesionales de FFLA estarán supeditados a los plazos de desarrollo del proyecto y no representan una limitación para la defensa del proyecto.

### **1.5.2. Restricciones del producto**

- Aprobación a discreción de la dirección o instancias competentes de la FFLA para implementar la propuesta dentro de la organización.

- Limitaciones en FFLA que no permitan tener la revisión adecuada del documento por falta de tiempo o recurso humano.
- La estrategia de consecución de fondos se limita a organizaciones del sector privado que cuenten con iniciativas, proyectos, programas o unidades de Responsabilidad Social.
- La estrategia que se propone seguidamente, no excluye que la Fundación Futuro Latinoamericano continúe su trabajo con el sector tradicional de la cooperación, o decida otros mecanismos de trabajo tal como la exploración de donación individual o uno a uno; bien gestión de proyectos corporativos con otras organizaciones complementarias ante organismos bilaterales y multilaterales.

## **1.6. Exclusiones del proyecto y del producto**

Este proyecto final es una propuesta de consecución de recursos para la Fundación Futuro Latinoamericano, es prerrogativa de la organización si aplica finalmente o no la propuesta.

El proyecto contempla la fundamentación en la cual se basa la estrategia y el producto o estrategia de consecución de fondos de la Fundación Futuro Latinoamericano articulando el trabajo con programas de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible.

El proyecto no contempla el desarrollo de la estrategia al mediano o largo plazo entendiéndose el corto plazo el ingreso de capital solamente, el mediano plazo el desarrollo de alianzas y el largo plazo esquemas articulados en América Latina.

La estrategia se plantea como punto de partida para madurar el camino de la construcción en conjunto entre la organización y múltiples organizaciones del

sector privado, por medio de una ejecución al corto plazo que busca el ingreso de capital fresco a la fundación.

El planteamiento de la estrategia no hará mención a ningún proceso de evaluación de implementación, ya que se delega en DDI la elaboración de esto de acuerdo a los lineamientos institucionales y los mecanismos que cuenta FFLA para estos fines.

Finalmente, la estrategia no establecerá el mecanismo de gestión de los recursos financieros, en vista de que ya FFLA cuenta con una estructura financiera y lineamientos al respecto.

## 2. MARCO TEORICO

A partir del planteamiento del problema principal abordado, el presente capítulo presenta un marco institucional del beneficiario: FFLA, con lo cual se hace un recorrido por la naturaleza de la fundación, el contexto en el que opera.

Seguido al encuadre contextual, se desarrollan elementos claves tal es el caso del Desarrollo Sostenible, pilar de su labro y la vinculación con la Responsabilidad Social.

Se cierra este marco teórico con la fundamentación en la teoría de la administración de proyectos establecido por el *Project Management Institute*, por medio de la Guía de Buenas Prácticas en la Administración de Proyectos (PMBok, 2013) ha de permitir el cuadro completo del trabajo en cuestión.

### 2.1 Marco Institucional

La Fundación Futuro Latinoamericano tiene su sede en Quito, Ecuador, cuenta con bases operacionales en Panamá y Uruguay. Su misión es trabajar hacia el desarrollo sostenible en América Latina a través del diálogo constructivo y la resolución de conflictos, el fortalecimiento de la participación ciudadana y mejora de las capacidades políticas e institucionales. (FFLA, 1994)

A lo largo de su trayectoria, FFLA ha trabajado en manejo de conflictos socio ambientales, promoviendo el diálogo multisectorial, estableciendo modelos de gobernanza innovadores y socialmente legitimados, a través de lo cual, ha demostrado que uno de los factores claves para alcanzar soluciones a largo plazo a los problemas estructurales de la pobreza es el derecho ciudadano a tener voz y participar activamente en los procesos de toma de decisión que afectan la calidad de vida de las poblaciones.

*“En el trienio 2009-2011 la organización dejó la planificación por proyectos y se concentró en la planificación por iniciativas estratégicas. Es así como se planteó trabajar en tres niveles a saber: 1.El fortalecimiento de actores locales más vulnerables; 2. La negociación y el sistema de gobernanza multisectorial; y 3. el diálogo político nacional y políticas públicas. A su vez se plantearon tres ejes: construcción de conocimiento; actividades en otros países y temas sin frontera.*

*A partir del año 2012, la fundación ha planteado su planificación institucional en tres niveles: una planificación estratégica con una ventana hacia 10 años; una planificación de mediano plazo con una ventana de 3 años y una planificación operativa anual.” (FFLA, 2012: 9)*

FFLA trabaja en América Latina por medio de Iniciativas Estratégicas y servicios de Respuesta a la Demanda cuya labor se centra en la transformación de los conflictos relacionados con problemas socioambientales. Todo el trabajo de la fundación se realiza en tres escalas:

- a. El fortalecimiento de actores locales más vulnerables;
- b. La negociación y la creación de sistemas de gobernanza multisectorial;
- c. El diálogo político nacional.

### **2.1.1 Antecedentes de la organización**

La Fundación Internacional para la Promoción del Desarrollo Sostenible Futuro Latinoamericano nació en 1994 como una respuesta a las necesidades de la región identificadas en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo celebrada en Río de Janeiro en 1992, denominada también Cumbre de la Tierra. Las necesidades en ese momento se resumieron, en una

carencia de liderazgo en la discusión sobre desarrollo sostenible orientado a largo plazo; la falta de incorporación del diálogo para la articulación e integración de las negociaciones de la región y la ausencia articulada de la sociedad civil.

FFLA ha trabajado desde su creación en 18 países de América Latina y el Caribe y ejecutado más de 50 acciones sostenidas en el tiempo entre proyectos, iniciativas estratégicas y venta de servicios.

### **2.1.2 Misión y visión de la organización**

La misión de la Fundación es *“promover el diálogo constructivo, fortalecer capacidades ciudadanas, políticas e institucionales, y articular procesos para el desarrollo sostenible en América Latina.”*

La visión de la fundación busca, *una América Latina que privilegia el diálogo y la concertación de visiones y políticas de desarrollo sostenible; que cuenta con diversos sistemas de buena gobernanza que promueven una convivencia justa, armónica y equitativa; y que reconoce en los conflictos oportunidades para transformar la sociedad.* (FFLA, 1994)

### **2.1.3 Objetivos estratégicos de la organización**

La fundación trabaja por el Desarrollo Sostenible en América Latina y lo hace bajo cuatro objetivos institucionales a saber:

1. Fortalecer liderazgos y facilitar procesos para la concertación de visiones y políticas de largo plazo.
2. Promover una cultura de diálogo y sistemas de buena gobernanza para el cambio hacia el desarrollo sostenible.

3. Generar y compartir aprendizajes para la construcción de conocimientos colectivos y el fortalecimiento de capacidades.
4. Consolidar la institucionalidad de FFLA.

#### **2.1.4. Enfoques institucionales y síntesis de sus principales acciones en programas o proyectos**

La labor se lleva a cabo a lo largo y ancho de América Latina, habiendo trabajado en más 18 países a través de 6 Iniciativas Estratégicas (IE) responsables del trabajo técnico de la organización y fundamentadas en los siguientes enfoques:

- **Transformación de conflictos**, entendido como *“un proceso de cambio constructivo profundo hacia la sostenibilidad que conecta problemas emergentes con patrones relacionales y estructurales, abordando el contenido, contexto y la complejidad de los conflictos para generar impactos en diferentes dimensiones”*.
- **Promoción de diálogo**, entendido como *“un proceso de interacción genuina y colaborativa entre individuos y colectivos con diferentes perspectivas, intereses y saberes para la construcción de consensos hacia la sostenibilidad”*.
- **Fortalecimiento de capacidades**, entendido *“como un proceso de acompañamiento, asesoramiento, intercambio de saberes y generación de nuevas capacidades para el ejercicio de la ciudadanía (derechos y deberes) que contribuya a la sostenibilidad”*.
- **Consolidación de sistemas de gobernanza**, entendido como *“Son los mecanismos, procesos e ‘instituciones’ a través de los cuales el Estado y la sociedad civil articulan sus intereses, ejercen sus poderes, cumplen con sus obligaciones, rinden cuentas y median sus diferencias.”* (FFLA, 2011)



- **Cultura de paz**, generación de valores, actitudes, tradiciones, comportamientos y estilos de vida, basados en el respeto a la vida, la naturaleza y los derechos humanos y en la promoción y la práctica de la no violencia.

Las Iniciativas Estratégicas son seis a saber (Fundación Futuro Latinoamericano, 2012):

1. **Cultura de Paz y Zonas Fronterizas**: Consolidación de tejidos sociales con enfoque sensible a la conflictividad y de cultura de paz, dando énfasis en jóvenes y mujeres en Centroamérica y zonas fronterizas de América Latina
2. **Diálogo y Capacidades frente al Cambio Climático**: Diálogo multisectorial y articulación de actores para el diseño de políticas públicas sobre Cambio Climático y Desarrollo en América Latina y el Caribe.
3. **Fortalecimiento Local**: Fortalecimiento de capacidades de los gobiernos locales, organizaciones sociales y comunitarias para el impulso de un sistema de buena gobernanza mancomunada
4. **Gobernanza del Agua**: Fortalecimiento de la gobernanza para la gestión integrada del agua en las cuencas hídricas en el Ecuador, Perú y la región.
5. **Gobernanza Marina**: Procesos de creación y consolidación de sistemas innovadores de gobernanza en áreas protegidas marianas y costeras del Ecuador, con proyección regional en Centroamérica.
6. **Territorios Interculturales**: Concertación de un modelo de gobernanza intercultural amazónico con elementos replicables en otros países de América Latina.

Se suma a las iniciativas el Foro Regional sobre Conflictos Socioambientales, actividad que se ejecuta cada año y medio aproximadamente, el cual convoca autoridades de diferentes sectores de la población nacional e internacional, para el abordaje de temas complejos de la región vinculados con la naturaleza del foro.

### **2.1.5 Estructura organizativa**

FFLA es una fundación privada sin fines de lucro; la organización cuenta con un Directorio Internacional y un Consejo Asesor los cuales ejercen funciones bajo modalidad pro-bono (sin cobrar). Su equipo humano es multicultural y multilingüe, conformado en su mayoría por población ecuatoriana, más también se encuentran personas provenientes de Alemania, Bolivia, Francia y Gran Bretaña y el Directorio Internacional está compuesto por varias nacionalidades, a saber Argentina, Chile, Colombia, Brasil, Ecuador, México, Perú y Uruguay.

La estructura organizativa de FFLA está compuesta por un Directorio Internacional (DI) que es la cabeza de la Fundación y toma las decisiones estratégicas; las decisiones y autoridad es depositada en una estructura operativa cuya cabeza es la Dirección Ejecutiva (DE).

El DI y la DE reciben apoyo de un Consejo Asesor (CA), que asesora como su palabra lo dice, en temas que se le solicitan, sobre todo en el ámbito estratégico.

La Dirección Ejecutiva se acompaña de tres direcciones para el logro de los objetivos institucionales, estas son: Dirección Administrativo Financiera (DAF), Dirección de Desarrollo Institucional (DDI) y Dirección de Gestión Técnica (DGT).

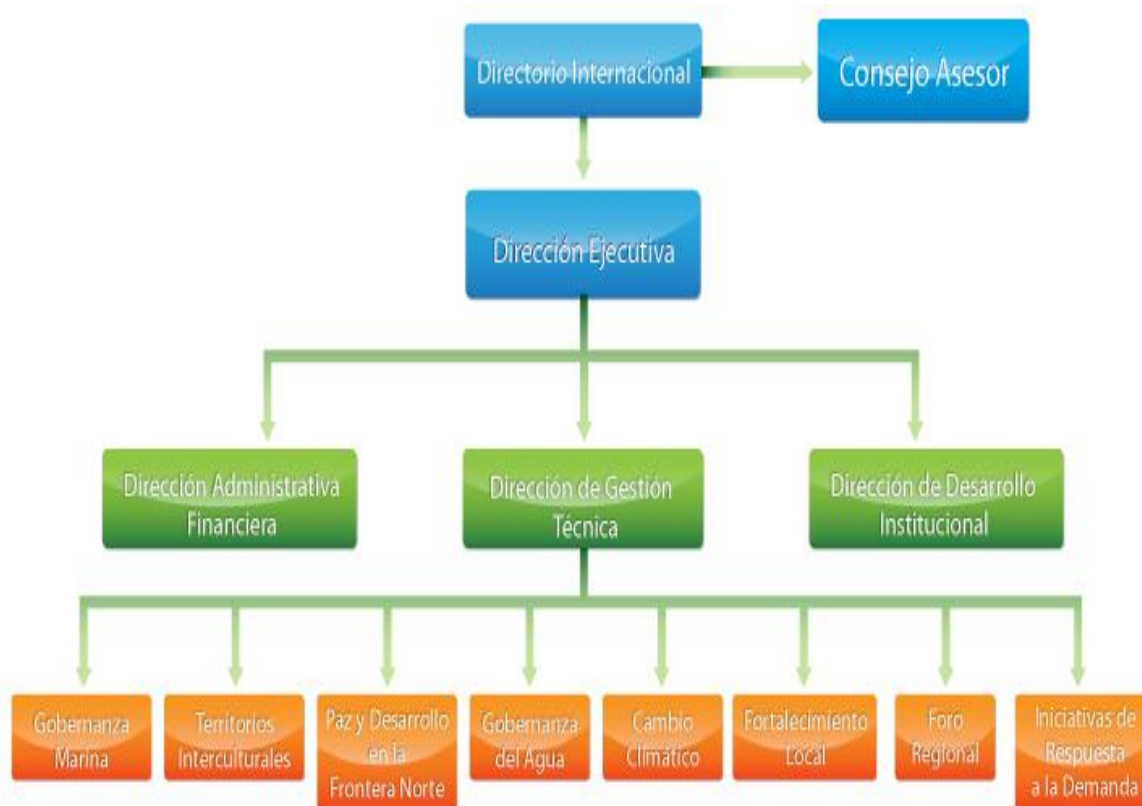
La Dirección Administrativo-Financiera es la responsable de velar por la correcta ejecución de los recursos que ingresan a la organización, lo que comprende un ejercicio transparente, auditado, con procesos y procedimientos.

La Dirección de Desarrollo Institucional es la responsable de ver tres temas fundamentalmente: la consecución de recursos, la gestión de la comunicación y la

información y finalmente la planificación institucional. La misma coordina con la Dirección de Gestión Técnica (DGT).

DGT es la dirección responsable de la operativización técnica llevada a cabo por cada Iniciativa Estratégica; así como, lidera Respuesta a la Demanda; son estas IEs los equipos responsables que finalmente llevan a cabo la ejecución técnica en las diferentes áreas de la fundación y con los enfoques ya analizados.

Seguidamente la estructura institucional que permite apreciar lo desarrollado anteriormente.



**Figura 2:** Organigrama Fundación Futuro Latinoamericano  
**Fuente:** Fundación Futuro Latinoamericano, 2012)

### 2.1.6 Visión estratégica de FFLA

Es necesario analizar algunos de los elementos de la Visión Estratégica de FFLA, debido a que se elaboraron a la luz de sus objetivos y filosofía institucional, pues la búsqueda de recursos estará influida por estos factores también.

*“Durante el proceso de planificación estratégica, se identificaron cuatro problemas estructurales del contexto, en los que se busca incidir para lograr los cambios esperados: el modelo político; el modelo económico-productivo imperante; la violencia- crisis ética y de valores y por último el acceso e inequidad. Es así como se espera en un espacio de 10 años contribuir al cambio de estos tal como se señala en la siguiente gráfica.”*  
(FFLA, 2012: 17)



**Figura 3:** Problemas y cambios estratégicos planteados por FFLA  
**Fuente:** Fundación Futuro Latinoamericano, 2012

En el caso del cambio relacionado con el Modelo Político Inclusivo, el cambio es:

*“En América Latina, las instituciones públicas a escala local, nacional y regional trabajan bajo enfoques más integrales e integradores hacia visiones de largo plazo considerando la interculturalidad como un elemento fundamental.”* (FFLA, 2012: 17)

Respecto al Manejo Sostenible de recursos el cambio propuesto por FFLA consiste en:

*“En América Latina, han aumentado las políticas y prácticas de manejo sostenible de los recursos naturales renovables, con base en la articulación de intereses de los diversos actores.”* (Idem: 18)

El siguiente cambio plantea:

*“En América Latina, los actores tanto públicos como privados promueven el acceso y distribución equitativa de los recursos y de la riqueza, compartiendo los costos y beneficios del desarrollo.”* (FFLA, 2012: 19)

Finalmente el cambio cuarto buscado sería:

*“Actores públicos y privados promueven una cultura de paz basada en el diálogo, el reconocimiento de la diversidad, el abordaje pacífico de conflictos y el cumplimiento de derechos humanos.”* (Idem: 19)

La forma en que FFLA espera contribuir con los cambios en los próximos 10 años sería por medio de los enfoques institucionales para el logro de los efectos y cambios.

### 2.1.7 Análisis FODA FFLA

Al incluir el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) elaborado por FFLA en el marco de su planificación estratégica, se busca contar con elementos para la elaboración de la estrategia y el análisis de riesgos.

<b>Cuadro 3: Análisis FODA FFLA para su Planificación Estratégica 2012-2022</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Equipo técnico internacional e intercultural (incluye el directorio internacional).</li> <li>- Gobernanza interna que permite participación en toma de decisión y co responsabilidad.</li> <li>-Herramientas y metodología FFLA caracterizan su singularidad y especialización.</li> <li>-Visión y enfoques institucionales – un sello institucional.</li> <li>- Desarrollo profesional de equipo con 3 a 5 años de trabajo en lo local en enfoques FFLA; y con cursos internos. FFLA cuenta con un equipo con una suma de 90 años de experiencia práctica en facilitación, participación y diálogo intercultural.</li> <li>-Transparencia organizacional y calidad de rendición de cuentas.</li> <li>- Valorización a nivel de todo el equipo de la integralidad de lo técnico con lo administrativo-financiero.</li> <li>- Herramientas para análisis financiera apoyan la gestión</li> <li>- Solidez financiera con financiamiento de 2+ años para 50% de procesos de diálogo (validando modelo de Iniciativas Estratégicas de mediano plazo en vez de proyectos cortos de un año o menos)</li> <li>- Capacidad financiera para aportar a y mantener a Iniciativas locales que han tenido que enfrentar brechas en financiamiento (validando modelo de Iniciativas Estratégicas suplementados por ingresos por servicios)</li> <li>- Enfoque en iniciativas de mediano plazo en vez de lógica de proyectos.</li> <li>- Experiencia en subcontrataciones con socios</li> <li>-Red de colaboración con socios.</li> <li>- Teoría y metodología complementada por amplia experiencia de campo y lecciones.</li> <li>-Regionalización e internacionalización y posicionamiento técnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demanda regional para experticia demostrada, metodología y herramientas de diálogo para enfrentar los conflictos socio ambiental (que crecen en conflictividad).</li> <li>- Necesidad para organizaciones latinoamericanas que reciben y gestionan fondos internacionales para procesos en la región.</li> <li>- Economías emergentes de América Latina provoca nuevas inversiones e interés de cooperación internacional y comercio.</li> <li>- Normas Internacionales de Información Financiera provee posibilidad para organización latinoamericana de hablar el mismo idioma financiera a nivel global con la cooperación internacional y el sector privado.</li> <li>- Liquidez financiera con potencial de excedente en los próximos 2 años que será reinvertido en proceso de regionalización.</li> <li>-Posicionamiento técnico y político de FFLA.</li> <li>- Luz verde de Directorio Internacional FFLA para la apertura de Oficina FFLA Internacional para manejar contratos internacionales en países fuera de Ecuador.</li> <li>-Tecnología Comunicación.</li> <li>-Socios locales y alianzas identifican oportunidades para FFLA.</li> <li>- Directorio Internacional y Consejo Asesor conformado por líderes en 8 países de la región.</li> </ul>

Debilidades	Amenazas
<p>-Equipo FFLA centralizado en Ecuador y comprometido a iniciativas locales que requieren 100% de tiempo – limita el tiempo disponible para actividades regionales sin incurrir en sobrecarga laboral que podría afectar calidad de atención.</p> <p>- Falta de arreglo institucional para generar y mantener una Red de Facilitadores FFLA que identifica y maneja portafolio de servicios y procesos en otros países de la región.</p> <p>- Dependencia de pocas fuentes de financiamiento. Liquidez actual depende en gran parte de ingresos por servicios a través de un gran proyecto que terminará en 2015.</p> <p>- Planificación enfocada en lo nacional y de mediano plazo sin tener claridad en términos de impactos esperados en el contexto.</p> <p>- Falta equilibrio racional en los tiempos dedicados a algunos procesos admin-financieros – existe ineficiencia en el sistema.</p> <p>- Falta política de Recursos Humanos adecuada para una organización que ha crecido de 9 a 29 personas en 5 años.</p> <p>-Pocas y limitadas alianzas institucionales para dar el salto regional</p> <p>-Comunicación diferenciada interna y externa. Falta estrategia de comunicación para acompañar el salto regional.</p> <p>-Conceptualización: aún incipiente gestión del conocimiento en el que se produzca más material e intercambio de experiencias.</p>	<p>-Recursos financieros de fuentes tradicionales de la cooperación son más reducidos por crisis financiera global, así como una disminución de fondos en general para LAC, sea debido a la crisis en Europa y Estados Unidos, sea por cambio de prioridades sectoriales y de zonas geográficas.</p> <p>-En ciertos países, existen tensiones acerca de la visión de gobierno hacia participación ciudadana y diálogo multisectorial; y el rol de las ONGs en el desarrollo de e incidencia en política pública y el desarrollo de bienes públicas.</p> <p>- Regularización del sector de ONGs en Ecuador cambia marco legal, administrativo y tributario del actuar FFLA.</p> <p>- Base institucional no sostenible para el crecimiento y regionalización FFLA.</p> <p>- Proceso de crecimiento afecta calidad y estándares de procesos FFLA en la región.</p>

**Fuente:** Fundación Futuro Latinoamericano

<b>Cuadro 4: Análisis FODA de Iniciativas Estratégicas (IE) y Respuesta a la Demanda (RD)</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital intelectual - 'know how' de FFLA ha crecido a través de aplicación de Enfoques Especializados de FFLA en el campo. Ha sido capturado por primera vez en una serie de Manuales FFLA.</li> <li>- Desarrollo profesional de equipo con 3 a 5 años de trabajo en lo local en enfoques FFLA; y con cursos internos. FFLA cuenta con un equipo con una suma de 90 años de experiencia práctica en facilitación, participación y diálogo intercultural.</li> <li>- La experiencia de 3 a 5 años en procesos locales IE aplicando enfoques FFLA ha desarrollado capacidad en un mayor número de miembros de equipo que ya se puede aplicar en servicios de alta calidad a través de RD.</li> <li>- Además de la Dirección Ejecutiva, ahora 5 miembros de FFLA han dictado cursos FFLA por fuera de Ecuador – y con muy alto puntaje en las evaluaciones de participantes.</li> <li>- Además del renombrado Curso en Manejo de Conflictos, FFLA ahora ofrece nuevos cursos en Gobernanza Ambiental y Acción Sin Daño con manuales y materiales.</li> <li>- Ingresos importantes por fuente de RD por un proyecto por 2 años más permite reinvertir en consolidación de estrategia para RD e identificación de nuevas oportunidades para IE en países por fuera de Ecuador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demanda regional para experticia demostrada, metodología y herramientas de diálogo para enfrentar los conflictos socio ambiental (que crecen en conflictividad).</li> <li>- Reposicionamiento del desarrollo sostenible en la agenda global a partir de Río+20.</li> <li>- Creciente interés de la sociedad civil y ciertos países en la participación ciudadana.</li> <li>- Cambios demográficos, crecimiento población joven en países en desarrollo, envejecimiento en los industrializados.</li> <li>- Nuevos socios cooperantes identificados que tienen interés en relación a mediano plazo con FFLA.</li> <li>- El modelo de Iniciativas Estratégicas genera interés y confianza en donantes y socios.</li> <li>- Interés y voluntad de 3-4 personas de gran capacidad y trayectoria regional a formar parte de la Red Regional de Facilitadores FFLA; para que la idea de la Red se fortalezca de nuevo en función de Enfoques FFLA.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo FFLA centralizado en Ecuador y comprometido a iniciativas locales que requieren 100% de tiempo – limita el tiempo disponible para actividades regionales y de RD sin incurrir en sobrecarga laboral que podría afectar calidad de atención.</li> <li>- Enfoque en Iniciativas Estratégicas ha encasillado a los equipos de FFLA en 'silos' independientes, en procesos netamente locales, y tiene riesgo de convertirse los equipos en técnicos de temáticas como CC o agua, en vez de técnicos en Enfoques FFLA de diálogo, manejo de conflictos, gobernanza etc.</li> <li>- Falta estrategias de salida de las IE a nivel local – los compromisos adquiridos podrán ser de largo plazo, y existe cierta dependencia en el apoyo FFLA.; limitando posibilidades de escalar impacto y diversificar áreas en que trabajan los enfoques.</li> <li>- Aunque más miembros del equipo ya pueden dictar cursos FFLA, los servicios de FFLA que generan ingresos importantes aún siguen siendo realizados por 1 o 2 personas (incluyendo una dedicación importante de la Dirección Ejecutiva )</li> <li>- No se evidencia% de tiempo RD en las planificaciones del equipo.</li> <li>- Falta definición y seguimiento de estándares de calidad en la oferta de servicios y RD</li> <li>- requiere inversión en fortalecimiento capacidades FFLA del equipo actual y potenciales Facilitadores FFLA a nivel regional para RD</li> <li>- no existe alguien responsable para la promoción y coordinación de RD (recae principalmente en la Dirección Ejecutiva)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desgaste y sobrecarga del equipo, en particular los pocos que ofrecen servicios más allá de cursos – encima de sus responsabilidades cotidianas.</li> <li>- Reducción de calidad en servicio ofrecido.</li> <li>- Sin estrategias y procesos cuidadosos de salida de las IE existentes, FFLA se consolida como organización de desarrollo local – en vez de una organización regional de enfoques especializados en diálogo, manejo de conflictos y gobernanza.</li> </ul>

**Fuente:** Fundación Futuro Latinoamericano



Con la presentación del análisis FODA, se puede puntualizar en elementos que podrían ser útiles a considerar para el desarrollo de la estrategia. En este caso, dentro de las fortalezas destaca el recurso humano comprometido; la gestión y solidez financiera; la transparencia y la calidad de la rendición de cuentas; además de los mecanismos de gobernanza.

Por otra parte, se encuentra el espacio de las oportunidades para la fundación que se centra en la posible demanda para la experticia demostrada, metodología y herramientas de diálogo para enfrentar los conflictos socio ambientales; la necesidad que tienen otras organizaciones latinoamericanas que reciben y gestionan fondos internacionales para procesos en la región y el posicionamiento técnico y político de FFLA.

No menos importante y necesario destacar las debilidades institucionales que igualmente afectan a las IEs, estas se relacionan con la carga laboral y la falta de una política de recursos humanos; la disponibilidad de tiempo entre la ejecución nacional y la regional; la capacidad no desarrollado aún por FFLA para poder mantener una red de facilitadores que maneje el portafolio de servicios y procesos en la región latinoamericana y finalmente incipiente rol como “think-tank” en temas de experticia.

Finalmente las amenazas que se destacan en función de este proyecto son la dependencia de fuentes tradicionales de cooperación; el rol de las ONGs y la percepción en ciertos países (negativa); la base institucional no sostenible para el crecimiento de FFLA en función de recurso humano y financiero.

### **2.1.8 Origen de los recursos**

FFLA capta recursos por medio de dos canales principales:

- a. Proyectos: Formula, presenta y participa en ventanas de proyectos de las agencias bilaterales, multilaterales y fundaciones nacionales e internacionales, lo que se conoce como cooperación tradicional.
- b. Servicios: Venta de servicios llamados Respuesta a la Demanda que se centran en capacitación, asistencia técnica y facilitación del diálogo en las áreas de experticia de la fundación.

Los ingresos son clave para el trabajo de las Iniciativas Estratégicas (IEs) y de la organización en términos generales.

### **2.1.9 Productos que ofrece**

FFLA ofrece sus servicios a través de las líneas de capacitación, asistencia técnica y facilitación del diálogo. Además de cursos en:

- Transformación de conflictos socioambientales.
- Programación sensible al conflicto y Acción Sin Daño.
- Gobernanza de redes para el Desarrollo Sostenible.
- Gobernanza ambiental y de áreas protegidas.
- Construcción participativa de política pública.

Todos los servicios son acciones que se llevan a cabo al corto plazo y solo son ejecutadas por periodos máximos de 1 año en la institución, esto es lo que se conoce como Respuesta a la Demanda.

Respuesta a la Demanda básicamente son consultorías técnicas de corto plazo que la Fundación realiza en temas de su competencia o bien que le permite explorar otros ámbitos con las herramientas y el “*know how*” desarrollado.

## **2.2 Contexto actual: la cooperación nacional e internacional**

La CEPAL en su informe cooperación internacional en el nuevo contexto mundial: reflexiones desde América Latina y el Caribe, fue contundente respecto a la cooperación internacional,

*“la dinámica de la cooperación internacional para el desarrollo [sufre] los efectos de la reciente crisis financiera en el devenir de la economía global. Desde el punto de vista de los países donantes, la caída en los niveles de actividad económica, sumada, en algunos casos, a los enormes paquetes de rescate fiscal y monetario implementados para enfrentar la crisis, redundó en un notable deterioro de las finanzas públicas. Esto [restringe] la capacidad de los países donantes para aumentar su nivel de asistencia para el desarrollo.”* (CEPAL, 2010: 4)

En ese sentido, se puede exponer que,

*“En 2008, el nivel de AOD neta por parte de los países del CAD alcanzó, en promedio, solo el 0,31% del INB<sup>12</sup>. Este nivel, además de encontrarse por debajo de la meta del 0,7%, es incluso inferior al del año 1990, cuando la AOD neta representó un 0,34% del INB de los países donantes (...) A pesar del nivel récord alcanzado en 2008 (128.600 millones de dólares) y del 14% de crecimiento en términos reales logrado ese mismo año, el crecimiento medio para el período 1991-2008 fue de solo un 2,2%”* (CEPAL, 2010:9)

En general la CEPAL reporta que de los 128.600 millones de dólares de asistencia oficial para el desarrollo que se generaron en el 2008, solamente 9.300 millones de dólares se dirigieron a América Latina y el Caribe, en donde casi  $\frac{3}{4}$  partes fue cooperación bilateral y  $\frac{1}{4}$  parte a través de organismos multilaterales, siendo el crecimiento medio anual en casi dos décadas (1990-2008) de un 1% en términos reales. (CEPAL, 2010). Esto incide en la cantidad de desembolsos netos que reciben los países, priorizándose aquellos con índices de desarrollo humano más bajo.

A modo ilustrativo se puede apreciar lo acotado respecto a los recursos en la figura 4:

		1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Países de ingresos medios-bajos	PMD Haití	5,9	24,7	5,4	4,7	4,5	7,1	6,6	10,1	11,7	11,5	13,1
	Bolivia (Estado Plurinacional de)	11,8	11,0	5,9	9,4	9,0	12,1	9,4	5,9	6,8	3,7	3,9
	Colombia	0,2	0,2	0,2	0,4	0,5	0,9	0,5	0,4	0,6	0,4	0,4
	Ecuador	1,7	1,2	1,0	0,9	0,9	0,6	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5
	El Salvador	7,4	3,1	1,4	1,8	1,7	1,3	1,4	1,2	0,9	0,4	1,1
	Guatemala	2,7	1,4	1,4	1,3	1,2	1,1	0,9	1,0	1,6	1,3	1,4
	Guyana	61,0	15,1	17,5	17,6	10,8	13,9	21,5	20,1	19,6	12,3	14,5
	Honduras	16,0	11,0	6,4	9,4	6,4	5,1	7,9	7,5	5,8	4,0	4,1
	Nicaragua	33,4	23,0	15,0	24,1	13,5	21,5	29,1	16,1	14,2	15,0	11,5
	Paraguay	1,1	1,7	1,1	0,9	1,1	0,9	0,3	0,7	0,6	0,9	0,8
	Perú	1,6	0,7	0,8	0,9	0,9	0,9	0,7	0,6	0,5	0,3	0,4
	República Dominicana	1,5	0,8	0,2	0,4	0,6	0,3	0,4	0,3	0,2	0,3	0,3
	Países de ingresos medios-alto	Anguila	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Antigua y Barbuda		1,3	0,5	...	1,3	2,0	...	...	0,9	0,4	0,7	0,7
Argentina		0,1	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0
Barbados		0,2	-0,1	0,0	0,0	0,1	0,8	1,1	-0,1	...	...	...
Belice		7,4	3,0	1,9	2,8	2,6	1,3	0,8	1,2	0,8	1,9	2,1
Brasil		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Chile		0,3	0,2	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0
Costa Rica		3,2	0,3	0,1	0,0	0,0	0,2	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2
Cuba		...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Dominica		12,1	11,8	6,5	8,1	12,9	4,7	11,6	7,7	6,9	6,0	6,3
Granada		6,6	4,1	4,4	3,1	2,8	2,7	4,1	11,6	6,0	4,0	5,5
Jamaica		6,5	1,9	0,1	0,6	0,3	0,1	0,9	0,4	0,3	0,2	0,6
México		0,06	0,14	-0,01	0,02	0,02	0,02	0,01	0,02	0,03	0,01	0,01
Montserrat		...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Panamá		1,97	0,53	0,14	0,23	0,17	0,22	0,17	0,19	0,20	-0,74	0,13
Saint Kitts y Nevis		5,24	1,77	1,30	3,28	8,95	0,05	0,02	0,64	1,12	0,72	9,12
Santa Lucía		3,33	9,24	1,78	2,89	5,01	2,25	-2,95	1,30	2,21	2,19	2,04
San Vicente y las Granadinas		8,18	18,68	1,95	2,47	1,31	1,82	2,74	1,07	1,00	12,35	4,71
Suriname		15,63	11,09	3,85	3,39	1,12	0,89	1,67	2,53	3,08	6,20	3,71
Trinidad y Tabago		0,38	0,51	-0,02	-0,02	-0,10	-0,03	-0,01	-0,01	0,08	0,10	0,05
Uruguay	0,59	0,35	0,08	0,07	0,10	0,20	0,22	0,09	0,11	0,15	0,11	
Venezuela (República Bolivariana de)	0,17	0,06	0,07	0,04	0,06	0,10	0,04	0,04	0,03	0,03	0,02	
Países de ingreso medios-alto	3,9	3,4	1,2	1,5	2,0	0,9	1,1	1,5	1,2	1,9	2,0	
Países de ingreso bajo y medios-bajo	12,0	7,8	4,7	6,0	4,2	5,5	6,6	5,4	5,3	4,2	4,3	

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

Nota: Para la clasificación de países según ingreso se utilizó la última clasificación disponible de la OCDE (2008). PMD significa "países menos desarrollados" y en el caso de América Latina y el Caribe incluye solo a Haití.

**Figura 4** Desembolsos netos en asistencia oficial para el desarrollo en LAC

Fuente: CEPAL, 2010

### 2.2.1 Definiciones de la Cooperación Internacional

Con base a lo anterior, es relevante acotar la clarificación sobre la cooperación internacional (CI) y la cooperación o asistencia para el desarrollo (AOD) la cual se define como:

- La CI, se caracteriza por considerarse un instrumento de las relaciones internacionales modernas que, busca a través de la colaboración por medio de recursos e instrumentos técnicos o financieros, desarrollar, fortalecer o hallar soluciones conjuntas entre países e instituciones.
- La AOD (en castellano) conocida también como *Official Development Assistance* (ODA) Son los flujos financieros y técnicos destinados hacia los países en desarrollo e instituciones multilaterales que proveen las agencias oficiales, incluyendo al Estado y a los gobiernos locales, en donde las condiciones son la administración, con el fin de promover el desarrollo económico y el bienestar de los países con menores índices de desarrollo, [teniendo] un carácter de concesión, contando con una donación de al menos 25 por ciento (calculado a una tasa de descuento anual del 10%) (MIDEPLAN, 2005)

La asistencia para el desarrollo además de buscar lo mencionado, tiene como propósito el progreso económico y social de los países del Hemisferio Sur respecto a los países ubicados en el Hemisferio Norte bajo los principios de corresponsabilidad, interés mutuo, eficacia y sostenibilidad.

Por otra parte, la CI norte-sur, concentra los países con mayores índices de desarrollo humano e industrial, así como la concentración de riquezas, elemento que comparte con la AOD.

Finalmente, la cooperación sur-sur, término acuñado a finales de la década del setenta, se emplea para referirse a la cooperación que se genera entre los países con desarrollos medios y bajos, así como los llamados emergentes.

*Es así como el “sistema de cooperación al desarrollo adoptó desde sus orígenes la fórmula Norte-Sur, entendida como un esquema vertical y unidireccional de cooperación, mediante el que los países desarrollados otorgaban ayuda a los países en desarrollo. No obstante, junto a este tradicional esquema que ha caracterizado la cooperación internacional al desarrollo desde su nacimiento, emerge a finales de los años setenta la cooperación Sur-Sur, cuyo principal rasgo es el establecimiento de lazos cooperativos” (Santander, 2011:8)*

La Cooperación Sur-Sur (CSS) que también es parte de la AOD, está basada en relaciones directas y horizontales entre países que enfrentan problemas comunes y que tienen como propósito superar, a partir de esfuerzos conjuntos, los desafíos del desarrollo, la cual promueve mecanismos como: el intercambio comercial, el intercambio de experiencias exitosas, y la inclusión. La CSS y Triangular, y en consecuencia los proyectos que en esta materia se instrumentan en América Latina y el Caribe se caracterizan por sus principios básicos de solidaridad, complementariedad, igualdad, no condicionalidad y respeto de la soberanía (SELA, 2013)

*“Aunque resulta complicado conocer con exactitud las cifras relativas a la cooperación Sur-Sur, diversas estimaciones parecen mostrar la existencia de una tendencia creciente en los últimos años: si en 2006 el volumen de fondos manejados se situaba en una horquilla de entre 9.500 y 12.100 millones de dólares, lo que supondría entre el 7,8% y el 9,8% del total de la AOD registrada, en 2008 esta cifra aumentó*

*hasta los 13.900 millones de dólares y podría haber alcanzado en 2010 los 15.000 millones de dólares.” (Santander, 2011:10)*

En términos generales la cooperación tradicional internacional se lleva a cabo a través de los gobiernos estatales y locales, por medio de embajadas, directamente entre estados, a través de agencias de cooperación o instituciones multilaterales tal y como lo hacen Alemania, España, Estados Unidos, Gran Bretaña, Japón, entre otros; o bien por medio de acuerdos con bancos internacionales o mecanismo de préstamos tal como Banco Mundial (BM), Banco Internacional de Desarrollo (BID), Fondo Monetario Internacional (FMI), por citar solo algunos.

A lo mencionado anteriormente, se suman fundaciones internacionales que apoyan a los países desde la sociedad civil y que nacieron, igual que las instituciones mencionadas, a partir de la Conferencia de Bretton Woods, tal es el caso de la Unión Internacional de la Conservación de la Naturaleza (UICN), el Fondo Mundial de Vida Silvestre (WWF por sus siglas en inglés) con estatus diferenciados pues cuentan con estados y sus instituciones como parte de sus estructura; situación distinta a otras organizaciones de reciente data que provienen de la empresa privada y que juegan roles en política pública de manera anónima como Fundación Porticus, o bien de manera global abierta como MacArthur Foundation, Bill and Melinda Gates Foundation, Fundación AVINA (no son siglas); siendo todas a su vez fuentes no oficiales de cooperación.

Tomando como ejemplo el Ministerio de Planificación y Política Económica de Costa Rica, responsable de coordinar la ejecución de la cooperación de manera conjunta con el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, las fuentes no oficiales corresponden a organizaciones internacionales de carácter privado, sin ánimo de

lucro, más conocidas como Organizaciones No Gubernamentales, ONGs, o las organizaciones internacionales de asistencia no oficial, como por ejemplo las fundaciones. Por lo general ofrecen su cooperación a organizaciones similares en Países en vía de desarrollo. (Ej.: World Wild Foundation -WWF-, la Asociación Red Nacional de Reservas Naturales de la Sociedad Civil). (MIDEPLAN, 4:2005)

Otra forma de ingreso de recursos, lo comprende la cooperación no tradicional oficial que engloba por una parte los países emergentes llamados BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Singapur), los cuales están teniendo un crecimiento económico diferenciado y superior a los países llamados desarrollados, así como están “jugando nuevos roles” políticos y económicos, pero cuyo apoyo aún no supera la cooperación tradicional conocida a excepción de la República Popular China. A modo ilustrativo se indica seguidamente un cuadro de la evolución del contexto internacional y específicamente de la cooperación tradicional.



Periodo	Época	Características sobresalientes
1970s	Liberalismo y ajustes estructurales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en infraestructura y la consolidación del estado</li> <li>• Crecimiento de comercio en materiales primas en el mercado mundial</li> <li>• Enfoque principal en el crecimiento de exportación y BID per cápita.</li> </ul>
1980s	Desarrollo Humano, y el concepto de 'bottom-up'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusión de nivel de educación y salud como partes iguales con ingresos financieros (índice de desarrollo humano)</li> <li>• La subida del concepto de desarrollo local, con control local.</li> </ul>
1990s	'Triunfo' de capitalismo, globalización y el Washington Consensus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GATT, WTO y globalización de comercio, información etc.</li> <li>• Post-soviética declaraciones del capitalismo como principio internacional</li> <li>• Implementación de los 10 principios de Washington Consenso: disciplina fiscal, bajos impuestos, variabilidad de los tipos de cambio, liberalización de comercio.</li> </ul>
2000s	Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODMs/MDGs en inglés), declaración de París, y crisis financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusión de ambiente, derechos de mujer, Objetivos de Desarrollo del Milenio (MDG/ODM)</li> <li>• Foro Social Mundial como alternativa de Foro Económico Mundial – "movimiento por una globalización diferente"</li> <li>• Declaración de París (2005) y la Agenda de Acción de Accra (2008) cambió la paradigma de desarrollo desde Washington Consensus sobre la 'propiedad local' y 'rendición de cuentas de dos vías'</li> </ul>
2010s	China y estados petroleros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis financiera de 2008 Estamos ahora en situación de renovación del sistema de desarrollo internacional con los donantes tradicionales con más bajos recursos después del crisis de 2008 y los países BRIC y del Golfo Persiano invirtiendo cada día más en el G-88</li> <li>• Este proyecto final de graduación nace de la necesidad de la FFLA de contar con recursos similares o mayores a los ya existentes, pero, sobre todo, de la necesidad de diversificar sus fuentes de ingresos con uno de los sectores potenciales de trabajo: empresa privada.</li> </ul>

**Figura 5:** Evolución de la Cooperación Internacional

**Elaborado por:** Jiménez, Heidi y Renard Sexton

**Fuente:** para Fundación Futuro Latinoamericano [FFLA], 2011

Finalmente, lo que aún se recibe de la cooperación tradicional actual se enfoca en los países latinoamericanos con los menores índices de desarrollo humano: Haití, Bolivia, Guatemala, Nicaragua y en algunas excepciones en Honduras, Ecuador, Perú y Paraguay, lo que ha generado un escenario de mayor competencia por menor cantidad de recursos.

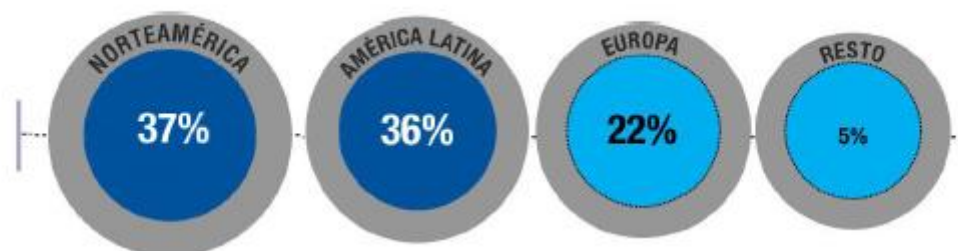
### **2.2.2 Esquemas de colaboración empresarial: Movilización de recursos desde la filantropía y la inversión social**

La Fundación AVINA en colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) realizó en el 2011 la actualización de su Índice de Donantes para América Latina y el Caribe, el cual se centró en las actividades producto de la Filantropía y la Inversión Social, incluyendo;

*“...tanto a las organizaciones que contribuyen con recursos (dinero, tiempo, capacidades y habilidades, conocimiento, bienes) en búsqueda del cambio social, como también a quienes trabajan para permitir el acceso a estos recursos a través de terceros (instituciones que apalancan fondos; que hacen inversiones contra retornos sociales o ambientales, etc.). En otras palabras, al hablar de movilización de recursos, [se refieren] a un concepto amplio que incluye a quienes dan y/o movilizan recursos propios o de terceros a través del desarrollo de iniciativas sociales. Así, este concepto se encuadra dentro de dos perspectivas: la de la Filantropía, proveniente de un enfoque más tradicional (hoy devenida en una filantropía más estratégica) y la de la Inversión Social, cuya orientación es la búsqueda de beneficios o retornos sociales.” (AVINA, 2011:4)*

Son escasos los estudios existentes sobre los montos de la contribución del sector privado desde la filantropía y la inversión social. Sin embargo AVINA logra a través de investigación de campo, registrar origen de recursos y montos de inversión. Respecto al origen de recursos es Norteamérica (principalmente Estados Unidos) donde se concentra la mayor cantidad de organizaciones, seguida por América Latina y Europa, lo que se puede apreciar en la siguiente figura:

Distribución de organizaciones por región de origen. En porcentaje del total de organizaciones del Índice de Donantes. Datos 2010.



**Figura 6:** Porcentaje de organizaciones donantes

**Fuente:** AVINA, 2011

Sin embargo el aporte de las organizaciones por región de origen cambia, manteniéndose únicamente Norteamérica de primero, y siendo Europa la segunda región que mayor cantidad de recursos movilizados por concepto de filantropía e inversión. Es así como América Latina con su 36% de empresas solamente aporta un 8.6% de recursos en la región.

Distribución del monto movilizado por región de origen. En porcentaje del total movilizado del Índice de Donantes. Datos 2010.

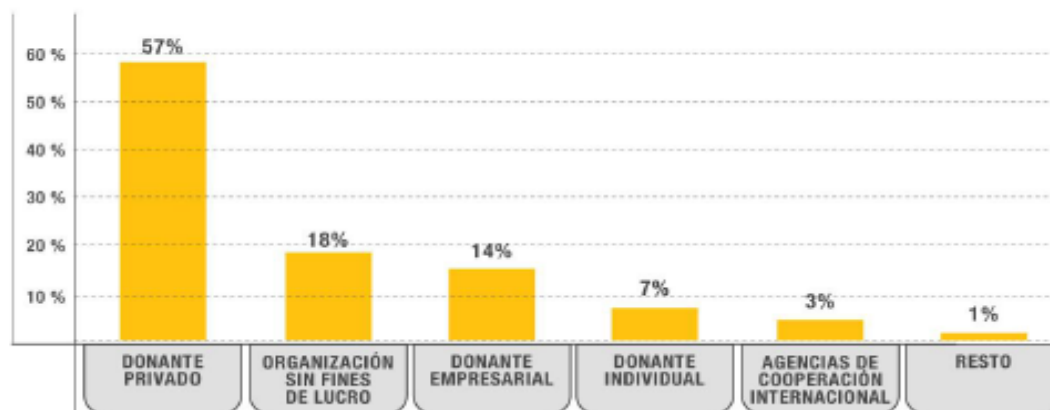


**Figura 7:** Monto movilizado por región

**Fuente:** AVINA, 2011

Si se hiciera el análisis por el tipo de donante, el cuadro que se aprecia seguidamente, muestra como los tres primeros grupos se ubican en el sector privados, estos son: la donación privada (sea sujeto físico o jurídico), las organizaciones sin fines de lucro, muchas de estas fundaciones a partir de empresas privadas o bien filantrópicas y finalmente la empresa a partir de sus trabajos en RS.

Distribución de organizaciones por tipo. En porcentaje del total de organizaciones del Índice de Donantes.



**Figura 8:** Organizaciones por tipo

Fuente: AVINA, 2011

Los recursos que se movilizan a través de estos sectores son diversos, en primer lugar representando el dinero (45%), seguido por un 20% compuesto por acciones y servicios profesionales como de asesoramiento; finalmente el tercer lugar se encuentra en el voluntariado que representa un 11% del recurso. *“En general de los 30 principales movilizadores de recursos, 10 son originarios de Estados Unidos, 10 son europeos y 8 organizaciones son originarias de países latinoamericanos”* (AVINA, 2011: 16)

Dato interesante está en los destinatarios del apoyo siendo las fundaciones, los individuos y las organizaciones de la sociedad los beneficiarios por porcentajes similares que rondan el 23% de lo invertido en la Región.

Tipos de destinatarios según las organizaciones registradas en el Índice de Donantes para América Latina. En porcentaje. Año 2010.



**Figura 9:** Naturaleza de destinatario de recursos

Fuente: AVINA, 2011

Se podría afirmar que en general el rol de la inversión social y la filantropía está ejerciendo el sector privado, sea como donante individual, empresario u organización de la sociedad civil, se concentra principalmente en Norteamérica, en particular en Estados Unidos.

### **2.3 Responsabilidad Social: origen y definición**

El rol de Naciones Unidas en la década del 90 fue clave, tanto en Desarrollo Sostenible, como Alfabetización, Infancia y Responsabilidad Social. Bajo la Conferencia de Río 1992, se establecieron los acuerdos marco de Desarrollo Sostenible en el Mundo; en Río en 1995 se crea el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible y al finalizar esta década en 1999 durante el Foro Económico Mundial de Davos (Suiza), se propuso "Pacto Mundial" entre las Naciones Unidas y el mundo de los negocios.

El Pacto Mundial insta a las empresas a seguir 10 principios fundamentados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos; la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales del trabajo; la Declaración de Río sobre el Medioambiente y Desarrollo (Río 92) y la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción. Es así como se instó a las empresas a que hicieran *“suyos, apoyaran y llevaran a la práctica un conjunto de valores fundamentales en materia: Derechos Humanos. Normas Laborales. Medio Ambiente y lucha contra la corrupción”* (Pacto Mundial; 2013)

En la realidad actual donde coinciden la mayoría de los autores de la administración, se vive cada vez más en un mundo corporativo, no solo en función de las naciones, sino de empresas que tienen los brazos y negocios a nivel mundial, cuyos negocios no se centran en un solo país o cuyos bienes y servicios pueden y se ofrecen desde cualquier lugar del mundo, a cualquier horario; un

ejemplo, las empresas que conforman el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, lo que se analizará más adelante.

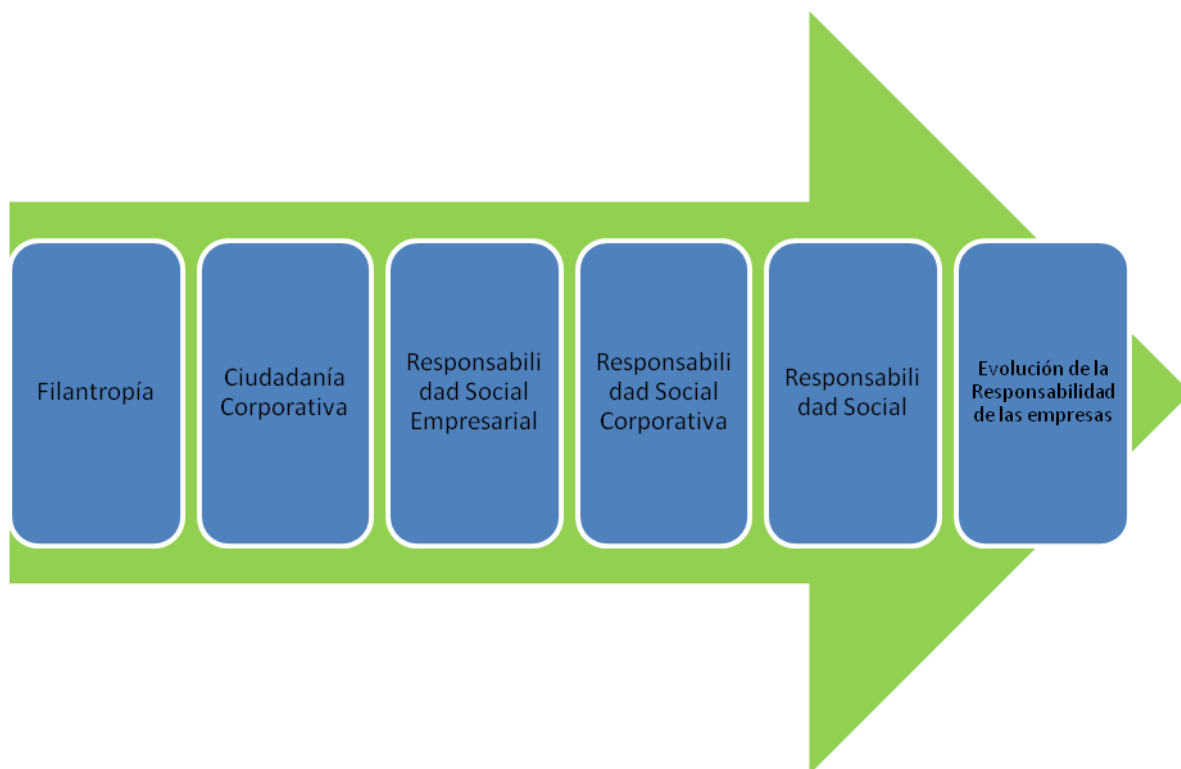
La forma de gestión de los negocios, la evolución de la sociedad mundial, más comunicada, más veloz que nunca, con una multiplicidad de segmentos empuja a las empresas a poner mayor atención a los negocios que establece; es así como la responsabilidad sobre los negocios que ejerce ha ido variando, en donde se plantean elementos como ¿con quién? Si clientes o accionistas, empleados, si países y sus sociedades, allí nace la responsabilidad social.

La responsabilidad social (RS) nació como parte de la filantropía que, según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) está presente en la región desde principios del siglo XX. Por otra parte, algunos estudiosos aseguran que, este es un término originario del mundo anglosajón, en uso desde 1960, evolucionando en estructuras más formales y sostenidas dentro de una empresa, incluyendo un cambio en su conceptualización.

En general la RS ha tomado mayor fuerza en los últimos treinta años, puede ser esta la responsabilidad social empresarial (RSE) y responsabilidad social corporativa (RSC), según la estructura que una empresa aplique. Sea si se centra en un departamento o dirección que dicta líneas (RSE) o bien pasa a un elemento “más grande” como parte del negocio, permeando todos los departamentos y direcciones lo que lleva hasta la Ciudadanía Corporativa, respectivamente.

Si se siguen los lineamientos del *Boston College* y lo que plantea Estrella Peinado-Vara (miembro del equipo que elaboró junto con el Fondo de Inversiones Multilaterales del BID y la Universidad Complutense de Madrid el libro titulado *Responsabilidad Social Empresarial en América Latina*) se podría afirmar que se ha evolucionado desde la filantropía hasta llegar a la Responsabilidad Social en

donde una empresa pública o privada incorpora en todos sus niveles tanto de negocio como de relación, de gestión de su recursos, de rendición de cuentas el pensamiento articulado.



**Figura 10:** Evolución de la responsabilidad de las empresas  
**Fuente:** Elaboración propia

Aunque existen varias definiciones, todas coinciden en que se trata de una forma de gestionar la empresa teniendo en cuenta los objetivos económicos de la misma y compatibilizando estos objetivos con impactos sociales y medioambientales. Es una estrategia de la empresa no una estrategia de mercadeo en donde las empresas que practican responsabilidad social se vuelven más atractivas a los clientes, empleados e inversionistas y por ende son más competitivas y obtienen mayores ganancias.

### 2.3.1 Definición y caracterización de la Responsabilidad Social

Citando a la ISO 26000 se diría que

*"[La Responsabilidad Social es la] Responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y en el medio ambiente, a través de una conducta transparente y ética que:*

- *Contribuya con el desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;*
- *Tome en cuenta las expectativas de las partes interesadas (stakeholders)*
- *Cumpla con las leyes y sea compatible con las normas internacionales de conducta;*

*Sea integrada en la totalidad de la organización y puesta en práctica en todas sus relaciones." (ISO 26000, 2010; 3)*

A la anterior definición es necesario agregar otros elementos, en este caso del *Boston College Center for Corporate Citizenship*, un referente importante respecto a la RSE en Estados Unidos, país pionero; esta institución amplía el concepto a "Ciudadanía corporativa" cuando se refiere a la RSE pero aquella que cuenta con 4 principios importantes en su definición:

1. Minimización del daño.
2. Maximización de los beneficios.
3. Ser responsable y receptivo para con los grupos de interés.
4. Apoyo a los resultados financieros sólidos.

Es decir, una empresa debe buscar el mínimo daño de sus acciones, tanto con la comunidad que la alberga como con sus empleados, las industrias



complementarias como con sus socios (stakeholders). Maximizar el beneficio desde la perspectiva de un desarrollo sostenible y responsable, así como cuidando la salud financiera de la empresa. En este sentido el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Tellus Institute y Normisur International aplican otros elementos más amplios y siempre relacionados con el Boston College, los cuales son 7 y se visualizan en la figura siguiente



**Figura 11:** Estructura principal de los componentes de la Responsabilidad Social Empresarial  
Fuente: BID, 2011

El planteamiento del BID establece la RSE como ese centro en el que se cruzan y gestionan elementos fundamentales del desarrollo, una gobernabilidad a todos los niveles, la atención de los quienes en este caso el público, la comunidad, los proveedores lo cual revierte finalmente en los accionistas. Se suman elementos como el impacto a las políticas públicas, esto en dos sentidos: cuando el sector privado presiona para contar con legislación adecuada o cuando el Estado genera medidas para regular las condiciones cuales quieran que sean del entorno productivo y en general de un país.

Finalmente un elemento que se centra en mercadeo que está más relacionado con la comunicación con cada uno de sus grupos meta (proveedores, empleados, consumidores, público interno) el cual determinará muchas veces la percepción, la conducta de relacionamiento, el consumo y la imagen de una empresa.

En general la Responsabilidad Social aunque ligada a la filantropía se diferencia en cuatro elementos, según *Lisa Whitehouse* en *Corporate Social Responsibility Views form the Frontline*, los cuales que serían:

- Primero, se coloca el énfasis en cuánto dinero se destina a donaciones no en el valor agregado para los grupos de interés como lo hace la RS.
- Segundo, el número de donaciones ofrecidas no indica el nivel de compromiso social de una empresa, pues no es un proceso que involucre a toda la empresa ni es una práctica o forma de vida empresarial.
- Tercero, la filantropía puede resultar siendo controversial y asimismo traer consecuencias negativas para la empresa y su imagen. Pues no necesariamente se articula con los valores éticos que podría buscar una empresa apoyar.
- Cuarto, la filantropía no necesariamente trae beneficios al consumidor, al ser un acto puntual.

En general y en este momento coyuntural de la historia postmoderna, las empresas tienen una responsabilidad extendida, más allá de su ámbito y fronteras inmediatas. Su proceder está regido por normas e iniciativas que van encaminadas a mejorar las condiciones en que productor, cliente y proveedor se relacionan entre sí; lo que se hace al interior de una organización, y la manera como se manejen las relaciones con los distintos *stakeholders* crea impacto en la sociedad en general que se puede ver afectada por las malas prácticas empresariales que no se rijan por la transparencia en su proceder.

La RS busca sea en el sector público o privado, el ejercicio de buenas prácticas que impacten menos negativamente tanto al ambiente como a la sociedad y a sus propios negocios, con cambios en la forma de hacer el trabajo bajo una óptica de ganar- ganar de manera justa y sostenible.

En resumidas cuentas es una nueva forma de hacer negocios, en la cual las empresas manejan sus operaciones de manera más responsable y sustentable respecto a la economía, la sociedad y el ambiente.

### **2.3.2 Críticas a la Responsabilidad Social**

El BID, la Fundación Ethos y la CEPAL, entre otros, coinciden que el sector de la RSC o RSE, están desarrollándose a pasos agigantados, teniendo mayor empuje y participación en la política pública en sectores donde no intervenía tradicionalmente, o bien a través del impulso social y consideraciones con su entorno, fundamentado en la naturaleza de su negocio, la competitividad y el impacto tanto con sus empleados, como *stakeholders* y consumidores.

Sin embargo, hay críticas, dentro de las cuales destacan:

- *“No existe aún un líder definitivo que establezca un marco teórico de plena aceptación; es así como las perspectivas varían entre las empresas, las ONG y los sectores académicos, particularmente, el sector de las organizaciones sindicales y algunas ONG.”* (CEPAL, 2004: 20)
- La retórica aún precede a la práctica, tanto en las expresiones de las empresas como en varios códigos y estándares, que son simplemente amplios enunciados de intención y no procedimientos operativos que incluyan verificación y rendición de cuentas.

- *“La RS se ve como una pantalla para justificar a las empresas: la nueva ola del “green washing”, simples enunciados cosméticos que no significan un cambio en el impacto de las operaciones de las empresas.*
- *Todas las iniciativas son voluntarias y por lo general no existe monitoreo independiente ni sanciones firmes por el incumplimiento de compromisos.*
- *La mayoría de tentativas de RSC a la fecha se han concentrado en empresas de consumo de alto perfil en el Norte, olvidando la gran mayoría de empresas del mundo. ” (Idem: 20)*
- Asimismo, las iniciativas de RS tienden a orientarse a la resolución de problemas específicos de reputación de una empresa y no en integrar el tema dentro de la gestión empresarial con lo cual no necesariamente considera la complejidad social y económica de los países en desarrollo.
- Muchas empresas y organizaciones no realizan procesos de consulta con públicos interesados, y ésta ausencia es paradójica dado el compromiso general de RSC hacia la participación de los actores de interés.
- Los consumidores, ONG y empresas de Norteamérica han liderado las iniciativas de RSC, lo que refleja un favoritismo hacia los estándares e intereses de Estados Unidos.
- Los gobiernos del Sur también temen que la RSC tenga un efecto de barrera arancelaria que se utilice para limitar la competencia.
- Algunas empresas y organizaciones no tienen en cuenta los derechos fundamentales del trabajo de la OIT. Aunque los derechos de libre asociación y de negociación colectiva son fundamentales, varios códigos, especialmente los que desarrollan las empresas, no los mencionan.
- *“A pesar de la proliferación de códigos y estándares, la aplicación actual es mínima si se tiene en consideración el volumen total del sector empresarial.” (CEPAL, 2004:20)*

En términos generales se podría inferir que, a pesar de la proliferación de estudios entre 2000 y 2010 acerca de la Responsabilidad Social y de los esfuerzos más visibles dejando la filantropía por una participación corporativa sostenida en el tiempo, enfocada con incorporación de elementos en todos los niveles de empresa, aún falta camino por realizar antes de las empresas que están desarrollando esquemas como el citado, cuenten con una capacidad institucional fortalecida, debiéndose considerar estos elementos en el planteamiento de la estrategia para la fundación.

### **2.3.3 Asociaciones y Organizaciones de Responsabilidad Social en América Latina**

*“La situación de la responsabilidad social y ambiental de las empresas en Latinoamérica es difícil generalizar. La realidad económica y social a la que se enfrentan los países de la región es muy distinta. Lo mismo ocurre en los distintos enfoques en RSE. Las prácticas empresariales responsables han sufrido una evolución desde la filantropía empresarial más tradicional pasando por la ciudadanía corporativa hasta llegar a los comportamientos responsables como parte de la estrategia empresarial desde la óptica de América Latina. El continente ha despertado con respecto a la RSE, si bien es cierto que otras regiones del mundo se encuentran por delante y que América Latina, independientemente del nivel de su desarrollo económico, se encuentra más rezagada. En la mayoría de los casos las empresas que destacan son las más grandes y entre éstas sobresalen las que reciben instrucciones de su casa matriz. Con respecto a las Pymes, llevan a cabo prácticas responsables de forma natural (por su cercanía a los grupos de interés, a las comunidades y a los problemas sociales y ambientales de las mismas) pero en la mayoría de los casos son responsables de forma poco sistemática. En*

*general, existen elementos que hacen que la RSE evolucione más lento de lo que sería deseable, pero se perfila como algo imprescindible para gestionar los riesgos convenientemente y reforzar la licencia social para operar, el capital relacional o no perjudicar la reputación empresarial. Se presenta además imprescindible por la necesidad para el sector privado de contribuir al desarrollo sostenible y más equitativo, en la lucha contra la desigualdad y a favor de la inclusión económica” (BID-FOMIN, 2011:12)*

En seguimiento al contexto citado de la RS y las condiciones de las empresas en América Latina, la CEPAL a través de la División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos y del Proyecto Multidivisional GTZ (GER/02/70) determinó que desde la óptica de los actores regionales,

*“Existen por lo menos dos organizaciones que desarrollan el tema de RSC con cubrimiento regional: la red EMPRESA y la red regional del Consejo empresarial mundial para el desarrollo sostenible: World Business Council for Sustainable Development (WBSCD). [Así como] es interesante notar que 118 compañías de la región han adherido a la iniciativa del pacto mundial (Global Compact) en América Latina.” (CEPAL, 2004:9)*

Sin embargo la existencia de estas “organizaciones aglutinadoras de empresas” no descarta ni limita la existencia de otras organizaciones como asociaciones de empresarios y grupos de empresas interesadas en el desarrollo sostenible o ejerciendo la responsabilidad social en la región latinoamericana. Tal es el caso de la Asociación de Empresarios para el Desarrollo en Costa Rica (AED), Asociación para el Desarrollo Social Empresario en Argentina (ADSE), Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), Integración Centroamericanos por la

Integración Social Empresarial (INTEGRARSE), Alianza para la Responsabilidad Social en Costa Rica (AliaRSE), Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), Consejo Empresarial Brasileño para el Desarrollo Sostenible (CEBDS), Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), Centro Para la Acción de la Responsabilidad Social y Empresarial en Guatemala (CENTRARSE), Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidad Social (ETHOS), Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES), Consejo Empresarial Salvadoreño para el Desarrollo Sostenible (CEDES), Consejo Empresarial Hondureño para el Desarrollo Sostenible (CEHDES), entre otros.

Según CEPAL, más de 1000 empresas se han asociado a la red EMPRESA. De sus 1.075 miembros, alrededor de 1.050 son empresas y 23 son asociaciones gremiales. La red regional del WBCSD cuenta con alrededor de 300 empresas miembro, y por lo menos 3 asociaciones gremiales.

Las empresas en América Latina y el Caribe, bajo responsabilidad social, han ido tomando terreno, de manera tal que en la primera década de este siglo XXI, es

*“cada vez más común el trabajo conjunto entre empresas y organizaciones de la sociedad civil, en especial orientado hacia programas de desarrollo comunitario, como lo demuestra la investigación y documentación de experiencias realizada por la red SEKN (Social Enterprise Knowledge Network) (CEPAL, 2004:10)*

Por otra parte, ese escenario latinoamericano cuenta con organizaciones como el BID, AVINA, Fundación Ethos y la Red EMPRESA las cuáles han empujado alianzas intersectoriales, el mapeo/censo de empresas con programas de Responsabilidad, el desarrollo de agendas y la promoción de rendición de cuentas; mostrando el dinamismo que el sector ha experimentado en esta última década.

## 2.4 Desarrollo Sostenible

Seguidamente se dará paso al desarrollo de uno de los elementos fundamentales de FFLA, por la cual nace y que es la base de su trabajo, que a su vez proveerá insumos para la identificación de empresas en la estrategia, esto es el Desarrollo Sostenible.

### 2.4.1 Antecedentes del Desarrollo Sostenible

A partir de 1970 la humanidad empezó a darse cuenta de que muchas de sus acciones producían un gran impacto sobre la naturaleza, por ello algunos especialistas señalaron la evidente pérdida de la biodiversidad y elaboraron teorías para explicar la vulnerabilidad de los sistemas naturales (Boullón, 2006: 20).; es así como en 1972 durante la Conferencia Mundial de Naciones Unidas sobre el Medio Humano celebrada en Estocolmo, Suecia, se mencionaron por primera vez, las preocupaciones de la comunidad internacional en torno a los problemas ecológicos y del desarrollo (INE, 2000). Sin embargo no fue sino hasta 1976, durante la Conferencia Mundial de Naciones Unidas sobre Asentamientos Humanos, conocida como Hábitat celebrada en Vancouver, Canadá, que se consideró la necesidad de mejorar la calidad de vida a través de la provisión de vivienda adecuada para la población y el desarrollo sustentable de los asentamientos humanos (INE, 2001).

Diez años después de Vancouver, en 1987 la Comisión Mundial de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Desarrollo adoptó por unanimidad el documento *Nuestro futuro común o Informe Brundtland*, que constituye el acuerdo más amplio entre científicos y políticos del mundo sobre los desafíos globales en materia ambiental en el concepto de desarrollo sustentable, definiendo este como “*aquel que satisface las necesidades esenciales de la generación presente sin*

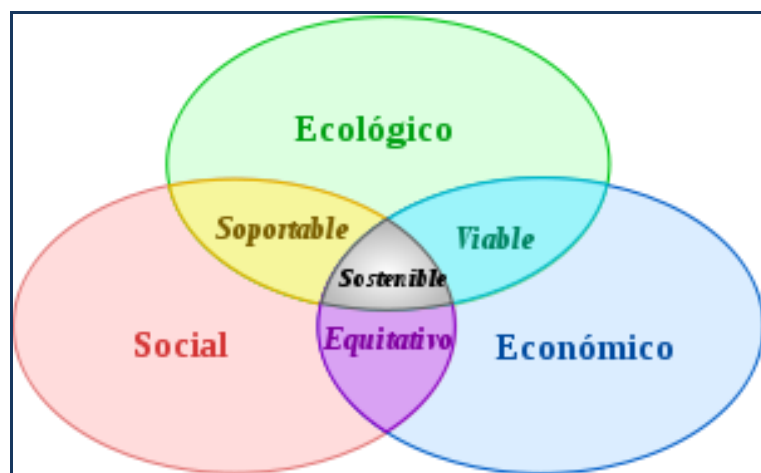


*comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades esenciales de las generaciones futuras” (Brundtland: 1987)*

El término desarrollo sostenible, perdurable o sustentable se aplica al desarrollo socio-económico y fue formalizado por primera vez en el informe citado, el cual fue fruto de los trabajos de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas, creada en la Asamblea de las Naciones Unidas en 1983. Dicha definición se asumiría en el Principio Tercero de la Declaración de Río 1992.

Dos décadas más tarde, durante los noventa, el desarrollo sustentable fue abordado en la agenda política internacional, específicamente en Naciones Unidas, allí se analizó y contrastó la postura a favor del desarrollo económico de la postmodernidad y postguerra con la sostenibilidad ambiental y el costo social, considerando además factores como la demografía, la ética y el costo para las generaciones futuras, entre otros elementos.

El Desarrollo Sostenible como lo comprende Naciones Unidas, se sustenta en tres componentes: el Ambiental (Ecológico), el Económico y el Social. Sin embargo, desde el planteamiento en Río 92 a la reunión 20 años más tarde, conocida como Río +20 (celebrada en junio del 2012), ha habido cambios.



**Figura 12:** Estructura del Desarrollo Sostenible  
**Fuente:** Comisión Brundtland, 1987

### 2.4.2 América Latina y el Desarrollo sostenible

En la actualidad los Objetivos de Desarrollo del Milenio, se convierten en indicadores complementarios al planteamiento del Desarrollo Sostenible. De hecho el Comité Plenario de Naciones Unidas, llevado a cabo el 29 de mayo del 2013 en Nueva York, todas las agencias del sistema presentes en América Latina por medio de CEPAL, presentaron lo que se conoce como *“Desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe Hacia una agenda para el desarrollo post-2015”*. Aquí se planteaba los retos y las contradicciones no resueltas que afectan el logro del desarrollo, los principales son:

- Responsabilidades comunes pero diferenciadas vs “nivelación del campo de juego”
- Compromisos AOD vs apoyo financiero real.
- Transferencia de tecnología vs concentración del progreso técnico en países desarrollados.
- Comercio justo vs incremento de asimetrías comerciales y financieras.
- Aumento global de la desigualdad: distribución del ingreso y funcional.
- Asimetría en la valorización de activos reales vs activos financieros.
- Consentimiento previo informado vs inversión extranjera en sectores extractivos sin consulta. (CEPAL, 2013)

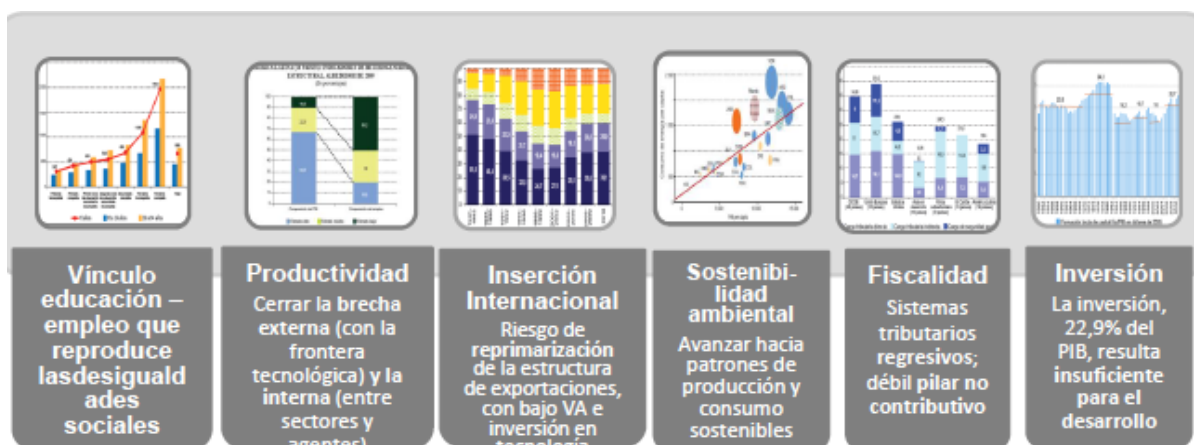
En resumidas cuentas, la agenda sobre Desarrollo Sostenible Post-2015 con nexos entre ODMs y MDGs: viejos desafíos y temas emergentes, llama a atender temas como pobreza e indigencia, si bien ha bajado, se mantiene en la región; a eso se suma las brechas de género, que si bien hay mayor paridad en la educación, aún falta autonomía económica (ingreso y propiedad), física (salud reproductiva), y política (acceso a la toma de decisiones).

Respecto a la sostenibilidad ambiental (ODM 7): El uso de sustancias agotadoras de la capa de ozono disminuyó, se incrementaron las áreas protegidas, la cobertura de agua potable (98%) y servicios de saneamiento (85%) ha mejorado. Pero, la región tiene altas tasas de deforestación y las emisiones de CO2 crecen en forma constante.

Corona el listado, los temas de salud, se combinan enfermedades de la pobreza y la riqueza, es decir, convive la desnutrición y el sobrepeso y se mantienen y profundizan en algunos casos las amplias brechas económicas y de desarrollo social. Finalmente, CEPAL plantea que el objetivo más retrasado es el relacionado con la alianza mundial para el desarrollo. Todo esto hace que el modelo de desarrollo sea insostenible.

Los retos del desarrollo sostenible en la región llaman a:

- Cambios estructurales y cierre de brechas. Siendo los cambios estructurales relacionados con educación, empleo, productividad, inserción internacional, fiscalidad, inversión y sostenibilidad ambiental (ver figura 9)
- Considerar que el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio son una condición pero no suficiente para el desarrollo.
- Establecimiento de metas nacionales y enfocadas en los países en desarrollo a objetivos universales que garanticen bienes públicos globales
- La agenda de desarrollo post-2015 requiere un pacto global de financiamiento y transferencia de tecnología
- Se requieren mecanismos financieros a nivel nacional e internacional y métricas nuevas
- Conceptos con miradas de largo plazo y basados en igualdad con base en derechos
- El objetivo: sociedades de bienestar más resilientes (CEPAL,2013)



**Figura 13:** Cambio Estructurales necesarios en América Latina y el Caribe  
**Fuente:** CEPAL, 2013

- El Desarrollo Sostenible significa para la región consolidar políticas sociales vía gasto público; financiamiento para el Desarrollo Sostenible; y saneamiento fiscal.
- A su vez enfrenta cambios sociales, tal como la dinámica de los asentamientos humanos en las megaciudades y las ciudades intermedias con alta concentración de población migrante y pobre.
- Una población en general afectada por la seguridad ciudadana, que emerge como uno de los principales temas de preocupación en América Latina y el Caribe.
- Hay además, países que finalmente viven una transición demográfica que está cambiando el perfil de desarrollo: algunas sociedades gozan de un bono demográfico aun; otras viven un proceso incipiente de envejecimiento.
- El cambio climático y la vulnerabilidad y riesgos relacionados con desastres se posicionan como temas críticos.

- En lo económico, la asistencia oficial a países de renta media disminuye (tema ya analizado). Así como la necesidad de construir espacio fiscal y asegurar mayor progresividad en el gasto y la tributación en la región.
- Necesidad de políticas públicas que respondan a mayor velocidad y de mejor manera los requerimientos actuales de los países, de sus ciudadanos, permitiéndoles una participación internacional más adecuada y menos desventajosa de la que quizá tienen. (CEPAL,2013)

Como se puede apreciar a lo largo de este apartado, el reto del Desarrollo Sostenible es una constante, si bien es cierto han cambiado las concepciones y abordajes, los temas de preocupación se mantienen, ampliándose, profundizándose algunos o agregándose nuevos retos; sin desconocer que ha habido avances, pero aún insuficientes, en este encuadre se mueven los países, las sociedades, empresas y organizaciones en general.

#### **2.4.3 Desarrollo sostenible: FFLA y las empresas**

Como lo ya visto, la Fundación Futuro Latinoamericano, se funda a partir de Río 92, la fundación que busca el Desarrollo Sostenible a través del diálogo y el desarrollo de capacidades, considera además de los tres componentes pilares que se visualizan en la Figura 8 anteriormente mostrada., un cuarto pilar: el cultural. Además, comprenden su entendimiento del pilar social es más amplio pues incluye los elementos políticos, siendo este el pilar sociopolítico.

*“El desarrollo sostenible es concebido desde FFLA como un modelo integral e integrador, que articula de manera equilibrada las dimensiones y aspectos económicos, sociales y ecológicos, además de*

*los políticos y culturales, asumiendo que no es posible responder a los grandes desafíos de la sostenibilidad, si no es desde una perspectiva que integre todos los elementos que plantea la complejidad de la realidad actual, tanto a escala latinoamericana como global (...) Desde este enfoque, FFLA promueve el diálogo colaborativo, el desarrollo de capacidades y la articulación de procesos para la construcción de una sociedad sostenible que respeta la naturaleza; con justicia económica; respeto a los derechos humanos universales y cultura de paz.” (FFLA, 2012:7)*

Más allá de la conceptualización del Desarrollo Sostenible, FFLA practican una serie de principios contenidos en la Declaración de Principios de Río 92, estos son:

- Integralidad (enfoque integral que articula lo social, económico, ecológico, político y cultural)
- Equidad (de género, generacional, en el acceso a las oportunidades del desarrollo).
- Participación (en la toma de decisiones).
- Conservación de los ecosistemas (asegurar la existencia de los recursos naturales en el tiempo y la capacidad de resiliencia de los ecosistemas, a partir de prácticas sostenibles de aprovechamiento de los recursos naturales, que incorporen una visión de largo plazo que tome en cuenta la capacidad de regeneración de la naturaleza)
- Precaución (prever y tomar acciones sobre procesos y cursos de acción que ocasionen menor daño y menor impacto sobre los sistemas ambientales, sociales y sus múltiples interrelaciones)

- Interculturalidad (como un diálogo de saberes en igualdad de condiciones, a partir del conocimiento, reconocimiento y comprensión mutua para la construcción de sinergias y relaciones equitativas)
- Responsabilidad compartida (todos los actores, tanto públicos como no públicos, comparten la responsabilidad en la construcción de una sociedad sostenible, desde los diferentes roles y responsabilidades que desempeñan)
- Subsidiariedad (desconcentrar y descentralizar competencias hasta aquellos ámbitos que puedan asumirlas con eficiencia y efectividad)
- Rendición de cuentas (garantizar la credibilidad, la responsabilidad en la gestión del desarrollo y el acceso equitativo a la información por parte de todos los actores)
- Autodeterminación (los países y comunidades contribuyan, desde sus propias particularidades, a la solución de los problemas locales y globales)

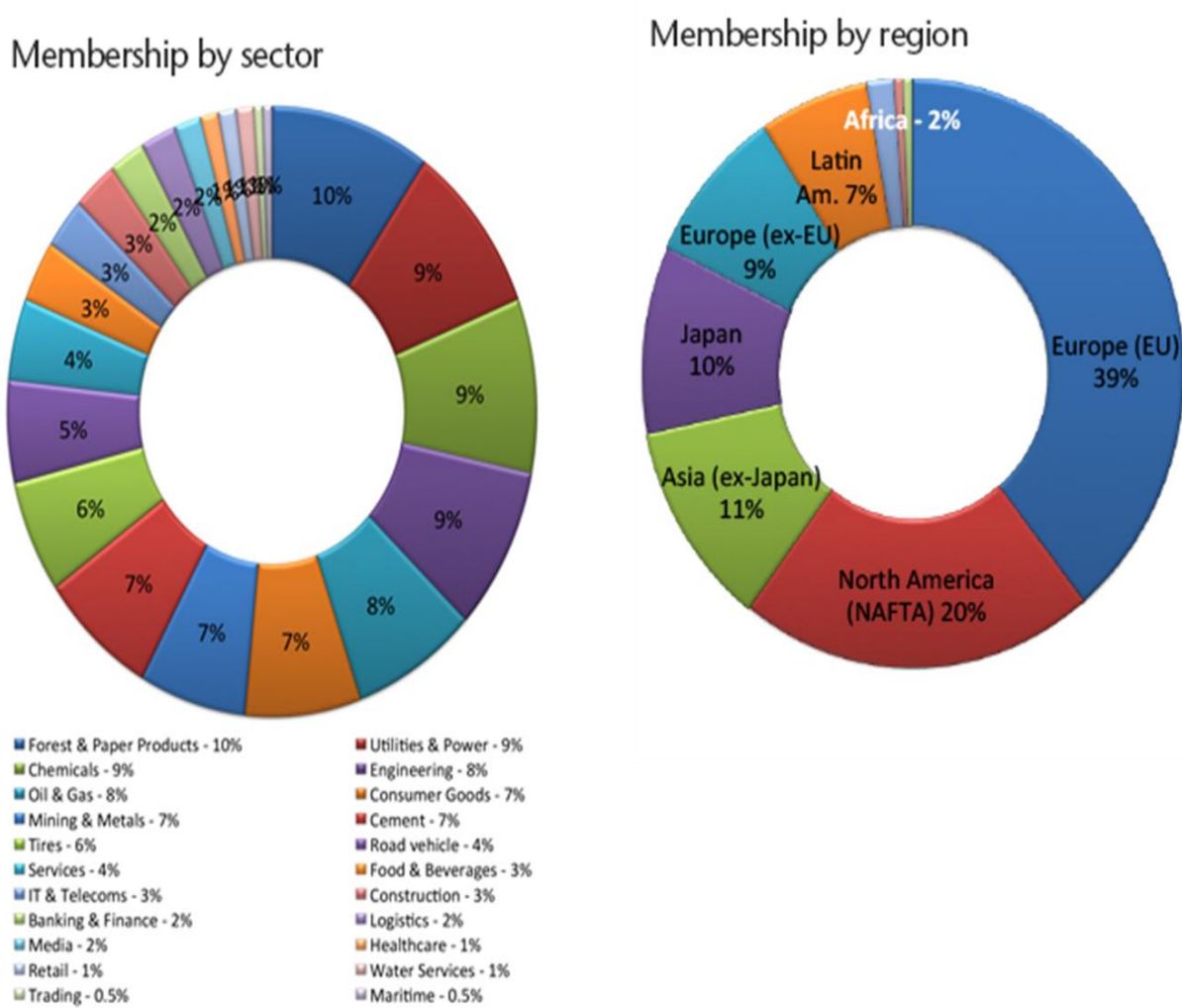
Por otra parte, el sector privado, específicamente las empresas, comprenden el concepto de Desarrollo Sostenible a un tema con elementos de carácter socioambientales, principalmente. Aunque el concepto ha evolucionado y se han dado otros acercamientos, sobre todo a partir de la creación del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible.

Es importante notar que durante Río 1992 el Consejero Principal del Secretario General para el Comercio e Industria de la Conferencia creó el foro denominado "*Business Council for Sustainable Development*" esto dio paso a que tres años después se creara el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, también conocido por sus siglas en inglés WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*).

El WBCSD es una asociación mundial a favor del Desarrollo Sostenible, promoviendo lineamientos, prácticas y política pública; abarca más de 200 empresas y sus filiales; algunas de estas son: 3M, Alcoa, American Electric Power-AEP, Bayer, BMW Group, Canon, Caterpillar, Chevron Corporation, CEMEX, Deloitte Touche, Tohmatsu, DuPont, Eaton Corp., Ford Motor Company, General Electric, Harley Davison International, Henkel, Honda, L'Oreal, Michelin, Paper Kimberly-Clark Corporation, PepsiCo, PricewaterhouseCoopers, S.C. Johnson & Son, The Coca-Cola Company, Goodyear Tire & Rubber Company, The New York Times, Unilever, UPS, Vodafone y Volkswagen, por citar algunas de las empresas más conocidas.

De las empresas que son parte del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, por origen se ubican en su mayoría (39%) en Europa, un 20% en Estados Unidos-México-Canadá y un 7% en América Latina, tal como se puede apreciar en la Figura 2 elaborada por este consejo.





**Figura 14:** Miembros del WBCSD por sector y por región  
**Fuente:** WBCSD, 2012

El 10% de las empresas que participan del WBCSD responde al sector de la madera, el papel y sus derivados, le siguen con un 9% las del sector químico, compartiendo el segundo puesto con las de productos utilitarios y eléctricos, siguen gas y petróleo junto con el sector de ingeniería, para dar paso a minería y metales junto con productos de consumo y cemento (y derivados).

Por la naturaleza de las empresas participantes, sus prácticas y objetivos en el sector del Desarrollo Sostenible, aquellas que se ubican en América Latina, podrían ser potenciales objetivos para FFLA en la estrategia a plantear.

En general, se puede decir que el planteamiento del Desarrollo Sostenible busca, un desarrollo socioeconómico equitativo, un desarrollo económico ambiental viable, un desarrollo socioecológico soportable para la naturaleza, tres elementos que finalmente determinan la sostenibilidad. De allí que el uso de recursos, el impacto sobre el ambiente, el cambio climático, la seguridad alimentaria, la subsistencia y sobrevivencia de las especies, son elementos fundamentales.

## **2.5. Teoría de Administración de Proyectos**

### **2.5.1 Antecedentes de la administración de proyectos**

En la disciplina de la administración, esta rama específica de proyectos, busca buscar gestionar exitosamente cualquiera que se lleve a cabo, lo cual puede y debe aplicarse durante el ciclo de vida (Dixon, 2000). El proceso involucra planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz; comprendiéndose por eficiencia y eficacia el cumplimiento de los mismos con el empleo de la mínima cantidad de recursos, respectivamente.

La administración de proyectos se remonta al siglo XIX, a partir del desarrollo de la Revolución Industrial en Estados Unidos principalmente. Allí, Frederick Taylor con el racionamiento científico, y la mejora a través de la eficiencia estableció lo que se conoció la administración científica; la cual buscaba potenciar los factores y no necesariamente el mayor esfuerzo físico para el logro y aumento de la productividad.

Posteriormente Henry Gantt; socio de Taylor, hizo estudios detallados del orden de las operaciones de trabajo, centrándose en diagramas que analizaban tareas, secuencia y duraciones e hitos; elementos que se continúan empleando en la administración moderna de proyectos.

La Segunda Guerra Mundial, significó proyectos militares complejos; además del suministro reducido de la mano de obra, lo cual llevó a buscar nuevas estructuras de organización de la producción. Es en esta época en Estados Unidos, nacen los diagramas de red, que mostraban la dependencia y correlaciones entre las tareas de un proyecto. Las tareas a su vez, se representaban mediante cuadros o nodos y finalmente estas se relacionaban por líneas que conectaban los cuadros.

Los modelos matemáticos que sustentaban esos diagramas fueron dos: uno que permitía la técnica de evaluar y revisar programas, el cuyas siglas son PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) y el método de ruta crítica CPM (*Critical Path method*).

El PERT/CPM es, hasta la fecha, la base metodológica utilizada por los gerentes de proyectos profesionales, pues el primero permite la programación, evaluación y revisión de un proceso mediante tres situaciones posibles: una situación mejor, una situación esperada y una situación peor.

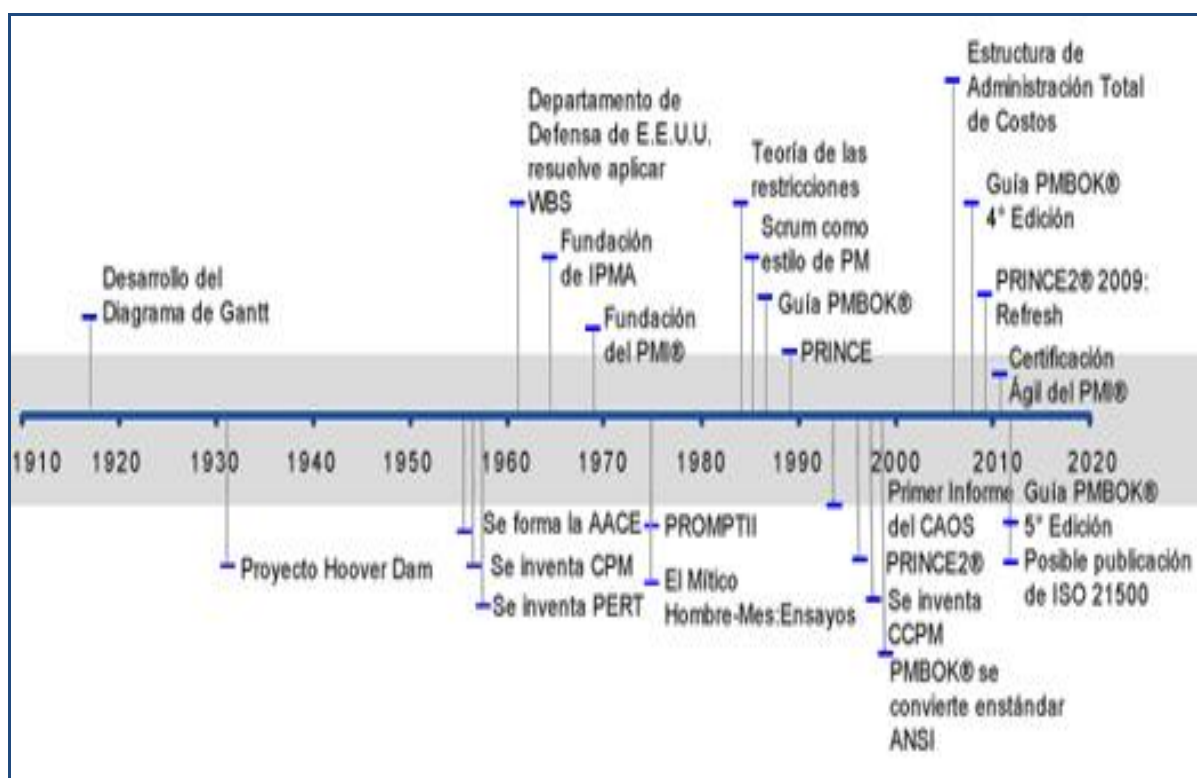
La ruta crítica permitió identificar las tareas claves que debían programarse y ejecutarse para que un proyecto finalizara en el tiempo planificado, ya no solo la correlación y secuencia de estas.

Una década más tarde, siempre en Estados Unidos, se aplica lo que se ha de conocer como el *Work Breakdown Structure* o WBS o Estructura de Desglose de

Trabajo (EDT en español). Lo que es básicamente un árbol jerárquico de entregables y tareas que se necesitan para llevar a cabo un proyecto.

El avance en la administración de proyectos llevó en la misma década del sesenta a la creación del *Project Management Institute* y de allí en adelante el resto de las décadas estuvieron marcadas por la publicación de teorías, guías y buenas prácticas.

El proceso de cambio de la administración de proyectos en los últimos 100 años se puede apreciar en la siguiente figura propuesta por Duncan Haughey, PMP especialista en Administración de Proyectos, docente y consultor del Reino Unido.



**Figura 15:** Breve línea del tiempo de la historia de la administración

**Fuente:** Haughey, Duncan, 2012

### 2.5.2 Definición de proyecto

¿Qué es proyecto?, es necesario comenzar con esa pregunta. Según PMBok (2013) Un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica que un proyecto tiene comienzo y final definidos. El final se alcanza cuando los objetivos del proyecto se han alcanzado o cuando se termina el proyecto porque no quieren o no pueden cumplir sus objetivos, o cuando la necesidad de que el proyecto ya no existe. Un proyecto también puede ser terminada si el cliente (el cliente, el patrocinador o campeón) desea terminar el proyecto. [Por otra parte,] temporal no significa necesariamente la duración del proyecto es corto. Se refiere a la participación del proyecto y su longevidad. (PMBok Guide, 2013: 3)

No podría dejarse por fuera a Harold Kerzner quien en su libro *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, estableció los preceptos básicos de la administración como se conoce en la actualidad.

En este caso, el presente proyecto contiene los elementos relativos a la acción, el producto, la naturaleza y temporalidad propia; se plantea por lo tanto, la elaboración de un proyecto teniendo su entregable principal: “*Propuesta de una estrategia para la consecución de recursos financieros para la Fundación Futuro Latinoamericano articulación de programas de responsabilidad social enfocados en Desarrollo Sostenible del sector privado*” que le permita a la organización un apoyo en su sostenibilidad económica en los años del 2013 al 2016, contemplando la planificación estratégica que la fundación tiene para los próximos 10 años.

El proyecto cumple con los cinco procesos principales planteados por el PMBok Guide 2013, estos son: iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre. Es así como se incluye un proceso de análisis del contexto donde se mueve el cliente (FFLA), de sus requerimientos y necesidades, restricciones y un

planteamiento a desarrollar en el proyecto a partir de la aplicación de herramientas.

La elaboración del proyecto requiere la aplicación de conocimientos, herramientas, habilidades y técnicas durante la ejecución de los trabajos y actividades, con el fin de lograr su alcance; para lograr esto se buscará el balance de los elementos de un proyecto que oscilan entre alcance, tiempo, costo, calidad, intereses, necesidades y expectativas.

Son elementos fundamentales de este proyecto la Planificación en varios niveles: del proyecto y su elaboración y de la fundación, pues esta considera la relación entre el manejo del proyecto, las operaciones y la organización estratégica

Otro de los elementos a considerar en el desarrollo de este proyecto es lo que plantea el PMBok Guide 2013 como Cultura y Estilo, lo cual considera elementos de cultura organizacional, estilos, normativa, para la ejecución de la labor, reconociendo a su vez la estructura de la fundación, la visión, misión, valores (ética), políticas y métodos, el “know how” de la fundación. Aspectos que son tomados en consideración al plantear la estrategia.

### **2.5.3 Ciclo de vida de un proyecto**

Este proyecto contempla varios procesos que serían el de **Iniciación**: donde se define y autoriza el proyecto o una fase del mismo. **Planificación**: planteado en un curso específico, contemplando los objetivos y el alcance pretendido del proyecto, graficado esto en la Estructura de Trabajo o (EDT/WBS). **Ejecución**: comprende aquellos procesos requeridos para completar el trabajo definido en el plan a fin de cumplir con las especificaciones del mismo; lo que incluye coordinar personas y recursos, así como integrar y realizar actividades del proyecto en conformidad con lo planificado. **Seguimiento y Control**: para medir, supervisar y regular el

progreso y desempeño del proyecto. **Cierre**, donde se obtendrá la aceptación del resultado producto.

#### **2.5.4 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos**

Las áreas del conocimiento que el PMI (2009) establece como básicas y a considerar en la ejecución de un proyecto son 9 a saber:

1. **Administración de la Integración de Proyectos:** relacionado con los procesos requeridos para asegurar la coordinación de los elementos de un proyecto, comprendiendo esto el plan de proyecto, ejecución del plan de proyecto, y el control de cambios en general.
2. **Administración del Alcance del Proyecto:** referido al proceso para asegurar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido para el éxito. Los componentes con los que cuenta son iniciación, planeación, definición, verificación del alcance y control de cambio del alcance.
3. **Administración del Tiempo del Proyecto:** consiste en los procesos requeridos para asegurar la terminación a tiempo del proyecto. De esta forma la definición y secuencia de las actividades, estimación de duración, desarrollo del cronograma y control de la programación lo conforman.
4. **Administración de Costos del Proyecto:** comprende los procesos requeridos para asegurar que el proyecto es ejecutado y finalizado dentro del presupuesto aprobado.
5. **Administración de la Calidad del Proyecto:** son los procesos requeridos para que el proyecto satisfaga las necesidades para lo cual fue desarrollado.
6. **Administración de los Recursos Humanos del Proyecto:** está relacionado con las personas y procesos a seguir para hacer el uso más eficiente de los involucrados en el proyecto, de ahí que deba hacerse la planificación organizacional, la dotación de recurso humano y el desarrollo de ese equipo.

7. **Administración de las Comunicaciones del Proyecto:** esta área del conocimiento busca que hayan procesos, canales y herramientas que se requieren para asegurar la generación apropiada y a tiempo de la información, su recolección, diseminación, almacenamiento, y la disposición final. Es así como se debe planificar la comunicación interna y externa, la distribución de la información, comprendiendo inclusive los reportes de desempeño y comunicación en general hasta el cierre administrativo.
8. **Administración de Riesgo del Proyecto:** consiste en la identificación del riesgo, cuantificación de este, desarrollo del tipo de respuesta ante este y el Control.
9. **Administración de la Adquisiciones del Proyecto:** comprende en la planeación de la gestión de la procuración y los procesos que deba seguir para la búsqueda, selección de proveedores, adquisición, seguimiento y cierre de contratos. (PMBok, 2013)

Seguidamente a modo ilustrativo el cuadro 5 presenta las áreas del conocimiento y los procesos.

<b>Cuadro 5: Cuadro general de áreas del conocimiento y Grupos de Procesos</b>					
<b>Área del conocimiento</b>	<b>Grupo de Procesos de Iniciación</b>	<b>Grupo de Procesos de Planificación</b>	<b>Grupo de Procesos de Ejecución</b>	<b>Grupo de Procesos de Seguimiento y Control</b>	<b>Grupo de Procesos de Cierre</b>
<b>1. Gestión de la Integración del Proyecto</b>	1.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	1.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	1.3 Dirigir y Gestionar la ejecución del Proyecto	1.4 Monitorizar y Controlar el trabajo del Proyecto 1.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	1.6 Cerrar Proyecto o Fase
<b>2. Gestión del Alcance del Proyecto</b>		2.1 Recopilar requisitos 2.2 Definir el Alcance 2.3 Crear EDT		2.4 Verificar el Alcance 2.5 Controlar el Alcance	
<b>3. Gestión del Tiempo del Proyecto</b>		3.1 Definir las actividades 3.2 Secuenciar las actividades 3.3 Estimar los Recursos de las Actividades 3.4 Estimar la Duración de las Actividades 3.5 Desarrollar el Cronograma		3.6 Controlar el Cronograma	
<b>4. Gestión de los Costos del Proyecto</b>		4.1 Estimar los Costos 4.2 Determinar el Presupuesto		4.3 Controlar los Costos	
<b>5. Gestión de la Calidad del Proyecto</b>		5.1 Planificar la Calidad	5.2 Realizar el Aseguramiento de la Calidad	5.3 Realizar el Control de Calidad	



Proyecto			Calidad		
<b>6. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto</b>		6.1 Desarrollar el Plan de Recursos Humanos	6.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 6.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 6.4 Dirigir el Equipo del Proyecto		
<b>7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto</b>	7.1 Identificar a los Interesados (Stakeholders)	7.2 Planificar las Comunicaciones	7.3 Distribuir la Información 7.4 Gestionar las expectativas de los interesados	7.5 Informar el Desempeño	
<b>8. Gestión de los Riesgos del Proyecto</b>		8.1 Planificar la Gestión de Riesgos 8.2 Identificar los Riesgos 8.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 8.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 8.5 Planificar la Respuesta a los riesgos		8.6 Monitorizar y Controlar los Riesgos	
<b>9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto</b>		9.1 Planificar las Adquisiciones	9.2 Efectuar las Adquisiciones	9.3 Administrar las Adquisiciones	9.4 Cerrar las Adquisiciones

Fuente: PMBok 2008

Hay cinco grupos de procesos, según el PMBok, el grupo de los procesos de inicialización, el grupo de procesos de planificación, de ejecución; grupo de procesos de monitoreo y control y finalmente los de cierre.

Las áreas del conocimiento se integran dentro de los cinco grupos de procesos y proporcionan una descripción detallada del proceso, insumos y productos, junto con una explicación descriptiva de las herramientas y técnicas de uso más frecuente. (PMBok, 2013: 60)

Las áreas del conocimiento en el proyecto se visualizan de la siguiente manera:

- 1. Administración de la Integración de Proyectos:** Identificación de procesos principales del proyecto y su respectiva aplicación.
- 2. Administración del Alcance del Proyecto:** El alcance de este proyecto se define en el capítulo uno de este trabajo, así como las restricciones y consideraciones. Se puede apreciar en varios elementos, a través de la

EDT (ver anexo), por medio de los objetivos planteados, las restricciones, consideraciones y el planteamiento del problema. Así como el planteamiento de la estrategia en el capítulo 4.

3. **Administración del Tiempo del Proyecto:** Este proyecto considera como elemento principal el tiempo disponible para el desarrollo del proyecto según, de allí el calendario de actividades elaborado y que se encuentra en el anexo.
4. **Administración de las Comunicaciones del Proyecto: Relativo** al proyecto ésta área del conocimiento contempla la comunicación con dos contrapartes principales: el profesor y cuerpo administrativo de la UCI para el logro de los objetivos y FFLA para el suministro de información. La comunicación con ambas contrapartes será virtual y presencial; las herramientas usadas han de ser: correo electrónico, llamada telefónica y donde sea posible de forma presencial a través de reuniones pactadas. En general, todo aquello que permita la generación apropiada y a tiempo de la información, su recolección, y uso
5. **Administración de Riesgo del Proyecto:** Identificación de riesgos: del proyecto.

#### **2.5.5 Administración de proyecto y grupos de procesos**

El proyecto comprende la elaboración de un documento de sustentación del trabajo y una estrategia de levantamiento de fondos de la Fundación Futuro Latinoamericano para trabajar con empresas con programas de Responsabilidad Social Empresarial para el Desarrollo Sostenible.

El proyecto de carácter teórico con posible aplicación práctica permitiría a FFLA trabajar de manera estructurada con recursos privados provenientes de empresas que bajo la sombrilla de Desarrollo Sostenible, estén interesadas en invertir en

proyectos de mediano plazo articulados por la fundación y que impactan a la sociedad civil en diversas temáticas.

El siguiente cuadro, permite visualizar las áreas de conocimiento y grupos de procesos planteados.

Cuadro 6: Áreas del conocimiento y grupos de procesos aplicado al proyecto		
Área de Conocimiento	Grupos de Procesos	Descripción
Gestión de la Integración del Proyecto	<i>Iniciación</i>	Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto: Elaboración, aceptación de la UCI y firma de tutor como de responsable del PROYECTO.
	<i>Planificación</i>	Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto: Comunicación con FFLA para dar continuidad a la venia del proyecto.
	<i>Ejecución</i>	Dirigir y Gestionar la ejecución del Proyecto Desarrollo del trabajo a partir de la aprobación del seminario de graduación
	<i>Seguimiento y control</i>	Monitorizar y Controlar el trabajo del Proyecto Controlar el adecuado alcance de las etapas. Identificar posibles problemas a partir de los avances de las etapas  Realizar el Control Integrado de Cambios: Desarrollo del proyecto. Desarrollo del PROYECTO, Cambios del Proyecto a partir de retroalimentación del beneficiario y del tutor
	<i>Cierre</i>	Entrega a la UCI del documento final
Gestión del Alcance del Proyecto	<i>Iniciación: Recolección de los requerimientos</i>	Recolección de requerimientos: Define y documenta las necesidades de los interesados con el fin de cumplir con los objetivos del proyecto
	<i>Planificación: Definición del alcance</i>	Desarrolla una descripción detallada del proyecto y del producto, servicio o resultado.  Creación de la EDT: Diagramación de los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar para desarrollar el producto.
	<i>Ejecución</i>	Desarrollo de la estrategia.
	<i>Seguimiento y control</i>	Verificar el Alcance, verificación en los procesos de revisión a la luz de los objetivos establecidos.
Gestión del Tiempo del Proyecto	<i>Planificación</i>	Definición de las actividades, secuencia de las actividades, estimar los recursos de las actividades y la duración de estas
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	<i>Iniciación</i>	Identificación de los posibles Interesados (Stakeholders) Al inicio del proyecto, identificación de contraparte en FFLA (beneficiario principal). Para el PROYECTO contacto con el Profesor Tutor
	<i>Planificación: de las comunicaciones</i>	Comunicaciones: institucionales (con FFLA), así como las de tutoría por los mecanismos identificados para este proyecto y las herramientas que se eleccionen, tal es el caso de comunicación electrónica las llámese correo y por medio de Skype u otro servicio de telecomunicación
	<i>Ejecución</i>	Realización de las comunicación por los mecanismos identificados
	<i>Monitoreo y control</i>	Informar el desempeño de manera oportuna al tutor, la fundación y la UCI
Gestión de los Riesgos del Proyecto	<i>Planificación</i>	Identificar los Riesgos Identificación de riesgos: del PROYECTO y de la estrategia. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos del proyecto

**Fuente:** Elaboración propia a partir del PMBok

### **3. MARCO METODOLOGICO**

Este capítulo brinda los elementos metodológicos (como su nombre lo indica), los cuales se emplearán en el proceso de proyecto que incluye el documento, el carácter del proyecto y finalmente la propuesta específica de la estrategia para FFLA.

Es así como se brinda un acercamiento a las fuentes de información, herramientas, técnicas de investigación y restricciones con las cuáles se trabajará; permitiendo formar una idea de la correspondencia de cada uno para el alcance de lo establecido. Cierra el capítulo haciendo una descripción del proceso a seguir y la articulación de lo planteado tanto en este apartado como los anteriores.

#### **3.1 Fuentes de información**

Para efectos de este proyecto y entregables relacionados, se hace uso de diferentes fuentes de información, así como de herramientas para la recolección de información, de manera tal que permita el desarrollo adecuado de la investigación y del documento final del proyecto.

Se ha de comprender por fuentes de información tres tipos: las primarias, las secundarias y las terciarias, las cuales se describen seguidamente.

##### **3.1.1 Fuentes Primarias**

Se refiere principalmente a esa información de primera mano, es decir de los sujetos que portan la información que no se ha retransmitido, grabado o documentado en cualquier medio de información. Esta información está contenida en la misma población. Para extraer los datos de esta fuente se utiliza el método de entrevista (Eyssautier, 2002). La información de las fuentes secundarias

podrían ser informes técnicos, normas técnicas, patentes, tesis y disertaciones, entre otros.

En este trabajo, hay tres fuentes primarias principales:

- Personal clave en FFLA, aquellas a organización, llámese la Dirección de Desarrollo Institucional Victoria Long y Daniela Castillo, responsable del levantamiento de fondos, y la Dirección Ejecutiva que representa en interés político de aplicar el instrumento en la fundación (Marianela Curi, Directora)

### **3.1.2 Fuentes Secundarias**

Se refieren principalmente a aquellas que organizan la información a partir de fuentes primarias, en esta clasificación se encuentran libros, estándares, recopilaciones, revistas e inclusive noticias. La principal diferencia entre las fuentes de información primaria y secundaria, es que las secundarias, han recibido un proceso de sistematización, análisis y síntesis bajo algún esquema o enfoque de trabajo.

Para efectos de este Proyecto se tendrán tres fuentes secundaria principales que comprenden:

- Revistas con material relativo al tema del proyecto.
- Estándares, en este caso el PMBok Guide 2013 como fuente principal.
- Libros relacionados con la investigación.
- Normas técnicas en este caso ISO 26000.
- Informes y reportes de FFLA de aspectos de su trabajo. (estoy en descuerdo que es secundaria pero la coloco aquí).
- Análisis FODA de la organización

### 3.1.3 Fuentes Terciarias

En secuencia y congruencia con las otras fuentes: las terciarias, son las que recopilan documentos secundarias, guiando al usuario a fuentes primarias y secundarias, se podrían considerar así calendarios, catálogos de editores, discos compactos, directorios e internet e información electrónica contenida.

Finalmente, para efectos de este proyecto la fuente terciaria principal será internet, en donde la consulta a páginas especializadas en temas que competen tal como Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible.

En el cuadro se puede apreciar la distribución de las fuentes según objetivos

Cuadro 7: Fuentes de Información Utilizadas			
Objetivos Específicos	Fuentes de información		
	Primarias	Secundarias	Terciarias
Realizar un análisis contextual de la cooperación internacional y la cooperación privada a través de la responsabilidad social que, permita identificar los requerimientos para la estrategia de consecución de recursos financieros provenientes del sector privado.	Discusiones el profesor y comunicaciones el con DDI	Revisión bibliográfica: estándares, revistas. Revisión de documentos de FFLA como planificación estratégica y FODA.	Consulta a sitios especializados Consulta de página de FFLA
Definir el alcance del proyecto de manera tal que contenga todos los procesos y actividades requeridas de acuerdo al perfil del mismo y las necesidades de la Fundación.	Consultas con personal de FFLA en DDI	Revisión bibliográfica, estándares y estudios	Consulta páginas web relacionadas con el material en cuestión
Elaborar un perfil de los tipos de programas y las herramientas de análisis que permitan a la Fundación realizar el estudio de los sectores y las empresas privadas con el propósito de identificar los potenciales socios financieros	Consultas con el profesor y tutor	Revisión bibliográficas: revistas, libros e investigaciones especializadas	Revisión de páginas web de referentes técnicos en la materia
Establecer el plan de gestión de riesgos del proyecto considerando los elementos principales del mismo y proponiendo acciones.	Consultas con el profesor tutor	Revisión bibliográfica: estándares y estrategia de comunicación de FFLA	
Proponer un mecanismo de comunicación y seguimiento de los potenciales cooperantes del sector privado	Sustentante	Revisión bibliográfica: estudios, estándares y lineamientos de la fundación	
Establecer formularios y plantillas para la captura y control de la información de la estrategia.	Sustentante	Revisión bibliográfica: estándares	

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.2. Técnicas de investigación

La Universidad Autónoma de México en su documento sobre Técnicas de Investigación en el caso del desarrollo de tesis, establece como las técnicas más utilizadas y conocidas la investigación documental y la investigación de campo.

La investigación documental la cual se sustenta en la recopilación de antecedentes a través de documentos formales e informales, albergaría tanto las fuentes primarias como secundarias y terciarias. A su vez está ligada con los métodos de investigación inductivo-deductivo y objetivo-subjetivo.

Por otra parte, la investigación de campo, es el elemento secundario de apoyo a este proyecto, de manera exploratoria para apoyar el trabajo documental.

A lo anterior se suma la entrevista, la cual según el PMBok establece como una manera formal e informal de obtener información acerca de los interesados, a través del diálogo directo con ellos; realizándose preguntas, preparadas o espontáneas, y registrando las respuestas (PMBOK, 2008, p.107). En el caso de este trabajo las entrevistas serán escritas

Finalmente tres técnicas más a emplearse: el juicio experto, que constituye la experiencia aportada por todo grupo o individuo con conocimientos o capacitación especializados. (PMBOK, 2008, p.114); el uso de programas de cómputo, software disponible en el tema de Administración de Proyectos, principalmente MS Project y WBS Chart Pro de manera que sea posible construir el cronograma del proyecto, la estructura de trabajo y los diagramas correspondientes y el uso de plantillas que se elaborarán para este proyecto.

Seguidamente se aprecian las técnicas y herramientas según áreas de conocimiento y procesos descritos anteriormente:

Cuadro 8: Técnicas y herramientas del PMI por proceso aplicado al proyecto				
Área de Conocimiento	Grupos de Procesos	Descripción	Técnicas	Uso
Gestión de la Integración del Proyecto	<i>Iniciación</i>	Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto: Elaboración, aceptación de la UCI y firma de tutor como de responsable del proyecto.	Juicio Experto	Con base a las expectativas de la organización, se construyó un documento que permitió establecer el enunciado del trabajo que se plantea por medio del esquema de proyecto.  El Caso Negocio que es la construcción de una estrategia de consecución de recursos financieros, se estableció haciendo uso de las áreas de conocimientos y sus procesos necesarios para adaptarse a la necesidad del sector.  El control se llevó a cabo por medio de las herramientas construidas en este proyecto para los fines del mismo.
	<i>Planificación</i>	Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto: Comunicación con FFLA para dar continuidad a la venia del proyecto.	Investigación documental  Entrevista	
	<i>Ejecución</i>	Dirigir y Gestionar la ejecución del Proyecto Desarrollo del trabajo a partir de la aprobación del seminario de graduación		
	<i>Seguimiento y control</i>	Monitorizar y Controlar el trabajo del Proyecto: Controlar el adecuado alcance de las etapas. Identificar posibles problemas a partir de los avances de las etapas Realizar el control integrado de Cambios: Desarrollo del proyecto. Cambios del proyecto a partir de retroalimentación del beneficiario y del tutor		
	<i>Cierre</i>	Entrega a la UCI del documento final		
Gestión del Alcance del Proyecto	<i>Iniciación: Recolección de los requerimientos</i>	Recolección de requerimientos: Define y documenta las necesidades de los interesados con el fin de cumplir con los objetivos del proyecto	Juicio Experto	Con base a los resultados obtenidos de las consultas con el beneficiario para obtener la información adecuada que permita establecer las necesidades del proyecto, considerando el contexto y otros elementos, se estableció el alcance y la distribución del trabajo WBS/EDT
	<i>Planificación: Definición del alcance</i>	Desarrolla una descripción detallada del proyecto y del producto, servicio o resultado.  Creación de la EDT: Diagramación de los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar para desarrollar el producto.	Uso de software especializado	
	<i>Ejecución</i>	Desarrollo de la estrategia.		
	<i>Seguimiento y control</i>	Verificar el Alcance, verificación en los procesos de revisión a la luz de los objetivos establecidos.		
Gestión del Tiempo del Proyecto	<i>Planificación</i>	Definición de las actividades, secuencia de las actividades, estimar los recursos de las actividades y la duración de estas	Uso de software especializado	A través del uso de software, determinados los recursos disponibles y el alcance del proyecto, se realiza la definición de tareas y secuencia.
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	<i>Iniciación</i>	Identificación de los posibles Interesados (Stakeholders) Al inicio del proyecto, identificación de contraparte en FFLA (beneficiario principal). Para el proyecto contacto con el Profesor Tutor	Uso de plantillas  Juicio experto	A partir del conocimiento de la organización, se establece el tipo de comunicación que debe la fundación realizar.  A través del uso de plantillas se registra la información desprendida del proceso de comunicación.
	<i>Planificación: de las comunicaciones</i>	Comunicaciones: institucionales (con FFLA), así como las de tutoría por los mecanismos identificados para este proyecto y las herramientas que se eligen, tal es el caso de comunicación electrónica las llámese correo y por medio de Skype u otro servicio de telecomunicación		
	<i>Ejecución</i>	Realización de las comunicaciones por los mecanismos identificados		
	<i>Monitoreo y control</i>	Informar el desempeño de manera oportuna al tutor, la fundación y la UCI		
Gestión de los Riesgos del Proyecto	<i>Planificación</i>	Identificar los Riesgos del proyecto y de la estrategia. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos del proyecto	Análisis FODA Juicio experto	A partir del uso del FODA se establecen los riesgos del negocio, del producto, se valoran cualitativamente para la toma de decisiones de la estrategia.

Fuente: Elaboración propia



### 3.3 Métodos de Investigación

En este apartado se presenta la relación entre los objetivos y los métodos de investigación que se utilizarán en este proyecto, los cuáles son principalmente tres a saber: el inductivo-deductivo, la observación y el objetivo-subjetivo, tal como se aprecia en el siguiente cuadro:

Cuadro 9: Fuentes Métodos de Investigación Utilizadas			
Objetivos	Métodos de Investigación		
	Inductivo-Deductivo	Observación	Objetivo-Subjetivo
Realizar un análisis contextual de la cooperación internacional y la cooperación privada a través de la responsabilidad social que, permita identificar los requerimientos para la estrategia de consecución de recursos financieros provenientes del sector privado.	Se partirá de datos generales hacia específicos que permitan comprender el contexto	Analizar el comportamiento de la cooperación en los últimos 30 años. Estudio de los elementos clave del proyecto a partir de otras experiencias disponibles	Análisis de la información existente
Definir el alcance del proyecto de manera tal que contenga todos los procesos y actividades requeridas de acuerdo al perfil del mismo y las necesidades de la Fundación.	Se partirá de datos generales hacia específicos que permitan comprender el contexto		Análisis de la información existente
Elaborar un perfil de los tipos de programas y las herramientas de análisis que permitan a la Fundación realizar el estudio de los sectores y las empresas privadas con el propósito de identificar los potenciales socios financieros	Se partirá de datos generales hacia específicos que permita el logro de una herramienta y perfiles adecuados	Analizar la evolución de la responsabilidad social empresarial	A partir de los análisis realizados tanto de la fundación, como el contexto y requerimientos, se ejecutara una propuesta de instrumentos
Establecer el plan de gestión de riesgos del proyecto considerando los elementos principales del mismo y proponiendo acciones.			Propuesta de experiencias a partir de la experticia
Proponer un mecanismo de comunicación y seguimiento de los potenciales cooperantes del sector privado	Se partirá de datos generales hacia específicos que permita el logro de un proyecto final adecuado	Analizar el tipo de formularios que FFLA y en especial DDI cuentas para este rubro	Propuesta de experiencias a partir de la expertísima
Establecer formularios y plantillas para la captura y control de la información de la estrategia.	Se partirá de datos generales a específicos para el logro de plantillas adecuadas		

**Fuente:** Elaboración propia

En el método inductivo-deductivo, se partirá de datos generales hacia específicos que sean empleados tanto para el logro de un documento de investigación adecuado como la elaboración de una estrategia, considerando así los elementos

más importantes a analizar y deduciendo las relaciones posibles. Por otra parte, con el método de observación, se espera poder analizar el comportamiento de la cooperación en general, de la fundación y a partir de la experiencia establecer elementos que puedan ser generalizables y aplicables.

Finalmente empleando el método objetivo-subjetivo, se trata de realizar una síntesis y propuesta a partir del o investigado, identificado y observado para este trabajo, en especial lo relacionado con el sector privado y la Fundación.

### 3.4 Herramientas

Recapitulando lo que se ha planteado en las secciones anteriores, en el cuadro 10 se presentan las herramientas principales que se utilizarán para alcanzar cada uno de los objetivos específicos:

Cuadro 10: Fuentes Herramientas Utilizadas	
Objetivos	Herramientas
Realizar un análisis contextual de la cooperación internacional y la cooperación privada a través de la responsabilidad social que, permita identificar los requerimientos para la estrategia de consecución de recursos financieros provenientes del sector privado.	Acopio de información por medio de revisión bibliográfica: revisión de estándares
Definir el alcance del proyecto de manera tal que contenga todos los procesos y actividades requeridas de acuerdo al perfil del mismo y las necesidades de la Fundación.	Acopio de antecedentes por medio de revisión bibliográfica de material de la fundación, estándar de PMI y de otras fuentes posibles. Además de consulta con tutor y entrevistas si correspondiese.  Observación: consulta a tutor, revisión bibliográfica.  Uso de software
Elaborar un perfil de los tipos de programas y las herramientas de análisis que permitan a la Fundación realizar el estudio de los sectores y las empresas privadas con el propósito de identificar los potenciales socios financieros	Investigación bibliográfica de los tipos de programas existentes.
Establecer el plan de gestión de riesgos del proyecto considerando los elementos principales del mismo y proponiendo acciones.	Revisión bibliográfica relacionada (estrategias en otros países y organizaciones no gubernamentales)  Elaboración de material que responda a la necesidad del proyecto.
Proponer un mecanismo de comunicación y seguimiento de los potenciales cooperantes del sector privado	Revisión bibliográfica de la Fundación y otras fuentes respecto a comunicación.  Elaboración de material (plantillas) que responda a la necesidad del proyecto.
Establecer formularios y plantillas para la captura y control de la información de la estrategia.	Elaboración de material que responda a la necesidad del proyecto.

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.5 Supuestos y Restricciones

Los Supuestos y Restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el cuadro 11, a continuación.

Cuadro 11: Fuentes Supuestos y Restricciones		
Objetivos	Supuestos	Restricciones
Realizar un análisis contextual de la cooperación internacional y la cooperación privada a través de la responsabilidad social que, permita identificar los requerimientos para la estrategia de consecución de recursos financieros provenientes del sector privado.	Se cuenta con la bibliografía adecuada para la elaboración del marco metodológico.  Se accede de manera oportuna a la información de la Fundación Futuro Latinoamericano.	El marco metodológico se delimitará el uso exclusivo de la Teoría de Administración de Proyectos, no usando otra bibliografía de proyectos disponible.  No podrá comprobarse la aplicación de los instrumentos, por la restricción de tiempo.
Definir el alcance del proyecto de manera tal que contenga todos los procesos y actividades requeridas de acuerdo al perfil del mismo y las necesidades de la Fundación.	Hay lectura de calidad hecha por el estudiante para efectos del proyecto.  El proyecto corresponde a un tema de interés y trabajo de la universidad y el estudiante.  El proyecto está correctamente planteado.	Hay limitación de uso de software actualizado  Limitación del tiempo para realizar la entrega del proyecto.  El documento debe cumplir con los requerimientos mínimos establecidos por la UCI.  No podrá comprobarse la aplicación de los instrumentos, por la restricción de tiempo.
Elaborar un perfil de los tipos de programas y las herramientas de análisis que permitan a la Fundación realizar el estudio de los sectores y las empresas privadas con el propósito de identificar los potenciales socios financieros	Hay condiciones en Ecuador para establecer alianzas de cooperación con el sector de fundaciones y ONGs  Se cuenta con la información adecuada para elaborar el perfil  La Dirección Ejecutiva y de Desarrollo Institucional de FFLA está interesada.  La Fundación está en capacidad de poder ejecutar una estrategia de consecución de recursos financieros.	Limitación de recursos humano dentro de la Fundación para realización de la labor sea por tiempo disponible o conocimiento.  Asuntos emergentes que afecten el cronograma de trabajo establecido.  La Dirección de FFLA no cuenta con conocimiento en el área de administración de proyectos y no asigna los recursos necesarios para la ejecución del mismo.
Establecer el plan de gestión de riesgos del proyecto considerando los elementos principales del mismo y proponiendo acciones.	Se cuenta con la información adecuada para elaborar la matriz cualitativa de la gestión de riesgos.	No podrá comprobarse la aplicación de las herramientas de la gestión de riesgos.  La matriz de gestión de riesgos no comprende la cuantificación.
Proponer un mecanismo de comunicación y seguimiento de los potenciales cooperantes del sector privado	Hay conocimiento adecuado de la Fundación para elaborar los mecanismos de seguimiento potenciales	No podrá comprobarse la aplicación de los instrumentos, por la restricción de tiempo
Establecer formularios y plantillas para la captura y control de la información de la estrategia.	Se cuenta con la información y el conocimiento adecuado para la elaboración de las plantillas de comunicación	No podrá comprobarse la aplicación de los instrumentos.

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.6 Entregables

Los entregables y su relación con los objetivos del proyecto se ilustran en el cuadro 12, a continuación.

Cuadro 12: Entregables	
Objetivos	Entregable
Realizar un análisis contextual de la cooperación internacional y la cooperación privada a través de la responsabilidad social que, permita identificar los requerimientos para la estrategia de consecución de recursos financieros provenientes del sector privado.	Documento del proyecto que incluye el desarrollo de la estrategia.
Definir el alcance del proyecto de manera tal que contenga todos los procesos y actividades requeridas de acuerdo al perfil del mismo y las necesidades de la Fundación.	
Elaborar un perfil de los tipos de programas y las herramientas de análisis que permitan a la Fundación realizar el estudio de los sectores y las empresas privadas con el propósito de identificar los potenciales socios financieros	Elaboración de perfil de los tipos de programas.  Compendio de herramientas de análisis
Establecer el plan de gestión de riesgos del proyecto considerando los elementos principales del mismo y proponiendo acciones.	Matrices de análisis de riesgo y atención de los mismos.
Proponer un mecanismo de comunicación y seguimiento de los potenciales cooperantes del sector privado	Herramienta de análisis de la comunicación. Matriz de elementos a "pro y cons"
Establecer formularios y plantillas para la captura y control de la información de la estrategia.	Grupo de herramientas para la aplicación de la estrategia.

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.7 Articulación

El proyecto estará articulado por varias líneas:

- A través de la Teoría de la Administración de Proyectos, en específico usando el PMBok, se hará el planeamiento de todo el proyecto, de su alcance, restricciones, recursos y áreas del conocimiento, donde destacan la integración, el alcance, la gestión del tiempo, gestión de riesgos y comunicación.
- Se usará la Estructura del Trabajo (EDT/WTS), anexada para establecer el orden estructural y jerárquico del mismo.

- Por otra parte, a través del planteamiento metodológico se busca indicar las herramientas, técnicas y métodos que se estarían empleando para cada uno de los objetivos y entregables.
- Los capítulos están articulados de manera tal que en el primer capítulo, se estable la columna del proyecto con los antecedentes, la problemática, los objetivos, alcance y restricciones, empleando métodos inductivos y deductivos, fuentes primarias, secundarias y terciarias; llevando a la revisión, selección y análisis de la información más adecuada para la elaboración del planteamiento. Se abre paso al capítulo dos, donde se establece “el escenario” en el que se plantea este proyecto, convergiendo varios elementos: la realidad económica del sector de la cooperación; las características de los sectores involucrados; el contexto “técnico” de posible entronque común: El Desarrollo Sostenible y finalmente la teoría de proyectos como la fundamentación teórica del proyecto.

El capítulo tercero contiene los elementos básicos que se emplearán en una investigación de esta índole, llámese: herramientas, técnicas y métodos que, para efectos de este Proyecto se han desarrollado en cuadros de correspondencia según objetivos específicos y, finalmente el capítulo cuatro abre paso a la estrategia con sus respectivas herramientas.

La estrategia; como lo indicado en el primer capítulo en las restricciones, será un planteamiento de corto plazo para una fundación en específico.

## 4. DESARROLLO

Este capítulo viene a consolidar los elementos planteados las secciones anteriores. Se ha desarrollado de manera tal que, se abordan en primera instancia, los antecedentes, las conceptualizaciones propias del producto principal a obtener, las etapas y las herramientas abriendo paso a la aplicación según las áreas de conocimiento planteadas.

### 4.1 El alcance del proyecto

Este se refiere al proceso para asegurar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido para su adecuado logro. Los componentes se desglosan en la siguiente matriz:

<b>Cuadro 13: Matriz metodológica de la gestión del alcance</b>			
<b>Proceso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Fuentes de información</b>
<b>Gestión del alcance</b>	Elaboración del alcance del proyecto	PMBok 2008	Fundación Futuro Latinoamericano, usuarios y sustentante.
<b>Recopilar los requisitos</b>	Recopilar la información necesaria para la elaboración del alcance	Investigación bibliográfica usando fuentes primarias, secundarias y terciarias	Libros, páginas web. Sustentante de este trabajo.
<b>Definir el alcance</b>	Determinación de posibilidad de que suceda y nivel de impacto	Uso de plantilla para el proyecto (acta)	Investigación bibliográfica.
<b>Crear la Estructura de Trabajo</b>	Determinación tipo de respuesta, según clasificación creada	Uso de software especializado para la elaboración de la estructura	Investigación realizada y definición del alcance.
<b>Controlar el alcance</b>	Verifica el logro del alcance a través del monitoreo del desarrollo del proyecto	El producto final	El documento

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.1.1 Identificación de los requerimientos

La Fundación Futuro Latinoamericano requiere de recursos financieros frescos para su sostenibilidad.

Por otra parte FFLA, debe diversificar las fuentes de donde provienen sus recursos, para disminuir su riesgo financiero por la dependencia económica que se puede generar al tener pocas fuentes o bien la mayoría de un sector, lo cual a una fluctuación afectaría institucionalmente.

#### 4.1.2 Sobre el acta de inicio y estructura de trabajo (EDT)

El acta de inicio que contiene toda la información básica del alcance de la estrategia es la que seguidamente se copia, no debe confundirse con la del proyecto que se encuentra en los anexos.

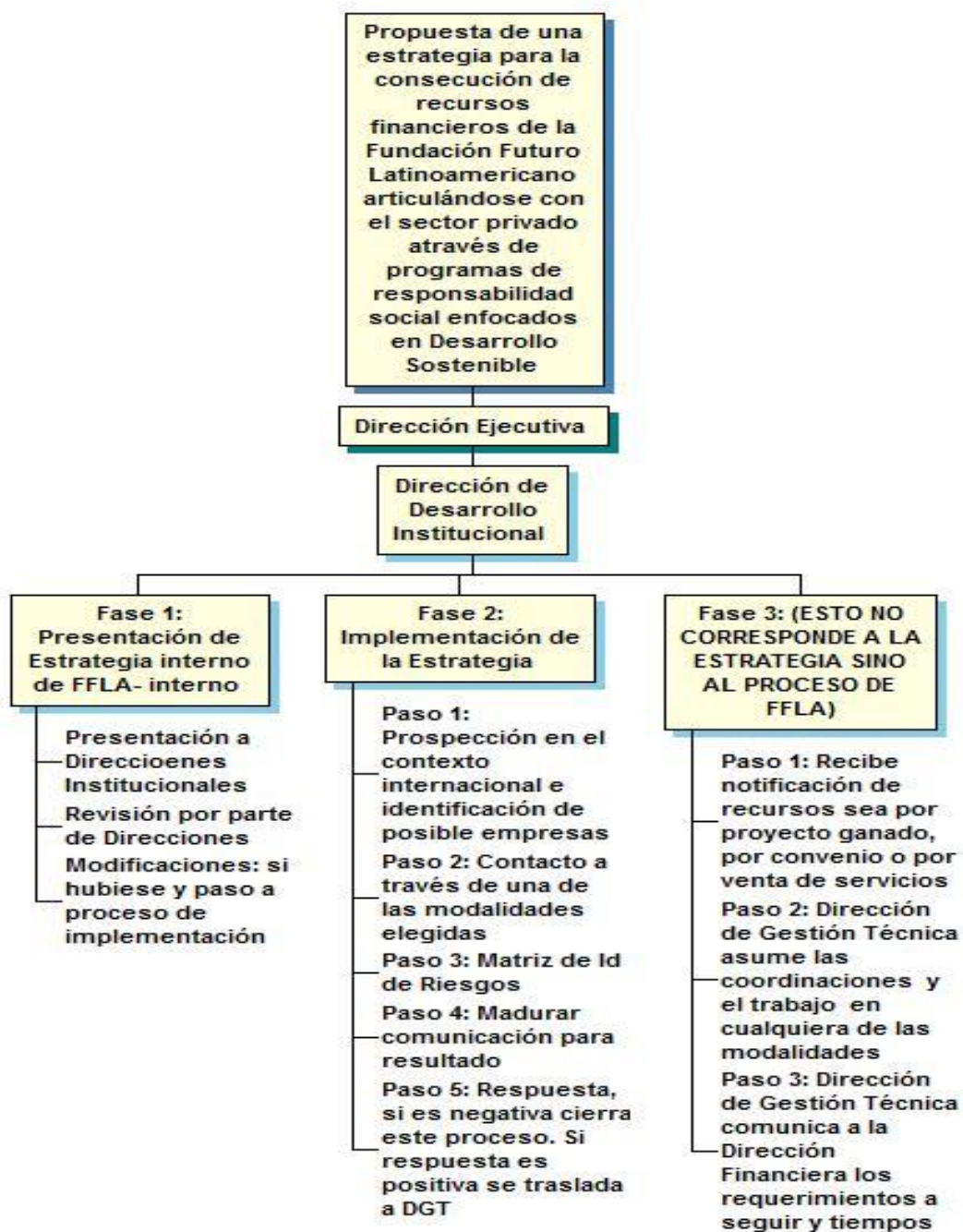
<b>Cuadro 14: Acta del proyecto</b> Información principal y autorización del proyecto	
<b>Fecha:</b>	<b>Nombre del proyecto:</b>
01 de julio de 2013	Propuesta de una estrategia para la consecución de recursos financieros de la Fundación Futuro Latinoamericano articulándose con el sector privado a través de programas de responsabilidad social enfocados en Desarrollo Sostenible
<b>Áreas de conocimiento:</b>	<b>Área de aplicación:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la Integración del Proyecto</li> <li>• Gestión del Alcance del Proyecto</li> <li>• Gestión del Tiempo del Proyecto</li> <li>• Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.</li> <li>• Gestión del Riesgo.</li> </ul>	Dirección de Desarrollo Institucional, Desarrollo Sostenible, Fundación Futuro Latinoamericano
<b>Fecha de inicio del proyecto:</b>	<b>Fecha tentativa de finalización del proyecto:</b>
01 de julio de 2013	01 de Noviembre de 2013
<b>Objetivo general:</b>	
Elaborar con base en las buenas prácticas en administración de proyectos sugeridas por el PMI, una estrategia de consecución de recursos financieros de programas de RSC, con el propósito que contribuya en la sostenibilidad económica durante el período 2013-2016 de la FFLA.	
<b>Objetivos específicos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un breve análisis contextual de la cooperación internacional y la cooperación privada a través de la responsabilidad social que, permita identificar los requerimientos para la estrategia de consecución de recursos financieros provenientes del sector privado.</li> <li>• Definir el alcance del proyecto de manera tal que contenga todos los procesos y actividades requeridas de acuerdo al perfil del mismo y las necesidades de la fundación.</li> <li>• Elaborar un perfil de los tipos de programas y las herramientas de análisis que permitan a la Fundación realizar el estudio de los sectores y las empresas privadas con el propósito de identificar los potenciales socios financieros</li> <li>• Establecer el plan de gestión de riesgos del proyecto considerando los elementos principales del mismo y proponiendo acciones.</li> <li>• Proponer un mecanismo de comunicación y seguimiento de los potenciales cooperantes del sector privado</li> <li>• Establecer formularios y plantillas para la captura y control de la información de la estrategia.</li> <li>•</li> </ul>	
<b>Descripción del producto:</b>	
Se propone una estrategia de consecución de recursos dirigido al sector privado, elaborada de acuerdo a las características de la fundación y se enfoca en empresas que cuenten con programas de responsabilidad social. La estrategia contendrá herramientas e instrumentos elaborados para efectos de esta.	

<b>Necesidad del proyecto:</b>	
FFLA requiere una estrategia de levantamiento de fondos que le permita diversificar su mercado y fuentes, ya que actualmente está centrado en la cooperación tradicional de origen bilateral y multilateral.	
FFLA requiere de una estrategia de trabajo con el sector privado, pues carece de esta.	
<b>Justificación de impacto:</b>	
Es un asunto fundamental para la fundación obtener recursos financieros frescos para sostener a través del tiempo su acciones en la Región Latinoamericana	
<b>Restricciones</b>	
Restricciones de la estrategia	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación a discreción de la dirección o instancias competentes de FFLA.</li> <li>• DDI determina el momento de implementación y los recursos que invertirá para ello.</li> <li>• La estrategia de consecución de fondos se limita a organizaciones del sector privado que cuenten con iniciativas, proyectos, programas o unidades de Responsabilidad Social.</li> <li>• La estrategia que se propone no excluye que la FLA continúe su trabajo con el sector tradicional de la cooperación, o decida otros mecanismos de trabajo tal como la exploración de donación individual o uno a uno; bien gestión de proyectos corporativos con otras organizaciones complementarias ante organismos bilaterales y multilaterales.</li> <li>• No se espera realizar evaluación.</li> </ul>	
<b>Identificación de grupos de interés (stakeholders):</b>	
<b>Ciente(s) directo(s):</b> Dirección de Desarrollo Institucional (responsable de levantamiento de fondos), de la Fundación Futuro Latinoamericano.	
<b>Ciente(s) indirecto(s):</b> Personal de la Fundación que no se dedica a la consecución de recursos financieros.	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Firma</b>
Heidy Jiménez Sandoval	
<b>Aprobado por:</b>	<b>Firma</b>
Pedro José Avendaño	

La estructura de la estrategia plantea las fases del proyecto, e inclusive para efectos de entendimiento de los lectores, se incluye un punto (fase 3) en donde si bien está excluido de este trabajo, se presenta para comprender por qué no se plantea en la estrategia un proceso más allá de continuidad del contacto.

En FFLA la DDI es responsable de la gestión inicial de los contactos en el caso de la presentación de los proyectos pero no así de la cristalización y ejecución de los mismo, proceso que también se puede apreciar en la figura del ciclo de proyecto de la fundación.





**Figura 16:** EDT de la estrategia  
**Fuente:** Elaboración propia

## 4.2 Gestión del Tiempo

La gestión del tiempo de la estrategia planteada en función de la estructura organizacional de FFLA, que establece como unidad responsable la Dirección de Desarrollo Institucional, en particular considerando esto en función del costo por persona en la organización.

Cuadro 15: Matriz metodológica de la gestión del tiempo			
Proceso	Descripción	Herramientas	Fuentes de información
<b>Planificación del tiempo</b>	Elaboración del cronograma de la estrategia	PMBok 2008	Fundación Futuro Latinoamericano, usuarios y sustentante.
<b>Definir los recursos</b>	Determinar los riesgos principales que pueden afectar el proyecto y caracterizarlos	Matriz elaborada para tales efectos	Investigación de fuentes primarias
<b>Definir el tiempo</b>	Determinación de posibilidad de que suceda y nivel de impacto	Matriz elaborada para tales fines	
<b>Asignar los recursos</b>		Matriz elaborada para tales fines	

Fuente: Elaboración propia

## 4.3 Gestión de las Comunicaciones

La comunicación de la estrategia está planificada en seguimiento a la estructura de FFLA, que establece como unidad responsable la Dirección de Desarrollo Institucional, en particular tres miembros: la Dirección, el/la técnico en consecución de fondos y la/el técnico en comunicación.

Cuadro 16: Matriz metodológica de la gestión de las comunicaciones			
Proceso	Descripción	Herramientas	Fuentes de información
<b>Planificación de las comunicaciones</b>	Elaboración del plan de gestión de riesgos	PMBok 2008	Fundación Futuro Latinoamericano, usuarios y sustentante.
<b>Caracterización de las comunicaciones</b>	Determinar los riesgos principales que pueden afectar el proyecto y caracterizarlos	Elaboración y uso de plantilla para tales efectos.	Investigación bibliográfica. Sustentante de este trabajo.
<b>Planificación de la ejecución de la comunicación</b>	Determinación de posibilidad de que suceda y nivel de impacto	Elaboración de criterios y plantilla	Investigación bibliográfica.
<b>Monitoreo y control de las comunicaciones</b>	Verificación de los resultados de la comunicación realizada en el marco de la estrategia	Herramienta elaborada para tales efecto	Investigación bibliográfica

Fuente: Elaboración propia

## 4.4 Gestión del Riesgo

La planificación de los riesgos como lo indicado en el capítulo metodológico, consiste en cómo definir las actividades de la gestión de riesgos y como son estas acordes al proyecto y la organización.

El siguiente cuadro describe los procesos en mayor detalle:

<b>Cuadro 17: Matriz metodológica de la gestión de riesgos del proyecto</b>			
<b>Proceso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Fuentes de información</b>
<b>Planificación del riesgo</b>	Elaboración del plan de gestión de riesgos	PMBok 2008	Fundación Futuro Latinoamericano, usuarios y sustentante.
<b>Identificación de los riesgos.</b>	Determinar los riesgos principales que pueden afectar el proyecto y caracterizarlos	Elaboración y uso de plantilla para el proyecto	Investigación bibliográfica.  Sustentante de este trabajo.
<b>Análisis cualitativo del riesgo</b>	Determinación de posibilidad de que suceda y nivel de impacto	Elaboración de criterios de posibilidad e impacto que se incluirán en la matriz	Investigación bibliográfica.
<b>Planificación de la respuesta a los riesgos</b>	Determinación tipo de respuesta, según clasificación creada	Elaboración de criterios de respuesta al riesgo e inclusión en matriz de gestión de riesgos	Investigación bibliográfica.
<b>Seguimiento y control de riesgos</b>	Verifica el tipo de respuesta y tipo de seguimiento, así como responsable	Herramienta elaborada para tales efectos	Investigación bibliográfica
<b>Comunicación del riesgo</b>	Se informa sobre el estado de los riesgos	Herramienta elaborada para tales efectos	Investigación bibliográfica

**Fuente:** Elaboración propia

## **4.5 Estrategia de consecución de Recursos Financieros para la Fundación Futuro Latinoamericano**

### **4.5.1 Antecedentes y situación actual**

La Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA) es una organización sin fines de lucro que nace en Ecuador después de la Conferencia de Río 1992.

FFLA trabaja en América Latina a favor del Desarrollo Sostenible por medio del fortalecimiento de capacidades, el diálogo y la resolución de conflictos.

En el 2012 la Fundación se abocó a realizar la planificación estratégica para un periodo de 10 años comprendiendo este de 2012 a 2022: la planificación significó trazar la ruta y la dirección hacia la cual abocaría los esfuerzos fundamentados en sus objetivos institucionales, valores y filosofía.

Para el alcance de esa planificación estratégica, se requieren recursos financieros y humanos. Los recursos financieros de la fundación se obtienen de dos maneras: a través de proyectos presentados por las Iniciativas Estratégicas (IE), que son las unidades técnicas de la organización y por medio de la venta de servicios, lo que esta denomina Respuesta a la Demanda (RaD).

Las fuentes de estos recursos provenientes de proyectos que se gestionan principalmente con el sector de la cooperación tradicional internacional llámese agencias de cooperación, cooperación bilateral y organizaciones internacionales, comprendiendo este sector la Asistencia Oficial para el Desarrollo. (AOD)

La AOD ha jugado un papel importante en los proyectos de la fundación. Sin embargo, a partir del 2008 la AOD se ha reducido en América Latina, con lo cual

las oportunidades para presentar proyectos y obtener recursos financieros frescos se limitan. Según la CEPAL

*“la dinámica de la cooperación internacional para el desarrollo [sufr]e los efectos de la reciente crisis financiera en el devenir de la economía global. Desde el punto de vista de los países donantes, la caída en los niveles de actividad económica, sumada, en algunos casos, a los enormes paquetes de rescate fiscal y monetario implementados para enfrentar la crisis, redundó en un notable deterioro de las finanzas públicas. Esto [restringe] la capacidad de los países donantes para aumentar su nivel de asistencia para el desarrollo.”* (CEPAL, 2010: 4)

Respecto a la reducción, la CEPAL señala claramente como el crecimiento de la cooperación no es significativo en la región, lo que afecta la fundación. “

*“En 2008, el nivel de AOD neta por parte de los países del CAD alcanzó, en promedio, solo el 0,31% del INB12. Este nivel, además de encontrarse por debajo de la meta del 0,7%, es incluso inferior al del año 1990, (...) el crecimiento medio para el período 1991-2008 fue de solo un 2,2%”* (CEPAL, 2010:9)

En el contexto internacional de limitados recursos disponibles, FFLA se ve en la necesidad de diversificar fuentes de ingreso de recursos. De allí que se propone la exploración hacia el sector privado, especialmente la empresa que comparta con la fundación el interés y la inversión en el Desarrollo Sostenible en la región latinoamericana.

FFLA cuenta con experiencia con el sector privado llámese fundaciones y empresas privadas, esto se puede verificar en los proyectos e iniciativas ejecutadas en 18 países de América Latina, en donde destacan instituciones

como: AVINA, Fundación Tinker, Unión Internacional para la Conservación (UIC) o empresas como Price Waterhouse Coopers.

Sin embargo y aún con la experiencia que pueda tener FFLA, no cuenta con experiencia en la ejecución de programas de Responsabilidad Social, un potencial nicho, sobretodo en el interés temático del Desarrollo Sostenible.

A pesar de la debilidad presentada y a considerar en esta estrategia, la fundación es una organización que cuenta con un equipo técnico internacional diverso que tiene amplia experiencia en procesos de gobernanza, participación y diálogo. FFLA se caracteriza por su singularidad en las temáticas de acción; por las herramientas metodológicas que cuenta, la flexibilidad para entender y atender el escenario multicausal y complejo en que se mueven los actores nacionales e internacionales; así como la combinación de experiencia y teoría en sus áreas de acción.

Aunado a lo anterior, la fundación se caracteriza por su gestión transparente financiera y técnica, la solidez financiera que le permite sostener las Iniciativas Estratégicas a lo largo del tiempo; el conocimiento.

Finalmente, esta estrategia busca que la Función Futuro Latinoamericano emplee su experticia en Desarrollo Sostenible para articularse con la empresa y poder obtener recursos financieros frescos.

Se hace este planteamiento considerando las características de la fundación, sus objetivos y plan estratégico; buscando además un planteamiento sencillo, posible y una operatividad básica, basada en pocos instrumentos, considerando el tamaño de la organización, las personas responsables y el tiempo disponible.

## 4.6 Conceptualizaciones

Para fines de este documento, se deberá entender una estrategia como una serie de acciones planificadas, sistemáticas y sostenidas en el tiempo que permiten lograr un determinado fin.

La estrategia deberá responder a las necesidades de FFLA, en el caso de FFLA el ingreso de recursos financieros frescos para la sostenibilidad de la fundación y con un énfasis de mercado específico: el Desarrollo Sostenible en América Latina.

La participación de FFLA será en el nicho de la Responsabilidad Social de la empresa privada interesada en el Desarrollo Sostenible. Es así como se entenderá por nicho de mercado, los pequeños espacios del mercado en los que se aplican estrategias específicas para su explotación. Por tanto esa incursión será por medio de ejecución de proyectos o por la venta de servicios (cursos, mediación, fortalecimiento de capacidades), sustentados en cinco ejes vistos en el capítulo dos: transformación de conflictos, promoción del diálogo, fortalecimiento de capacidades, sistemas de buena gobernanza y promoción de una cultura de paz.

La estrategia de consecución de recursos financieros está dirigida a un grupo meta: la empresa privada. Debiéndose entender por mercado meta ese segmento hacia el cual conviene dirigir la atención, tomando en consideración el atractivo y la capacidad de la empresa para servir con ventaja.

La identificación del mercado meta se realizará por medio de una herramienta elaborado para estos fines.

Por otra parte, se comprenderá por riesgo un evento o condición que, si ocurre, tiene un efecto en el proyecto; habiendo riesgos negativos son los que generan

un impacto adverso en el proyecto, como por ejemplo aumento en los costes, retraso en el proyecto, pérdida o daño en las personas o en los activos, impacto al ambiente.

#### 4.7 Perfiles de los programas de responsabilidad social

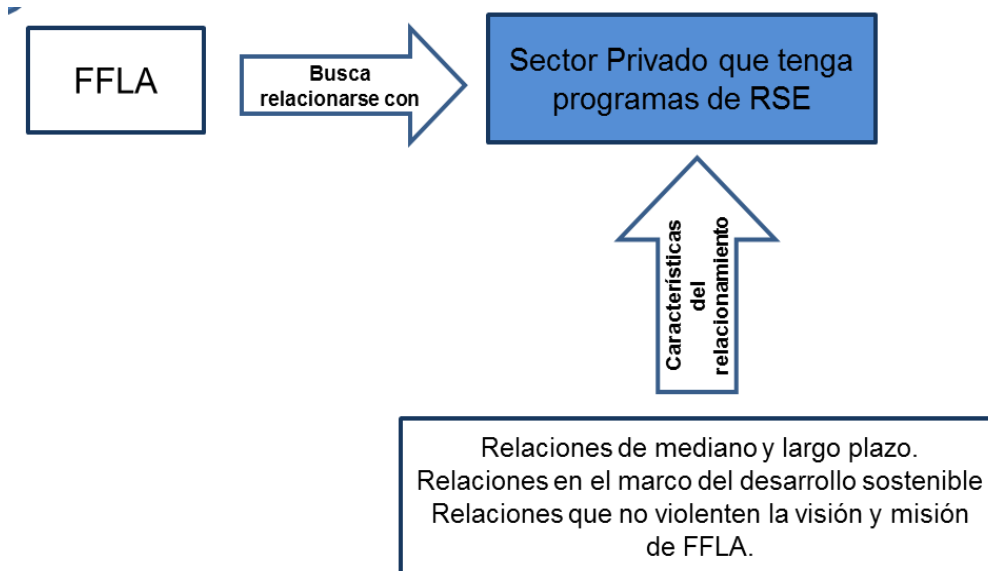
Cuadro 18: Perfiles de la cooperación de las empresas	
Tipo de programa	Caracterización
<b>Filantropía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción puntual que no significa un seguimiento o continuidad.</li> <li>• Se colca el énfasis en cuánto dinero se destina a donaciones no en el valor agregado para los grupos de interés</li> <li>• El número de donaciones ofrecidas no indica el nivel de compromiso social de una empresa, pues no es un proceso que involucre a toda la empresa ni es una práctica o forma de vida empresarial.</li> <li>• Puede resultar siendo controversial y asimismo traer consecuencias negativas para la empresa y su imagen. Pues no necesariamente se articula con los valores éticos que podría buscar una empresa apoyar.</li> <li>• Tiene un alto componente de mercadeo, siendo en la mayoría de los casos uno de los fines.</li> </ul>
<b>Responsabilidad Social Empresarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se centra en un departamento o dirección que dicta líneas sobre acciones hacia el exterior.</li> <li>• Acciones no se vinculan con el interno de la empresa y naturaleza del negocio.</li> <li>• Tiene un alto componente de mercadeo y puede ser el fin.</li> </ul>
<b>Ciudadanía Corporativa y Responsabilidad Social Corporativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucra toda la estructura de la empresa, incluyendo su personal, no se circunscribe a un solo departamento o área.</li> <li>• Busca congruencia con los valores éticos de la empresa.</li> <li>• Pensamiento de acción se hace más grande, haciéndose parte del negocio, permeando los departamentos y direcciones de la empresa.</li> <li>• Tiene un componente de mercadeo pero no es el fin.</li> </ul>
<b>Responsabilidad Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicable al sector público o privado.</li> <li>• Busca el ejercicio de buenas prácticas que impacten menos negativamente tanto al ambiente como a la sociedad y a sus propios negocios, con cambios en la forma de hacer el trabajo y más allá de la posición económica de ganar- ganar a toda costa.</li> <li>• Permea toda la estructura de la empresa, no se circunscribe a un solo departamento o área.</li> <li>• Es una nueva forma de hacer negocios, en la cual las empresas manejan sus operaciones de manera más responsable y sustentable respecto a la economía, la sociedad y el ambiente, se integra en la totalidad de la organización y pone en práctica está en sus relaciones para minimizar el daño, maximizar los beneficios, responsabilizarse de las acciones con los grupos de interés y apoyar a los resultados financieros sólidos.</li> <li>• Tiene un componente de mercadeo pero no es el fin.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia



## 4.8 Etapas de la estrategia

El flujo del análisis inicial de la estrategia



**Figura 17:** Flujograma de análisis inicial de la estrategia Ilustración

**Fuente:** elaboración propia

### Identificación de nicho

a. Identificación de país donde se desea trabajar considera los siguientes criterios:

- Elección por área de influencia de la fundación: países donde FFLA tiene acciones que pueden ser enriquecidos desde el sector privado.
- Elección por países cercanos a sus oficinas y clúster: Ecuador y Panamá.
- Elección por resultados de venta de servicios: países donde se presentan oportunidades de trabajo a partir de servicios brindados.
- Elección estratégica FFLA: no se cumple ninguno de los elementos anteriores; sin embargo la organización decide que es un país donde desea iniciar labores con la empresa privada.

b. Identificación de las empresas en ese país con las cuáles se quiere trabajar: caracterización de la empresa.

La identificación de las empresas en ese país con las cuáles se quiere trabajar está guiada por los criterios de selección de empresa; los criterios de selección de empresa son:

- Empresas y filiales (si cuentan) con programas de RS.
- Empresas y filiales (donde hubiese) con programas de RS con inversiones superiores a los 100.000 USD anuales.
- Empresas que cuentan con mecanismos de rendición de cuentas, transparencia.
- Empresas que dentro de sus objetivos empresariales y acción de RS estén pudiesen compartir elementos comunes con la fundación.  
Ejemplo: Desarrollo Sostenible, Migraciones, Interculturalidad.

Cuadro 19: Herramienta de identificación de nicho							
<b>Nombre de la empresa:</b>							
<b>Ubicación de la empresa identificada:</b>							
Identificación de Nicho	Cuentan con programas de RS		Programa de RS es mayor de 100.000 USD anuales		Cuenta con empresas filiales		¿Dónde están las filiales?
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Describe
• Elección por <u>área de influencia</u> de la fundación: países donde FFLA tiene acciones que pueden ser enriquecidos desde el sector privado.							
• Elección por <u>países cercanos a sus oficinas clúster</u> : Ecuador y Panamá.							
• Elección por <u>resultados de venta de servicios</u> : países donde se presentan oportunidades de trabajo a partir de servicios brindados.							
• Elección <u>por interés FFLA</u> : no se cumple ninguno de los elementos anteriores; sin embargo la organización decide que es un país donde desea iniciar labores con la empresa privada.							
• Tiene coincidencia con alguno de los objetivos FFLA	Sí	No	Anote el número de objetivo(s) y describa los elementos por los cuales considera que hay coincidencia				
• Tiene coincidencia/ cercanía con	Sí	No	Anote el enfoque(s) que podrían ser de interés/coincidencia de la empresa y FFLA				

enfoques FFLA.			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anote los comentarios que considere pertinentes para clarificar la información descrita en este instrumento</li> </ul>			
Se debe pasara al siguiente nivel y elaborar ficha: (marque con x)	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Fecha de elaboración</b>
<b>Responsable:</b>			<b>Comunicado a:</b> (quien recibe información elaborada)

**Fuente:** elaboración propia

Las fuentes donde localizará la búsqueda de empresas con programas de RS son:

- Redes: IARSE, ALIARSE, AED.
- Red de redes: WBCSD.
- Ranking nacional, regional o mundial: Cámaras de Comercio.
- Empresas miembros del Pacto Global.
- Empresas con ISO 26.000.

### **Instrumento de identificación de empresa: Ficha**

La ficha tiene tres fines principales:

- Registrar la búsqueda hecha
- Generar información que le permita a FFLA contar con una base de datos.
- Conocer al posible cliente y la percepción de este, contando así con un registro o radiografía inicial de la empresa potencial

Los elementos de identificación son:

- Datos de la empresa
- Tamaño de empresa.
- Ubicación geográfica
- Tipo de programa de Responsabilidad Social
- Área(s) de interés.
- Compatibilidad con objetivos de la Fundación.

- Recursos económicos invertidos en acciones de RS.
- Percepción en el mercado respecto a la empresa y la RS.
- Otros elementos posibles (esto es parte de comentarios adicionales) años en ejecución de programas de RS, niveles de transparencia, si cuenta con ISO 26000 (se puede ampliar a otros elementos)

Fundación Futuro Latinoamericano Ficha de identificación empresa						
Fecha en que se completa ficha		Fecha de elaboración ficha				
Completado por		Fecha de modificación reciente				
Datos de la empresa						
Nombre de la empresa						
Tamaño de la empresa (cantidad de personas que laboran)						
País donde se ubica al momento del análisis						
Ramas en otros países (anotar nombre de los países donde está ubicada)						
Cuenta con programa de RSE		Sí		No (si la respuesta es negativa no se completa ficha, se deja en base de datos solo para indicar consultada)		
Áreas de Interés del RSE de esa empresa (detalle)				Cuenta la empresa con programas de RSE mayores o iguales a 50.000 USD anuales		
				Sí	Cuánto aprox.	No
Nombre y apellidos de contacto(s) en empresa						
N. de Teléfono		N. de Fax		Página web		
Sobre la percepción de la empresa en el entorno, anote si ha habido incidentes, problemas u otras líneas positivas o negativas al respecto (consulte medios de comunicación, referencias especializadas u otras fuentes)						
Observaciones/ Comentarios considera pertinentes resaltar						
Anote si existe periodo o no especial de contacto (para propuestas, trabajo, planificación)						
Esta casilla es para indicar si se adjunto documentación importante para la ficha y la						
Coincidencia ccon FFLA						
Marque los temas FFLA que podría correspondarle	Por enfoque	Transformación de conflictos	Promoción de Diálogo	Fortalecimiento o de capacidades	Consolidación de sistemas de gobernanza	Cultura de Paz
	Iniciativa Estratégica	Cultura de Paz y Zonas Fronterizas	Diálogo y Capacidades frente al	Fortalecimiento local	Gobernanza del Agua	Gobernanza Marina
		Territorios Interculturales	Cambio Climático	Otro que no trabaje FFLA pero pueda ser de interés		
Procedimiento a seguir						
Señale en qué rubros se debe contactar esta empresa	Acción	Marque con X	Detalle		Responsable del seguimiento	
	Aplicar a sus programas de RS					
	Venta de servicios					
	Solo información					
	Posible aliado en el país para ejecución					

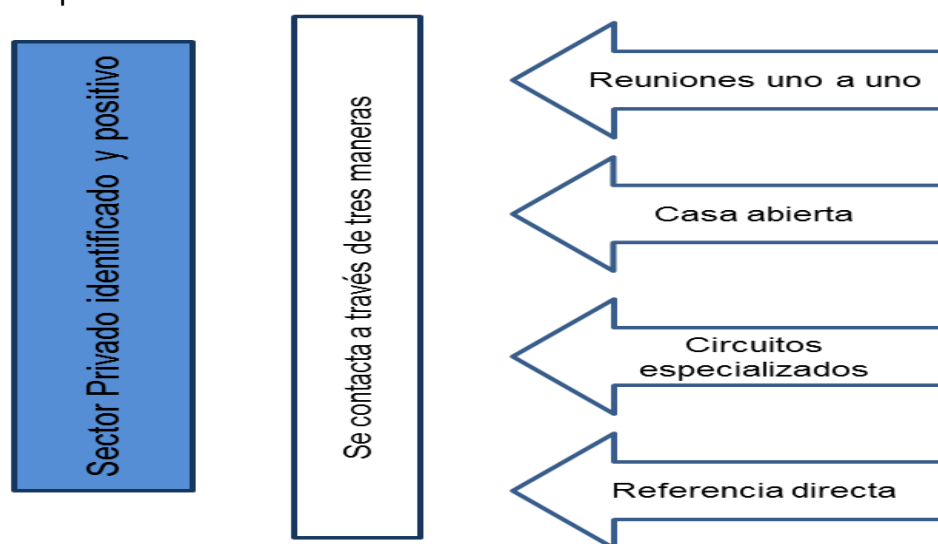
Figura 18: Ficha de identificación de empresas

Fuente: Elaboración propia

Acotación: una vez identificada una empresa multinacional con filiales en otros países de la región latinoamericana, podrá la fundación analizar la posibilidad de trabajar otros ámbitos geográficos con la misma y de acuerdo al análisis de factibilidad.

### Procesos de comunicación con grupo meta

Una vez completa la ficha de información se decide forma de contacto



**Figura 19:** Flujograma de elementos de contacto

**Fuente:** Elaboración propia

Contacto inicial, consiste esto en los primeros acercamientos que se harán entre la fundación y las empresas con el objetivo de conocer al potencial cliente o socio.

Este contacto se sugiere sea de cuatro maneras, principales:

- Reuniones uno a uno, presentando organización, para luego dar paso a un proceso de información mutua y construcción de vínculo
- Casa abierta de la fundación por áreas de interés. Entendiendo por casa abierta eventos de carácter social e informativo donde se presentan informes, eventos claves que permiten dar a conocer mejor la organización y acercar instituciones posiblemente afines.

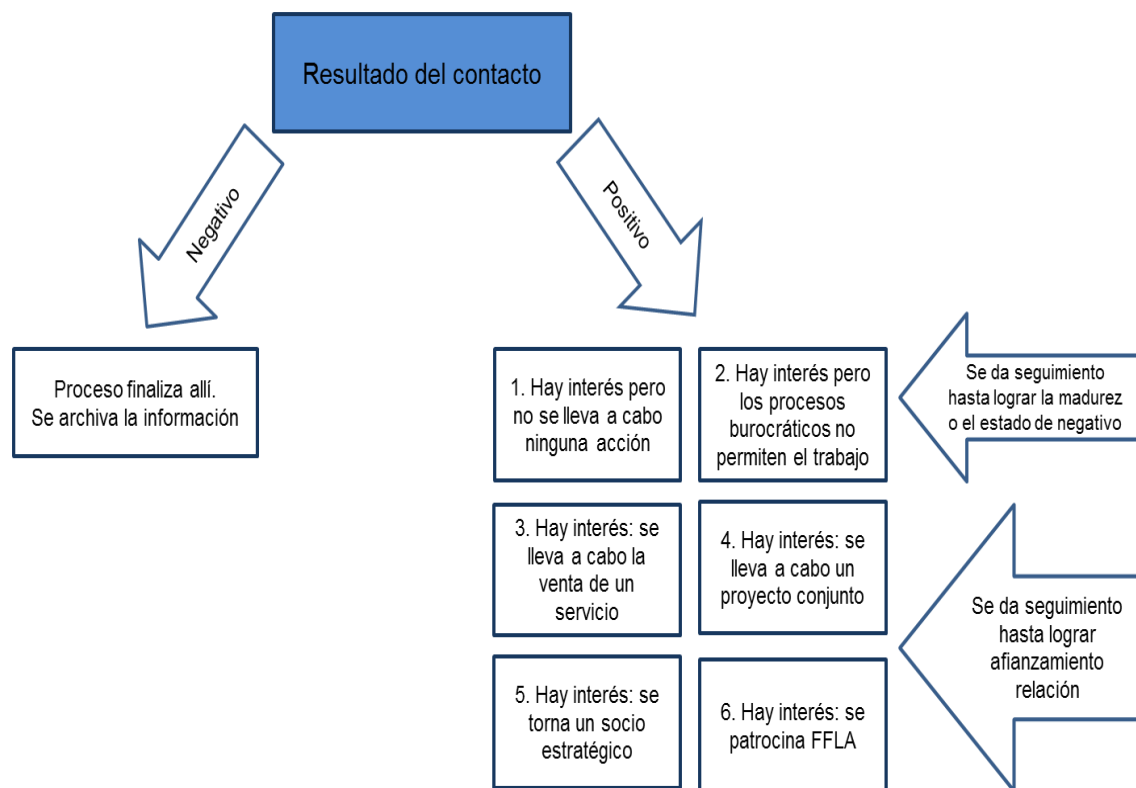
- Círculos especializados, participación en eventos de interés tanto de las empresas con programas de RS como de la Fundación.
- Referencia directa, sea por medio de redes de RS o filiales de empresas multinacionales, o bien clientes a los que se les ha prestado el servicio.

No se plantea en este apartado, el envío de información electrónica, pues aunque es un medio utilizado en ciertos sectores; en este caso se promueve el acercamiento de una forma directa; así como se podría diluir el mensaje.

Cuadro 20: Análisis de pros y contras de los tipos de comunicación				
Análisis	Reuniones uno a uno	Casa abierta	Círculos especializados	Referencia directa
PRO	Se pueden aclarar dudas en el momento en que se presentan	Permite que diferentes patrocinadores potenciales se encuentren en un espacio y generen lazos.	Permite a la fundación contactar a un grupo meta de manera dirigida, sin invertir en investigación de mercado.	Relacionado con reuniones de uno a uno, pero en este caso son por referencia directa.
	Permite ahondar en el potencial cliente-socio a futuro y viceversa	Se diluye la presión del contacto inicial.	Círculos especializados sea que participa FFLA o que organiza FFLA, permite enfocarse en un grupo específico.	Permite al igual que uno a uno, el abordaje del potencial cliente-socio y viceversa
	Comunicación directa sin interferencias	Facilita la socialización de información con un grupo mayor y disminuyendo la cantidad de recursos	Igual que el grupo anterior, facilita el contacto y la socialización de información.	Comunicación directa sin interferencias
	Se establece un primer contacto personalizado	Se puede dedicar más personal en un momento específico para realizar la labor de contacto y conocimiento.	Igual que en casa abierta, se puede dedicar más personal en un momento específico, para socializar información	Se establece un primer contacto personalizado y dirigido.
	Hay oportunidad de establecer un segundo encuentro sea para enviar información u otra reunión	Permite que dudas en común o temas en común puedan ser abordados por la mayoría presente.		Hay oportunidad de establecer un segundo encuentro si resulta fructífera la referencia.
CONTRAS	La reunión puede ser infructuosa pues no se realiza con el sujeto clave para establecer información	La acción de casa abierta puede ser infructuosa ya que no hay interés, no se puede detectar adecuadamente y a tiempo diluyéndose en el grupo grande	Si FFLA participa en círculos especializados organizados por otros; puede generar una percepción negativa al aprovechar estos en su direccionamiento.	La reunión puede ser infructuosa pues las expectativas e información es diferente.
	Requiere una alta inversión de tiempo para el desplazamiento	Trabajo lento, que requiere la inversión en una actividad cada cierto tiempo, la cual se puede diluir por el carácter esporádico de la misma	Requiere un conocimiento profundo del nicho, así como contactos, lo cual toma tiempo y quizá la fundación no esté en condiciones de inversión de tiempo en esto.	Si quienes refiere a FFLA no conoce claramente la institución, hay posibilidad que la referencia no sea adecuada.
	Si el enlace es países donde FFLA desea iniciar labor significará alta inversión de desplazamiento.	La casa abierta no es instrumento para establecer comunicaciones de largo plazo		Referencia directa no asegura ningún tipo de éxito si aún no se ha hecho el análisis de la empresa.
	El contacto inicial no asegura por sí la continuidad de la comunicación			

Fuente: Elaboración propia

Los resultados a partir de los contactos iniciales podrán ser de dos tipos principalmente: positivo, es decir, existe alguna posibilidad de trabajo o negativo, no hay posibilidad e interés. En la siguiente figura se esquematiza este contacto y las posibles respuestas:



**Figura 20:** Flujograma de los resultados del proceso de contacto  
**Fuente:** Elaboración propia

Si la respuesta es positiva podrían presentarse 6 diferentes escenarios que requerirán un seguimiento diferenciado, el primero no resulta en ninguna acción por cualquiera que sea el motivo, lo que representaría en el mediano plazo una respuesta negativa. En cambio en el punto 2 que aborda los elementos administrativos financieros, significará un seguimiento, ajuste y madurez (quizá tome mayor tiempo de lo adecuado) para lograr recursos o trabajo conjunto.

Las posibilidades de la 3 a la 6 lo que plantean son respuestas positivas que son motivadas por factores distintos; ejemplo el interés se traduce en la venta de un servicio, lo cual significará para FFLA una actividad de corto plazo, puntual con limitada posibilidad en el tiempo ya que los servicios son: cursos, facilitaciones y mediaciones.

La oportunidad de un costo compartido sería el punto 4, en donde se plantea un proyecto conjunto, convirtiéndose este en una oportunidad de conocer más de cerca al socio y coordinara futuro otras iniciativas. En la posibilidad 5 enmarcan las acciones de “pares- socios” en acuerdos de colaboración con proyección a mediano plazo y para cerrar, la posibilidad 6 representa el ejercicio de presentar un proyecto y recibir patrocinio, sin que signifique asociación estratégica, ejecución conjunta como socios o venta de un servicio.

Acotación: el seguimiento de la respuesta, se ha organizado en una matriz la que se cuenta con una columna de comentarios y referencia de información; considerando que la fundación a través de su servicio comunicacional quiera ampliar la base de datos de empresas que reciben información general para al menos “lanzar” una línea de vínculo.

<b>Cuadro 21: Elementos de análisis a partir de la comunicación inicial</b>			
<b>Nombre de la empresa:</b>		<b>Fecha de elaboración:</b>	
<b>Elementos</b>	<b>Respuesta Negativa</b>	<b>Respuesta positiva</b>	<b>Comentarios para referir al área de comunicación o a dirección</b>
Hay interés en la empresa pero no hay acción(solo solicitan información)			
Hay interés pero los procesos burocráticos no permiten el trabajo			
Hay interés: potencial empresa para venta de servicios			
Hay interés: potencial empresa para presentar un proyecto			
Se debe explorar de manera más profunda otros canales y países			
Otros			

**Fuente:** Elaboración propia



## Frecuencia de la comunicación con el grupo meta y canales de comunicación

La siguiente matriz busca, establecer una guía de esta estrategia, de manera tal que se siga un proceso consistente y sistemático

<b>Cuadro 22: Matriz de frecuencia y canal de comunicación</b>				
<b>Responsable de emitir comunicación</b>	<b>Sujetos a quienes se dirige la comunicación</b>	<b>Tipo de mensaje</b>	<b>Canal de comunicación</b>	<b>Frecuencia de la comunicación</b>
<b>Director(a) Ejecutiva de FFLA</b>	Jefe de la empresa	Contactos iniciales	Personal (preferiblemente)  Por medios electrónicos (para seguimiento)	Inicialmente: tan frecuente como el análisis de empresa lo requiera.  Una vez hecho el enlace, solamente para temas puntuales
<b>Director (a) de Desarrollo Institucional</b>	Jefe de la empresa  Responsable de Responsabilidad Social	Contactos iniciales  Seguimiento de interés a nivel de jefatura	Personal preferiblemente (primeras ocasiones)  Seguimiento por medios electrónicos	Inicialmente: tan frecuente como el análisis de empresa lo requiera.  Una vez hecho el enlace, solamente para temas puntuales
<b>Técnico de DDI responsable de levantamiento de fondos</b>	Jefe de la empresa (en caso que incluya)  Técnico encargado de RS	Tramitación de información relativa a FFLA  Seguimiento de posibles propuestas	Cuando así se requiera personalmente.  La mayoría del tiempo telefónicamente (consultas)  Electrónicamente (temas clave)	Una vez hecho el contacto y establecida la relación, tan frecuente como lo exija la relación, hasta que esta sea transferida a
<b>Técnico de DDI responsable de comunicación</b>	A todos los interesados de	Envío de información general de comunicación	Solamente electrónicamente	Relativo a los temas de comunicación general de la institución: boletines, congresos, notas de prensa, invitaciones.

**Fuente:** Elaboración propia

Una vez llevado a cabo el enlace y la comunicación, si esta se ha establecido la ejecución de algún proyecto o servicio, el seguimiento de ejecución le corresponde a la Dirección de Gestión Técnica.

Sin embargo la ficha de control seguidamente propuesta, tiene como fin revisar las comunicaciones producidas de la estrategia después de 1 año.

<b>Cuadro 23: Resultados del proceso de comunicación en la ventana de un año</b>			
<b>Nombre de la empresa:</b>		<b>Fecha de elaboración:</b>	
<b>Resultados obtenidos, explique:</b>			
<b>Sugerencias para futuro</b>			
<b>Completado por:</b>			

**Fuente:** Elaboración propia

### **Gestión del tiempo de la estrategia**

La planificación del tiempo a invertir en la estrategia le permitirá a la FFLA considerar la inversión estimada que le supondrá en este caso la ejecución en su trabajo regular.

El recurso principal de la estrategia:

- Recurso 1: La técnico de Desarrollo Institucional dedicada a la prospección y consecución de recursos.
- Recurso 2: El técnico de Desarrollo Institucional dedicado a la comunicación.
- Recurso 3: La jefatura de la Dirección de Desarrollo Institucional.

Como la prospección de recursos es una tarea ordinaria de DDI, la distribución de las cargas y el tiempo que debe dedicarse se establece como un estimado, a partir de la expertisse desarrollada; sabiendo que el control de tiempo invertido, es algo que realiza la Dirección Administrativo Financiera con sus propias herramientas.

<b>Cuadro 24: Matriz de costo tiempo invertido</b>					
<b>Recurso</b>	<b>Costo hora (jornada de 7,5 hrs)</b>	<b>Cantidad de horas invertidas a la semana en prospección</b>	<b>Cantidad de horas invertidas en seguimiento de empresas</b>	<b>Cantidad de horas invertidas en formulación</b>	<b>Costo total en USD</b>
Recurso 1	8	6	3	15	192
Acciones principales del recurso		Identificación de empresas, elaboración de fichas	Seguimiento de empresas según tareas que le asignen Reportes a empresas o a la fundación	Formulación en coordinación con la Dirección de su área y la técnica	
<b>Recurso</b>	<b>Costo hora</b>	<b>Cantidad de horas invertidas colaborando en prospección</b>	<b>Seguimiento puntual que se solicite</b>	<b>Cantidad de horas invertidas en apoyo a formulación</b>	<b>Costo total en USD</b>
Recurso 2	7	2	1	2	35
Acciones principales del recurso		Apoyo puntual cuando así se requiera	Seguimiento comunicacional Reportes a empresas o a la fundación	Apoyo puntual cuando así se indique	
<b>Recurso</b>	<b>Costo hora</b>	<b>Cantidad de horas invertidas a la semana en prospección</b>	<b>Cantidad de horas invertidas en seguimiento equipo y empresas</b>	<b>Cantidad de horas invertidas en formulación y relacionados</b>	<b>Costo total en USD</b>
Recurso 3	23	2,5	2,5	15	460
Acciones principales del recurso		Análisis de empresas, potenciales donantes someter a revisión técnica	Seguimiento a empresas con las cuales se ha hecho contacto Reportes a empresas o a la fundación	Formulación en coordinación con la Dirección de Gestión Técnica	

**Fuente:** Elaboración propia, con montos estimados

Costo total estimado considera los siguientes elementos:

- Costo en lapso de un año.
- Cantidad de semanas calendario: 53
- Cantidad de semanas a restar entre días libres (2) y feriados (aproximadamente 20, semana libre que otorga FFLA en Navidad y días propios del calendario del país)
- Total de semanas laborables disponibles para la ejecución de la estrategia: 34 semanas.
- Total de horas diarias laborables 7,5.
- Calendario laborable: de lunes a viernes

Costo de 1 semana con todos los recursos enunciados participando: **687USD**

Costo aproximado en un año de 34 semanas laborables: **23.353 USD** (en el caso de laborar de manera continua e ininterrumpida de la forma indicada en la matriz de costo, responsabilidad como le compete a la Dirección de Desarrollo Institucional)

### **Riesgos a considerar en el proceso de aplicación de la estrategia**

Para efectos de esta estrategia, se deben considerar posibles riesgos, el proceso a seguir será:

1. Identificación de riesgos del proyecto.
2. Caracterización de los riesgos del proyecto (descripción).
3. Calificación de los riesgos en tres posibles rangos: alto, medio y bajo y definición de áreas de riesgo.
  - a. Se comprende como riesgo alto, aquel cuyas consecuencias combinan factores económicos, físicos y humanos, la ejecución técnica y la credibilidad institucional.
  - b. Se comprende como riesgo medio, aquel cuyas consecuencias económicas son bajas (alguna pérdida no significativa de recurso), además de la afecta otros cambios de la fundación, con una combinación de factores.
  - c. Se comprende por riesgo bajo, aquel que existe la posibilidad de que suceda pero el impacto no es significativo para la fundación.

Cuadro 25: Clasificación de riesgos e impacto			
Nivel	Alto	Medio	Bajo
Área			
<b>Económico</b>	Alto costo económico para la fundación que pone en riesgo sus finanzas	Costo económico para la fundación afectando los recursos sin poner en riesgo la integridad institucional.	Hay una afectación económica para la fundación pero esta se absorbe en los gastos regulares.
<b>Político-legal</b>	La operación del país está en riesgo y debe cerrarse	Hay restricciones políticas en aumento que podrían afectar a la fundación	Hay limitaciones o cambios no significativos en la política que afectan a la fundación
<b>Recursos Humanos</b>	Impacta la vida del recurso humano y su integridad	Afectaciones esporádicas y continuas del recurso humano que influye en su correcta participación en la ejecución de labores.	Afectaciones particulares y momentáneas afectan al recurso humano.
<b>Técnico</b>	Impacta la ejecución total de la fundación en un proyecto o área y la credibilidad institucional	Hay una afectación de los recursos o el cronograma de ejecución y sus actividades	Hay posibilidad de que suceda algún retraso en la ejecución sin mayor afectación del cronograma o los recursos

Fuente: Elaboración propia

#### 4. Probabilidad de que suceda

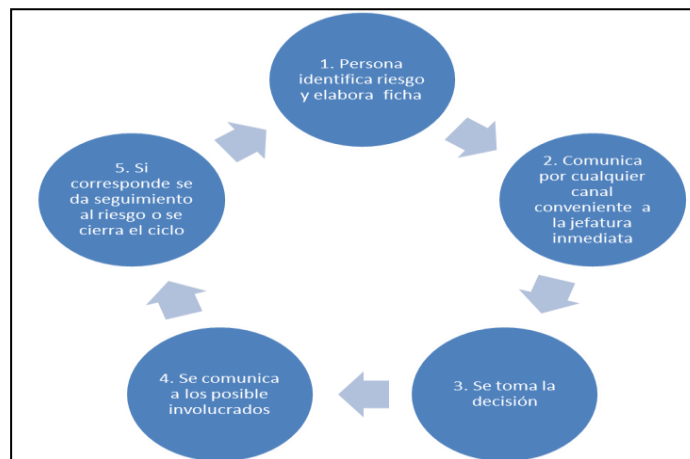
Cuadro 26: Probabilidad de que suceda un riesgo		
Alto caracterización	Medio caracterización	Bajo caracterización
Hay antecedentes de que este evento sucede de manera muy frecuente, entendiéndose esto por más de tres veces al año.	Sucede del evento de manera esporádica, máximo un par de veces por periodo.	Es poco frecuente y probable que un evento se produzca en el año.
Existe un riesgo para el cuál no se han tomado medidas para una respuesta adecuada	Hay un riesgo y medidas de atención identificadas que no se dan seguimiento.	Los riesgos identificados tienen medidas ajustadas y se da seguimiento.
Se presenta una combinación de más de dos o más variables en las áreas (económica, política-legal, recursos humanos y técnico) que aumenta el riesgo.	Se presenta una combinación de dos variables en las áreas (económica, política-legal, recursos humanos y técnico) que aumenta el riesgo.	

Fuente: Elaboración propia

5. Los tipos de respuesta a los riesgos planteados serán cuatro posibles, tal como lo establece la teoría: eliminación, transferencia, mitigación y aceptación.

- a. Se comprende por eliminación, al retirar, la amenaza existente o el o los elementos provocadores (causas).
- b. Se comprende por transferencia, el trasladar el riesgo o las consecuencias a un tercero, junto con la responsabilidad de respuesta.

- c. La mitigación ha de ser, la aceptación del riesgo pero disminuyendo la probabilidad de daño a partir de que suceda, reduciendo el impacto posible lo que incluye el costo.
  - d. La aceptación se ha de comprender como la no acción ante el riesgo y la aceptación de este.
6. El responsable de seguimiento y control. Se ha de emplear una matriz que asigne roles para el seguimiento de la gestión de riesgos y el control, los roles deben entenderse de la siguiente manera:
- a. Responsable: Sigla (R). Quien debe ejecutar o entregar el resultado de una tarea a partir del seguimiento y control.
  - b. Colaborador: Sigla (C). Quien aporta información, participa activamente brindando apoyo, pero no es responsable de la correcta ejecución.
  - c. Tomador de decisiones: Sigla (TdD). Quien en la fundación decide temas específicos relacionados con la(s) tarea(s) y respuestas ante las situaciones
7. La comunicación, para efectos de este proyecto, el ciclo de la comunicación del riesgo será:



**Figura 21:** Riesgos, ciclo de comunicación  
**Fuente:** Elaboración propia

El formato a emplear para la ficha de registro de riesgos será:

Fundación Futuro Latinoamericano							
Ficha de identificación de Riesgos de la estrategia y su implementación							
	Fecha de elaboración del reporte:			Elaborado por:			
<b>Instrucciones</b>	Sírvese completar la ficha de identificación de riesgos						
Riesgo identificado (COLOQUE EL TÍTULO QUE USTED CONSIDERA RESUME EL RIESGO IDENTIFICADO)	Caracterización (DESCRIBA LO MAS DETALLADO POSIBLE)	Nivel de impacto (MARQUE CON X)			Probabilidad de que suceda (MARQUE CON X)		
		Alto (serias consecuencias económicas, recursos humanos y políticos)	Medio (hay consecuencias para la fundación e iniciativa en al menos dos factores de los descritos-económicos, recursos humanos, políticos, técnicos) Si este riesgo no se controla podría escalar al siguiente nivel	Bajo (se produce un impacto manejable por la fundación y sus iniciativas)	Alta	Media	Baja
Tipo de respuesta - marque con X- (SUGIERA, DE ACUERDO CON SUS CRITERIO E INFORMACIÓN Y SEGÚN LA CLASIFICACIÓN)				Descripción de respuesta			
<b>Eliminación</b> Se "quita" el riesgo a suceder	<b>Transferencia</b> El riesgo existe, se acepta pero se transfiere a	<b>Mitigación</b> Acepta el riesgo pero se usan	<b>Aceptación</b> Se acepta el riesgo como tal				
<b>Responsable seguimiento y control</b>							

Figura 22: Ficha de identificación de riesgos  
Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 27: Matriz de Riesgos Fundación Futuro Latinoamericano**

Categoría Riesgos	Riesgo	Caracterización	Nivel de impacto			Probabilidad de que suceda			Tipo de respuesta				Descripción de respuesta	Responsable seguimiento y control
			Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja	Eliminación	Transferencia	Mitigación	Aceptación		
De proyecto  Afectan la planificación temporal: presupuesto, recursos humanos y calendarización	Enfermedad del recurso humano clave	Evento fortuito que afecte la participación de los miembros del proyecto	x								x		Atención médica oportuna para mitigar el evento fortuito y no atrasar el calendario de ejecución	(R)Sustentante
	Limitación de tiempo del recurso humano responsable	Cantidad de tiempo disponible e invertido en el proyecto para el logro del alcance	x			x					x		Debe llevarse el control adecuado de la calendarización, realizar los ajustes y comunicar a las partes para mitigar este evento si sucede.	(R) Sustentante para efectos de elaboración. (TdD) DDI en FFLA para lo que respecta a su recursos humano
	Cambio en las prioridades de FFLA	Fundación no está interesada en una estrategia específica, no provee información.			x			x				x	Sustentante debe mantener contacto continuo con FFLA para informarse adecuadamente de este riesgo, y si hubiese cambio aceptarlo y comunicarlo a la universidad.	(R) Sustentante con el contacto en la Dirección de Desarrollo Institucional de FFLA (TdD) FFLA
	Trabajos no programados	Otros proyectos de diferente naturaleza que sean asignados al recurso humano de este proyecto	x			x				x		x	Control de las responsabilidades y proyectos para no generar una sobrecarga	(R) Sustentante
	Planificación y calendario no adecuados	Errores de concepción y elementos a desarrollar en el proyecto. Imprevistos que alteren drásticamente el calendario	x					x	x				Investigación adecuada, consulta continua con el tutor y con la fundación, monitoreo del desarrollo del trabajo.	(R) Sustentante



<b>Técnicos</b>  Amenazan a la calidad y el posible diseño e implementación	Carencia de habilidades y herramientas para llevar a cabo la propuesta	Responsable del proyecto no cuenta con las habilidades para llevar a cabo el proyecto.	x					x				x		Sustentante deberá realizar la investigación, buscar la guía y usar lo disponible en el mercado para mitigar la carencia de herramientas y habilidades si así fuera	Sustentante (R)
	Carencia de habilidades para ejecutar la estrategia en FFLA	Personal de DDI responsable de consecución de fondos no tiene experiencia en el sector privado	x				x		x			x		FFLA deberá eliminar esta distorsión a través de procesos de formación del recurso humano de DDI, acción que ya realiza para todas sus áreas.	Dirección de Desarrollo Institucional responsable del área en FFLA (TdD)
	Reestructuración de DDI	La organización considera que la Dirección de Desarrollo Institucional no está alcanzando su cometido y transfiere funciones a la Dirección de Gestión Técnica	x					x				x	x	Si un evento así sucediera, esto sería a partir de un proceso. La fundación buscaría mitigar el impacto del proceso de cambio	Dirección Ejecutiva (TdD)
	Trabajos no programados que desvíen al recurso humano	Otras actividades de la DDI que desvíen el trabajo, tales como alta demanda en comunicación, gestión del conocimiento, planificación	x				x				x	x		No se puede eliminar este riesgo, pero sí mitigar a través de la planificación el recursos humano de DDI, de manera tal que la implementación de la estrategia no se vea altamente impactada	Dirección de Desarrollo Institucional (R) y (TdD)
	Recorte financiero de FFLA no permite recurso humano adecuado para la labor	La fundación debe realizar reducción de su planilla para poder enfrentar alguna eventualidad financiera	x					x				x		La Fundación es una organización estable que en su historia, solamente ha estado en una ocasión en crisis económica y su equipo tomó medidas de contingencia.	Dirección Ejecutiva y Dirección de Desarrollo Institucional (TdD) y (R)

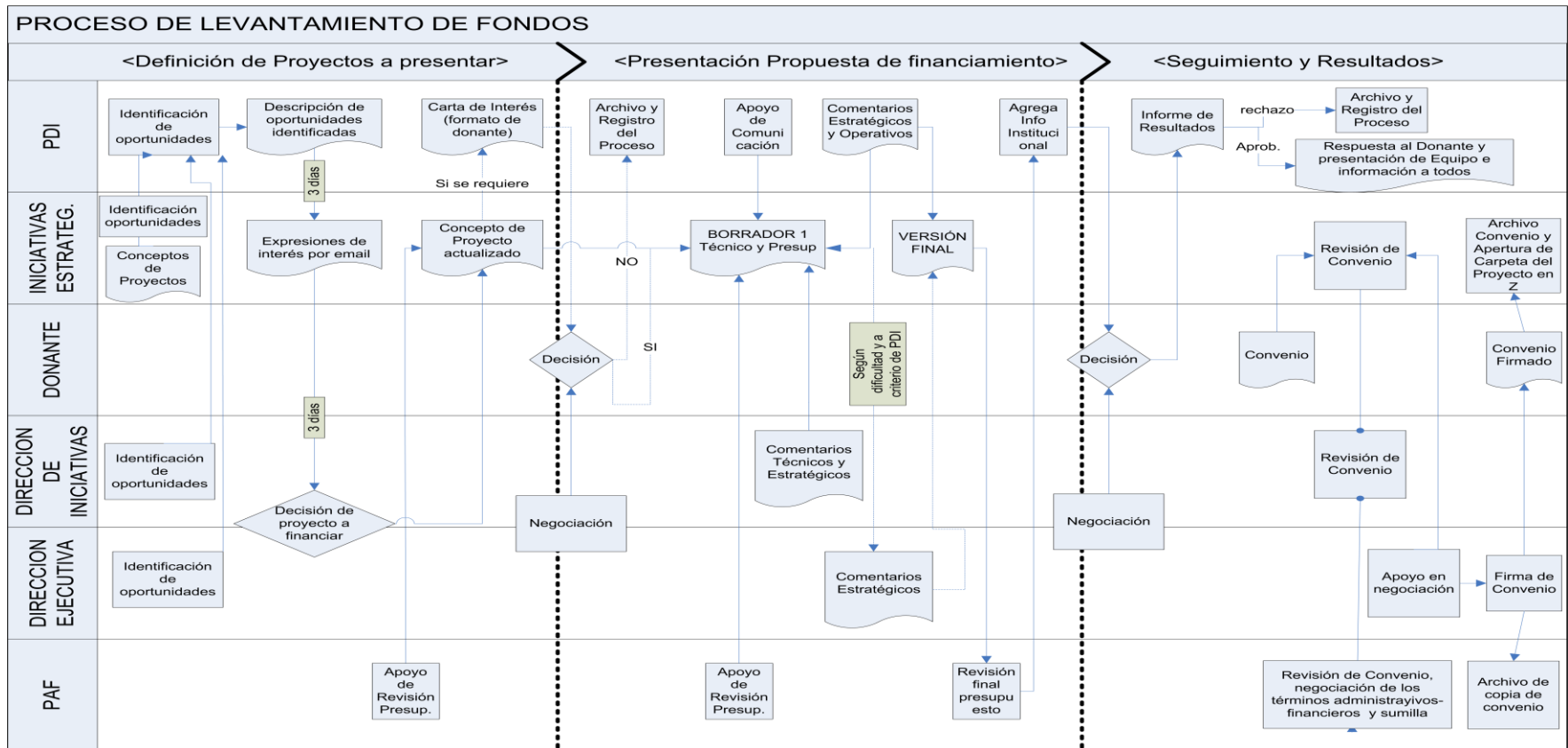
	Algún evento fortuito que cause un accidente y afectación del personal responsable de llevar a cabo la labor.	Como lo indica el riesgo, algún evento que cause afectación del personal responsable y no pueda laborar		x				x				x	x	Se acepta el riesgo, se mitiga el impacto en el trabajo a través de la reasignación de nuevas tareas	Dirección de Desarrollo Institucional con el Comité Ejecutivo (R) y (TdD)
	Inexperiencia y conocimiento del mercado	Recurso humano de DDI no puede implementar la estrategia y desconoce a sus interlocutores	x				x		x			x		Formación continua del Recursos Humano, búsqueda de asesoría y guía desde el Directorio Internacional que cuenta con experiencia	Dirección de Desarrollo Institucional
	Políticos: cambian la legislación y afecta labor FFLA	La fundación se ve "afectada" por las leyes del país donde se encuentra, pudiendo limitar su campo de acción	x				x					x	x	Ajuste a las leyes existente, búsqueda de alternativas a la labor en ejecución	Dirección Ejecutiva, Comité Ejecutivo (TdD)
<b>De negocio</b> Amenaza a la viabilidad del servicio	Político y entorno: Protección de mercado y limitación campo acción	Cambios en la política de los países que delimitan de manera negativa para FFLA, su labor.	x				x			x	x	x		Análisis de mercado desde lo técnico, lo legal y lo financiero para poder tomar decisiones que permitan mitigar el impacto del cambio si este fuera negativo	Dirección Ejecutiva con Apoyo Legal y Dirección Financiera-Administrativa (TdD)
	Estratégico: Objetivos estratégicos de las empresas cambian	Empresas dejan de invertir en RS o bien dejan de invertir en temas de congruencia con FFLA		x			x					x	x	Seguimiento del mercado para atender la alarmas de cambio de manera adecuada. Si fuera posible, ajuste de estrategia, servicios ofrecidos y	Dirección de Desarrollo Institucional (R) y (TdD)
	Estratégico: Oposición comunal al servicio	Organizaciones comunales, stakeholder en general opuestos a participación FFLA		x				x				x		Posible respuesta: diálogo y mediación de conflicto. Si hay daño de imagen y peligro de recursos humano, retiro de la fundación	Dirección Ejecutiva y Comité Ejecutivo (TdD)

	Dirección: Falla en el servicio proveído	Clientes de FFLA no se encuentran satisfechos del servicio	x					x	x				Monitoreo continuo y elaboración de mecanismos de seguimiento y consulta que permitan detectar fallas en el servicio y resolverlas en la brevedad posible.	Dirección de Desarrollo Institucional y Dirección Ejecutiva (R) y (TdD)	
	Presupuesto: Recortes presupuestarios de las empresas	Crisis económica, cambio de interés en áreas geográficas. No es una prioridad.		x			x					x	x	Dirección de Desarrollo Institucional monitorea (R)	
	Problemas sociales: Baja productividad por sobrecarga	Recurso humano de la fundación saturado de actividades y labores	x			x						x	x	Planificación, calendarización y seguimiento adecuado a través de monitoreo técnico e institucional	Dirección Ejecutiva y Comité Ejecutivo (R)

**Cuadro 28:** Matriz de gestión de riesgos  
**Fuente:** Elaboración propia

**Proceso seguido a partir de una respuesta positiva de proyecto**

A este punto la pregunta siguiente es ¿qué sucede si la respuesta es positiva si se determina que la empresa está interesada en colaborar con FFLA? La respuesta es seguir el proceso de formulación que tiene la fundación para lo cual una vez hecho el enlace y cristalizada positivamente la respuesta, pasa a la Dirección de Gestión Técnica



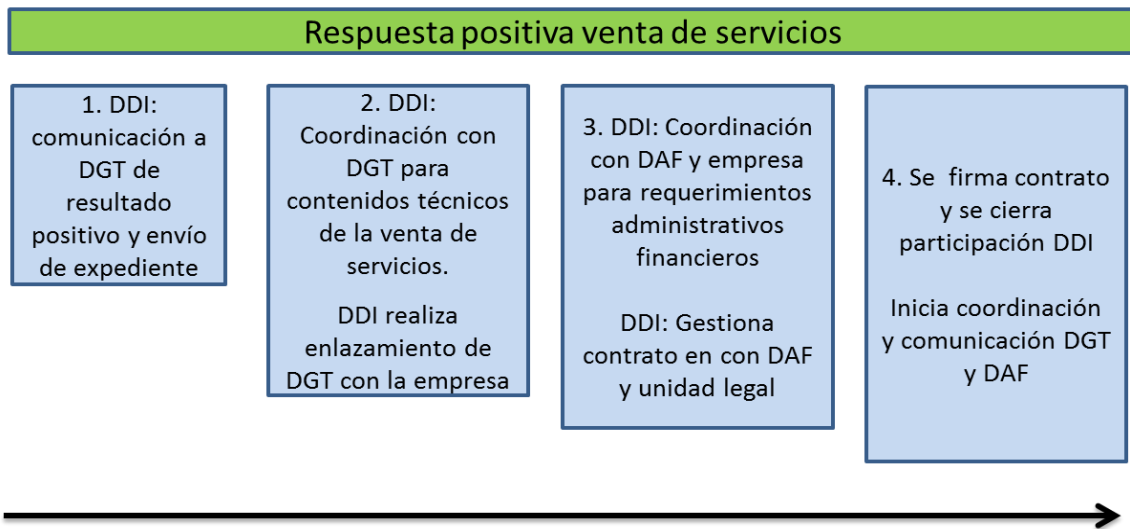
**Figura 23:** proceso de Levantamientos de FFLA  
**Fuente:** DDI para Fundación Futuro Latinoamericano

El proceso de gestión en FFLA como podría apreciarse en la figura anterior, pasa por tres instancias principales:

1. Dirección de Desarrollo Institucional que proyecta, identifica, en consulta con la Dirección de Gestión Técnica determina qué Iniciativa Estratégica (unidad técnica ejecutora) el proceso conjunto.
2. Dirección de Gestión Técnica responsable de todo el contenido técnico y operacional de la organización, articulando las IE y considerando las condiciones de la fundación, y finalmente
3. Dirección Administrativo Financiera, la que establece los lineamientos administrativos financieros, los controles, flujos y condiciones en los que se opera.

Cuando FFLA ha recibido a través de DDI una respuesta positiva se inicia el mecanismo de coordinación hasta llegar al punto de la operatividad que le corresponde a DGT.

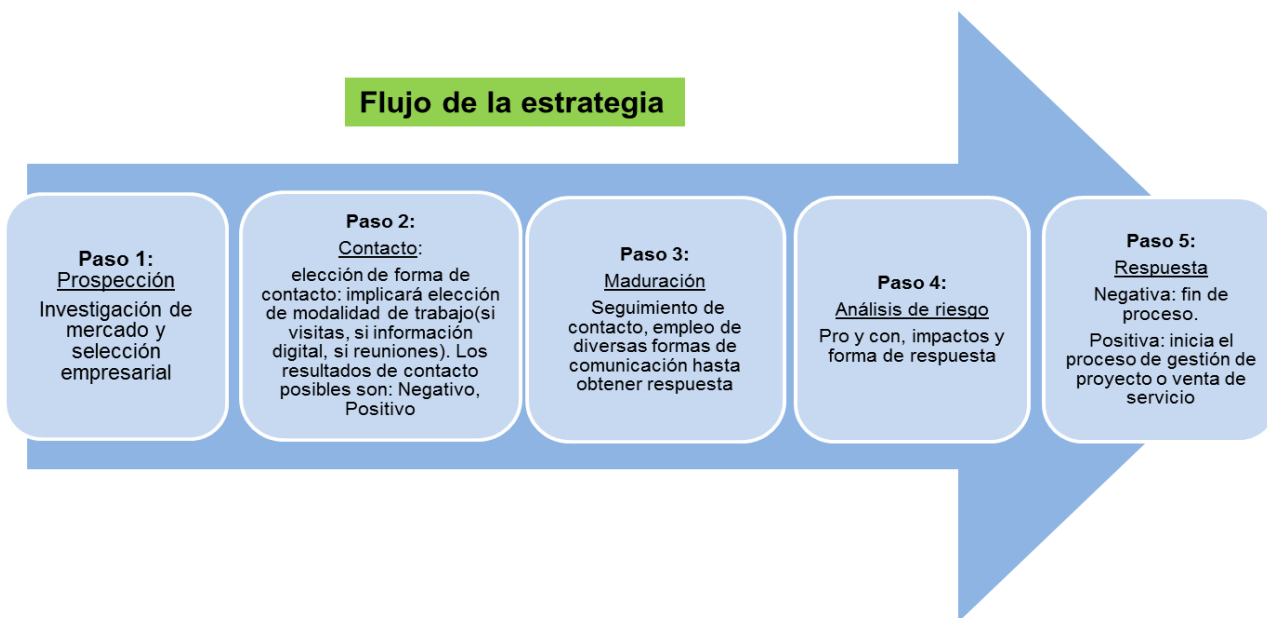
### Proceso seguido a partir de una respuesta positiva de venta de servicios



**Figura 24:** proceso de Levantamientos de FFLA  
**Fuente:** DDI para Fundación Futuro Latinoamericano

## Flujograma de la estrategia y consideraciones finales

Representar gráficamente los principales elementos tratados a lo largo de este capítulo, es lo que se persigue con el siguiente flujograma de la estrategia.



**Figura 25:** Flujograma de la estrategia

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede apreciar, el proceso es sencillo y breve, ajustado a FFLA; es así como se debe considerar lo planteado en las restricciones y alcances del proyecto, un producto parte de una acción macro de FFLA en donde este planteamiento no excluye ni va a sustituir el trabajo y la estrategia propia de levantamiento de recurso permanente que la Dirección de Desarrollo Institucional.

En resumidas cuentas lo que se propone a FFLA es seguir un procesos sistemático con consideraciones clave para poder trabajar con el sector privado, puesto que la expertise de consecución de recursos existe.

## CONCLUSIONES

### **A modo general se puede concluir que:**

- El empleo de la metodología de administración permitió organizar, articular y estandarizar la información necesaria en el trabajo, de acuerdo al alcance establecido.
- El uso de las técnicas de administración de proyectos propuestas por la PMI, permitió que los objetivos de este proyecto se logaran.
- El conocimiento acerca de la fundación por parte de quien realizó este proyecto fue fundamental para el planteamiento, debido a la dinámica y naturaleza de FFLA, lo cual en términos generales suele ser difícil de comprender.
- La aplicación de la estrategia significará para la fundación, la construcción paulatina de nuevas relaciones, cuyos resultados no podrán ser esperados al corto plazo.

### **Respecto a cada uno de los objetivos se puede concluir que:**

#### Acerca de lo desarrollado bajo el objetivo primero:

- El contexto de la cooperación internacional es complejo y ha evolucionado de manera considerable en los últimos 5 años, lo que se traduce en una disminución de recursos para América Latina y un reenfoque de la colaboración hacia otra geografía. Lo anterior ha afectado a la Fundación Futuro Latinoamericano en el ingreso de recursos financiero fresco para sus sostenibilidad.
- La Responsabilidad Social está en constante cambio y evolución en las empresas, presentándose como una oportunidad de aprendizaje y desarrollo; este nicho de mercado representa una oportunidad para FFLA

de diversificar sus fuentes de recursos financieros y de desarrollar capacidad organizacional para tales efectos.

- El Desarrollo Sostenible es un tema que se encuentra de manera indiscutible en la agenda nacional e internacional privada y pública, constituyendo un espacio importante para el diálogo y el trabajo conjunto.

Acerca de lo desarrollado bajo el objetivo segundo:

- Si bien es cierto, delimitar el alcance del proyecto es una labor compleja y que requiere el análisis de diferentes factores y condiciones, se puede afirmar que el resultado desprendido y el producto generado permitió obtener un alcance del proyecto adecuado.

Acerca de lo desarrollado bajo el objetivo tercero:

- En definitiva comprender la evolución de la Responsabilidad Social, es un factor calve para llevar a cabo el desarrollo, aplicación de herramientas de análisis y sobretodo realizar una lectura ajustada de la realidad. Lo que a su vez llevó a establecer herramientas de análisis que permitirán a la fundación realizar el estudio de los sectores y empresas de manera asertiva

Acerca de lo desarrollado bajo el objetivo cuarto:

- El análisis de la matriz de gestión de riesgo pone de manifiesto la importancia que el componente técnico tiene en la puesta en marcha la estrategia y como la sobrecarga, la dispersión de acciones pueden impactar de manera alta todo el planteamiento, al menos en lo que respecta al recurso humano.

Acerca de lo desarrollado bajo el objetivo cinco:

- Se podría decir que, si la Fundación Futuro Latinoamericano realiza un seguimiento comunicacional continuo con sus posibles socios, donantes y



contrapartes en el sector privado, a un mediano plazo tendrá la posibilidad de construir relacionamientos y alianzas para beneficio mutuo.

- Una distorsión de la comunicación, confusión de roles podría afectar de manera significativa la puesta en marcha de las relaciones con contrapartes.

Acerca de lo desarrollado bajo el objetivo seis:

- Se podría afirmar que las plantillas serán de utilidad para FFLA, que aunque si bien es cierto, no se contempla en este proyecto la aplicación del mismo, el conocimiento existente acerca de la fundación ha permitido elaborar instrumentos ajustados a la realidad de esta.
- Quien trabaje en FFLA y sea responsable de levantamiento de recursos financieros, encontrará total identificación con lo propuesto, ya que se plantearon formularios y plantillas adecuado con conocimiento institucional.
- Se puede concluir que, si la Fundación Futuro Latinoamericano madura la estrategia en el tiempo y a través de su aplicación, podrá desarrollar un “know-how” que le permitiría ser más competitiva.

## **RECOMENDACIONES**

### **Recomendaciones referentes a la estrategia**

- Para el ejercicio positivo de una estrategia, debe existir una voluntad e interés político, en este caso de la Dirección Ejecutiva y la Dirección de Desarrollo Institucional, para la implementación lo que significa asignación de recurso humano y de tiempo vertido en el costo financiero y rédito posterior, para lo cual se recomienda una revisión de las cargas del personal de DDI tal como lo identificado en la matriz de riesgos.
- Se sugiere a FFLA iniciar su labor de prospección del sector privado, haciendo una investigación más profunda acercándose inicialmente a las empresas bajo el “ranking” de las 100 empresas más responsables.
- Se recomienda a FFLA revisar en el mediano plazo el planteamiento realizado en este documento, para ajustarlo según la evolución presentada a partir de la aplicación por parte de DDI.

### **Recomendaciones relativas al trabajo con la empresa privada**

- La Fundación Futuro Latinoamericano debe analizar a partir de la estrategia si en el corto plazo, trabajar con el sector privado a través de venta de servicios, le podrá generar un mayor rédito que a través de proyectos de cooperación.
- La Fundación, debe considerar de manera continua el uso del lenguaje institucional y la forma en la que se interrelaciona con el sector privado, debido a la terminología usada por el mundo de las fundaciones y organizaciones no gubernamentales dista del empresarial, lo que puede afectar inicialmente la comunicación buscada.

**Recomendaciones respecto al recurso humano**

- Debe la fundación analizar a través de la Dirección Ejecutiva y su responsable de recursos humanos, si el equipo requiere de nuevas competencias para poder colaborar en el desarrollo de estas y por ende de una mejor ejecución de la estrategia.

## BIBLIOGRAFIA

### Libros

Arboleya, Guillermo, Gecik M, Pedro (2008). Guía para realizar donaciones: aspectos administrativos e impositivos. Editorial de la Universidad San Andrés. Buenos Aires, Argentina.

Eyssautier, M. (2002). Metodología de la Investigación: Desarrollo de la Inteligencia. México: Thomson Editores.

Fundación Futuro Latinoamericano (2012). Planificación Estratégica 2012-2022. Quito, Ecuador.

Ireland, Lewis R & Cleland, David I (2001) Manual Portátil de Administración de Proyectos. Distrito Federal, México: McGraw Hill Interamericana Editores.

Project Management Institute (2008). PMBOK® Guide (4ta Edición.) Pennsylvania. USA.

International Standardization Organization (2010). ISO 26.000:2010 Responsabilidad Social. Ginebra, Suiza: ISO

Vives, Antonio y Peinado-Vara, Estrella (Editores) (2011). La RSE en América Latina. (1era Edición). Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), Washington D.C., USA.

Zavala Trías (2013) Guía a la redacción en el estilo APA (6ta Edición) Edición Biblioteca de la Universidad Metropolitana, San Juan, PR.

**Artículos de revistas**

1ero octubre, 2012. La vida del planeta en tus manos: edición especial de sustentabilidad. *Newsweek*, pp. 12-41.

10 setiembre, 2011. Las 100 empresas sustentables del mundo. *Newsweek* pp. 10-34.

Julio- diciembre, 2003. El Desarrollo Sustentable: Interpretación y análisis. Revista del Centro de Investigación La Salle de México. Volumen 6. N.21 pp.55-59.

Correa Emilia, Flynn Sharon y Amit, Anlon, noviembre, 2004. Responsabilidad Social Corporativa en América latina: una visión empresarial. SERIE 85: medio ambiente y desarrollo. CEPAL y Naciones Unidas. Santiago de Chile.

Noviembre- diciembre, 2005. Etcheverry, R. Corporate Social Responsibility. Penn State University International Law Review, Volumen. 23, N°3, p.p. 493 – 505.

Whitehouse, Lisa, 2006. Corporate Social Responsibility: Views from the Frontline”. *Journal of Business Ethics*. Vol. 63. Págs. 279-296.

**Documentos de investigación**

Borregaard, Nicola (2001). Comercio sustentable, gestión de la cadena de valor y movilización de recursos para el desarrollo sustentable. Documento preparado para el Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo (IIED), con aportes del proyecto “Mercados Verdes”, financiado por el IISD en el marco del programa “Trade Knowledge Network”. 25 de octubre del 2001.

Castaño Duque (2010). German. Seminario de Teoría de la Administración. Universidad Nacional de Colombia. Manizales

Comisión Económica para América Latina (2010). La cooperación internacional en el nuevo contexto mundial: reflexiones desde América Latina y el Caribe. Documento preparado por la CEPAL para el Trigésimo periodo de Sesiones. 26 de marzo de 2010. Brasilia, Brasil.

Fundación Avina, Banco Interamericano de Desarrollo (2011) Índice de Donantes para América Latina y el Caribe: Informe sobre los Principales Movilizadores de recursos para la Sociedad Civil Latinoamericana.

Fundación Futuro Latinoamericano (2012). Estrategia de Comunicación. Quito, Ecuador.

Ministerio de Planificación Económica (2005). Glosario de Términos y definiciones comúnmente utilizado. San José, Costa Rica.

Santander Campos, Guillermo. (2011) Nuevos donantes y cooperación Sur-Sur: estudios de caso. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España

Xalma, Cristina (2012). Informe de Cooperación Sur-Sur Iberoamérica. Documento preparado para la Secretaría General Iberoamericana. Madrid, España.

### **Internet**

Asociación de Empresarios para el Desarrollo. Página Principal de la Asociación. [www.aedcr.com](http://www.aedcr.com) Recuperado: 18 de agosto, 2012

Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social Empresarial. [www.redceres.org](http://www.redceres.org) Recuperado: 11 de julio, 2012

Fundación Futuro Latinoamericano. Página Principal de la Fundación [www.ffla.net](http://www.ffla.net) Recuperado: 23 de septiembre, 2012

Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-sur.  
[www.cooperacionsursur.org](http://www.cooperacionsursur.org) Recuperado: 14 de setiembre, 2013

Secretaría General Iberoamericana. [www.segib.org/es](http://www.segib.org/es) Recuperado: 8 de setiembre, 2013

Sistema Económico de Latinoamérica y el Caribe. [www.sela.org](http://www.sela.org) Recuperado: 14 de setiembre, 2013

Universidad Autónoma de México. Técnicas de investigación de [http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario\\_IEE/tecnicas.pdf](http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario_IEE/tecnicas.pdf) Recuperado: el 18 de setiembre, 2013

World Business Council for Sustainable Development: WBCSD.  
[www.wbcsd.org/home.aspx](http://www.wbcsd.org/home.aspx) Recuperado: 22 de setiembre, 2012.

## ANEXOS

### Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO

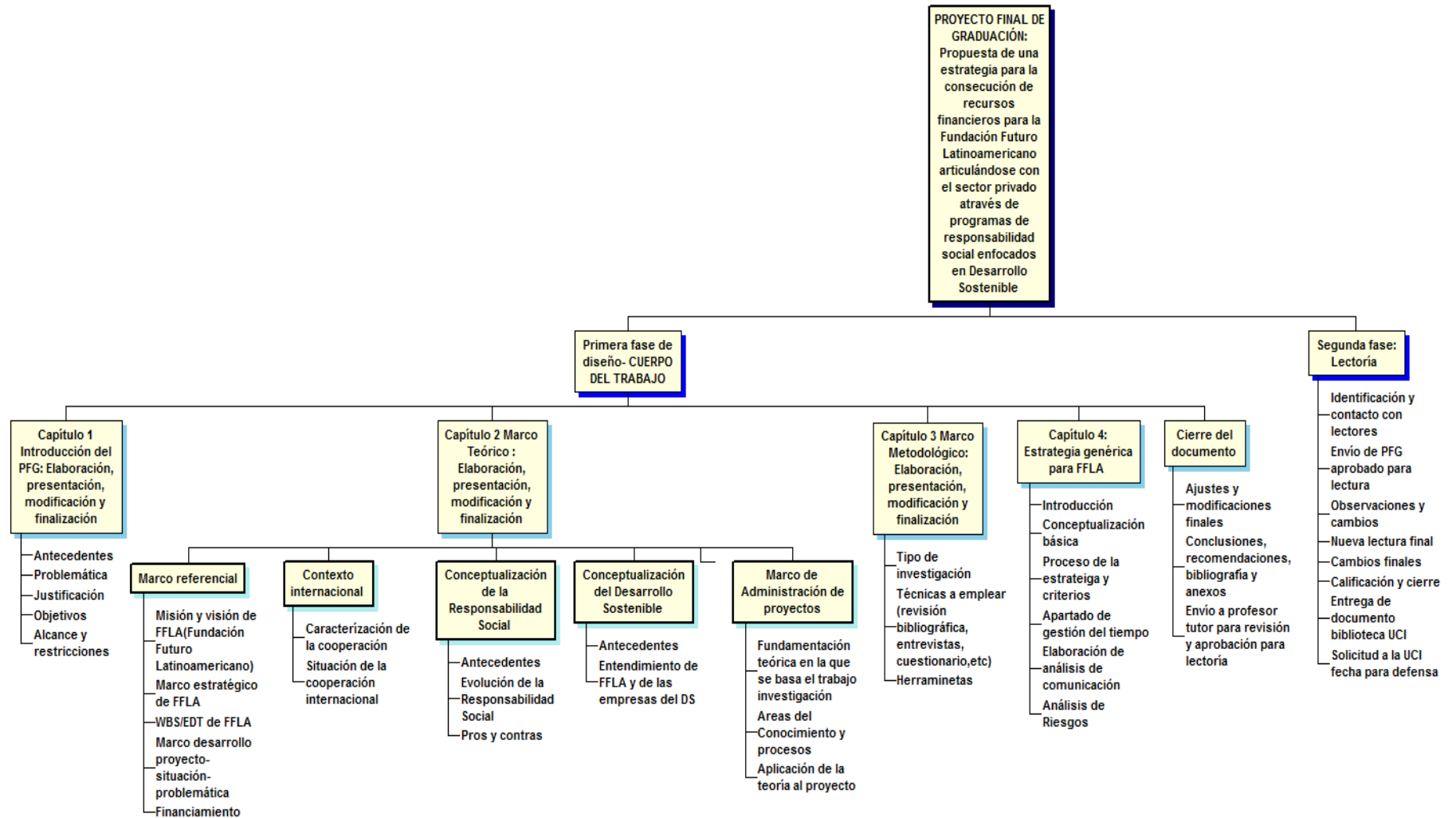
<b>Cuadro 29:</b> Acta del proyecto Información principal y autorización del proyecto	
<b>Fecha:</b>	<b>Nombre del proyecto:</b>
01-noviembre 2013	Propuesta de una estrategia para la consecución de recursos financieros de la Fundación Futuro Latinoamericano articulándose con el sector privado a través de programas de responsabilidad social enfocados en Desarrollo Sostenible
<b>Áreas de conocimiento:</b>	<b>Área de aplicación:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la Integración del Proyecto</li> <li>• Gestión del Alcance del Proyecto</li> <li>• Gestión del Tiempo del Proyecto</li> <li>• Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.</li> <li>• Gestión del Riesgo.</li> </ul>	Dirección de Desarrollo Institucional, Desarrollo Sostenible, Fundación Futuro Latinoamericano
<b>Fecha de inicio del proyecto:</b>	<b>Fecha tentativa de finalización del proyecto:</b>
01 de julio de 2013	01 de Noviembre de 2013
<b>Objetivo general:</b>	
Elaborar con base en las buenas prácticas en administración de proyectos sugeridas por el PMI, una estrategia de consecución de recursos financieros de programas de RSC, con el propósito que contribuya en la sostenibilidad económica durante el período 2013-2016 de la FFLA.	
<b>Objetivos específicos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un análisis contextual de la cooperación internacional y la cooperación privada a través de la responsabilidad social que, permita identificar los requerimientos para la estrategia de consecución de recursos financieros provenientes del sector privado.</li> <li>• Definir el alcance del proyecto de manera tal que contenga todos los procesos y actividades requeridas de acuerdo al perfil del mismo y las necesidades de la fundación.</li> <li>• Elaborar un perfil de los tipos de programas y las herramientas de análisis que permitan a la Fundación realizar el estudio de los sectores y las empresas privadas con el propósito de identificar los potenciales socios financieros</li> <li>• Establecer el plan de gestión de riesgos del proyecto considerando los elementos principales del mismo y proponiendo acciones.</li> <li>• Proponer un mecanismo de comunicación y seguimiento de los potenciales cooperantes del sector privado</li> <li>• Establecer formularios y plantillas para la captura y control de la información de la estrategia.</li> </ul>	
<b>Descripción del producto:</b>	
Se obtiene la elaboración una estrategia de consecución de recursos financieros para la Fundación Futuro Latinoamericano.	
La estrategia de consecución de recursos financieros para FFLA, se construye de acuerdo a las características de la fundación y se enfoca en empresas que cuenten con programas de responsabilidad social	
La estrategia contendrá herramientas e instrumentos elaborados para efectos de la misma.	
<b>Necesidad del proyecto:</b>	
FFLA requiere una estrategia de levantamiento de fondos que le permita diversificar su mercado y fuentes, ya que actualmente está centrado en la cooperación tradicional de origen bilateral y multilateral.	
FFLA requiere de una estrategia de trabajo con el sector privado, pues carece de esta.	



<b>Justificación de impacto:</b>	
Es un asunto fundamental para la fundación obtener recursos financieros frescos para sostener a través del tiempo su acciones en la Región Latinoamericana	
<b>Restricciones</b>	
Restricciones del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proyecto tiene un plazo de realización de 4 meses, comprendiendo los tres meses de desarrollo y el mes de prórroga solicitado a la Universidad para la Cooperación Internacional.</li> <li>• Los costos utilizados para el desarrollo del proyecto corren por parte de la sustentante y no involucra recursos de la organización beneficiaria de la propuesta.</li> <li>• El recurso humano disponible para el proyecto se concentra al 100% en la sustentante para el desarrollo del mismo siguiendo los estándares establecidos por la UCI.</li> <li>• El producto planteado en el proyecto será planificado pero no puesto en ejecución y operación para la consecución de fondos con organizaciones del sector privado que cuenten con planes de Responsabilidad Social.</li> <li>• El aporte de parte de profesionales de FFLA estarán supeditados a los plazos de desarrollo del proyecto y no representan una limitación para la elaboración del mismo.</li> </ul> Restricciones del Producto <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación a discreción de la dirección o instancias competentes de la FFLA para implementar la propuesta dentro de la organización.</li> <li>• Limitaciones en FFLA que no permitan tener la revisión adecuada del documento por falta de tiempo o recurso humano.</li> <li>• La estrategia de consecución de fondos se limita a organizaciones del sector privado que cuenten con iniciativas, proyectos, programas o unidades de Responsabilidad Social.</li> <li>• La estrategia que se propone no excluye que la FLA continúe su trabajo con el sector tradicional de la cooperación, o decida otros mecanismos de trabajo tal como la exploración de donación individual o uno a uno; bien gestión de proyectos corporativos con otras organizaciones complementarias ante organismos bilaterales y multilaterales.</li> </ul>	
<b>Identificación de grupos de interés (stakeholders):</b>	
<b>Ciente(s) directo(s):</b> Dirección de Desarrollo Institucional (responsable de levantamiento de fondos), de la Fundación Futuro Latinoamericano.	
<b>Ciente(s) indirecto(s):</b> Personal de la Fundación que no se dedica a la consecución de recursos financieros.	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Firma</b>
Heidy Jiménez Sandoval	
<b>Aprobado por:</b>	<b>Firma</b>
Pedro José Avendaño	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de plantilla de UCI

## Anexo 2: EDT DEL PROYECTO



**Figura 26:** Estructura de Trabajo (WBS/EDT)  
Fuente: Elaboración propia con uso del software WBS Chart Pro

## Anexo 3: CRONOGRAMA

