



F U N D A C I Ó N
OMAR DENGO

EDUCACIÓN, TECNOLOGÍA Y DESARROLLO

Proyecto IDRC # 102564-012

“Capacity Building for Resource Mobilization”
Desarrollo de Capacidades en Captación de Fondos

Informe Narrativo Final
2004-2007

Fundación Omar Dengo
Costa Rica
www.fod.ac.cr
Tel. 506-2527-6103
Fax 506-2527-6112

Síntesis

La Fundación Omar Dengo (FOD) dio inicio en el año 2004 a un proceso de crecimiento en su infraestructura productiva y de fomento de programas de proyección nacional y regional con la creación del Instituto Innov@ de Aprendizaje y Tecnología. Esto implicó que las acciones para hacer de las alianzas un punto central para el desarrollo y la participación de sus proyectos requirieran un mayor apoyo a través del fortalecimiento de las habilidades de captación de fondos de la unidad especializada responsable y de aquellas otras áreas de la organización que comparten acciones para activar contactos y enlaces e identificar posibles socios y donantes.

El objetivo general del proyecto fue fortalecer las habilidades de captación de fondos requeridas por el personal de la FOD para proveer a la organización con las herramientas necesarias para mejorar su estrategia de negocios y de trabajo en el área de captación de fondos y creación de alianzas. Para esto se buscaba mejorar la comprensión de los ligámenes entre planeamiento estratégico y captación de fondos, facilitar que la FOD aplique herramientas útiles en esta área, especialmente planes de negocio y de necesidades financieras, construir capacidades para la preparación de propuestas de proyectos para socios potenciales y capacidades de negociación.

Por medio de este proyecto, la FOD obtuvo capacidades internas que le permitieron diseñar la estrategia de lanzamiento del Instituto Innov@, al mismo tiempo que mejoró las habilidades de su personal para conducir acciones concretas de creación y fortalecimiento de alianzas y captación de fondos conducentes a hacer la nueva infraestructura productiva de la FOD una realidad. El proyecto además le permitió a la FOD consolidar y expandir sus alianzas a nivel regional, así como desarrollar y extender su red de donantes y cooperantes e incrementar su participación en muchas más iniciativas y proyectos. Asimismo el proyecto mejoró los procesos de negociación con donantes y clientes y ayudó a establecer principios de medición de la estructura de precios de sus servicios.

Los resultados del proyecto tuvieron influencia directa sobre la puesta en práctica de la campaña de captación de fondos con donantes locales e internacionales que a partir del año 2004 y hasta el año 2007 permitieron la concreción del proyecto de construcción, equipamiento y proyección de la nueva sede de la FOD y del Instituto Innov@. La creación de una infraestructura productiva nueva, incluyendo infraestructura física, plataforma de telecomunicaciones y nuevas áreas de investigación y desarrollo, ha facilitado la ejecución de una organización administrativa y de procesos renovada y enfocada a crear mayor valor para sus donantes y socios.

Problema objeto de investigación

En el año 2004, la Fundación Omar Dengo (FOD) decidió articular sus diferentes áreas de investigación, desarrollo y producción, así como su experiencia en la implementación del Programa Nacional de Informática Educativa MEP-FOD en Costa Rica, en una nueva unidad organizacional denominada Instituto Innov@ de Aprendizaje y Tecnología. Esta decisión fue producto de la creciente demanda de los servicios, asesorías y apoyo de la FOD por parte de gobiernos, ONG, organizaciones del sector privado y del sector académico y otras organizaciones e instituciones tanto en el ámbito nacional como de otros países de América Latina y el Caribe. La concepción del Instituto Innov@ se incluyó en el documento *“Visión Estratégica de la Fundación Omar Dengo 2004-2010”* que además de establecer los principios y políticas estratégicas organizacionales para el periodo dio inicio a un ambicioso proceso de crecimiento en la infraestructura productiva y de fomento de programas de proyección nacional y regional.

La FOD consideró que sus acciones para hacer de las alianzas un punto central para el desarrollo y la participación en proyectos, así como un elemento fundamental para el crecimiento organizacional, deberían ser fortalecidas tanto en la unidad especializada responsable de la captación de fondos y preparación de propuestas (“resource mobilization”) como en aquellas otras áreas de la organización que comparten acciones para activar contactos y enlaces e identificar posibles socios y canales de colaboración.

Después de una visita en julio de 2004 a la FOD por parte de un equipo del “Partnership and Business Development Division” de IDRC y del diseño conjunto de un plan de acción para mejorar las capacidades de captación de fondos de la FOD, se estableció un proyecto con el apoyo de IDRC que buscaba apoyar los procesos de consolidación y expansión de las alianzas con organizaciones nacionales, regionales e internacionales y así extender la red de donantes y cooperantes de la FOD. Para esto se diseñaron varias actividades conducentes a mejorar las habilidades de captación de fondos del personal de la FOD a través de programas de capacitación y el desarrollo de una estrategia organizacional de negocios y comunicación.

La FOD consideró necesario realizar los esfuerzos de capacitación y de desarrollo organizacional estratégico de este proyecto en forma paralela y complementaria con los procesos de captación de fondos de gran envergadura que la organización llevó a cabo en el periodo 2004-2007.

Resultados del proyecto

Por medio de la implementación del proyecto, la FOD obtuvo capacidades internas que le permitieron diseñar la estrategia de captación de fondos del Instituto Innov@, al mismo tiempo que mejoró las habilidades de su personal para conducir acciones concretas de creación y fortalecimiento de alianzas conducentes a hacer la nueva infraestructura productiva de la FOD una realidad. El proyecto estableció acciones que le permitieron a la FOD consolidar y expandir sus alianzas en el ámbito regional, así como desarrollar y extender su red de donantes y cooperantes e incrementar su participación en muchas más iniciativas y proyectos. El proyecto además mejoró los procesos de negociación con donantes y clientes y ayudó a establecer principios de medición de la estructura de precios de sus servicios.

El Instituto Innov@ es una realidad gracias al apoyo de un conjunto numeroso de socios de múltiples sectores que le permiten a la FOD ofrecer más efectivamente sus servicios educativos

y así canalizar la experiencia acuñada desde su creación en el año 1987 para apoyar a programas y proyectos de instituciones, gobiernos y empresas en Costa Rica y en otros países de la región de América Latina y el Caribe. Los procesos de planeamiento interno sobre captación de fondos resultaron en la creación de alianzas durante el periodo 2004-2007 y cuyos frutos representan una excelente base para el trabajo de la organización en esta área en los próximos años. Estos procesos fueron directamente apoyados por el proyecto en las fases de concepción de la estrategia, creación de un portafolio de productos y servicios, rediseño de los procesos que agregan valor a los clientes y usuarios finales y que permitieron realizar el rediseño organizacional de la FOD en respuesta a los nuevos retos de operación del Instituto Innov@.

Las acciones del proyecto además le permitieron a la FOD definir su estrategia de captación de fondos y mejorar las habilidades del personal para preparar propuestas y negociar con donantes y clientes para así consolidar y expandir sus alianzas a nivel regional, así como desarrollar y extender su red de donantes y cooperantes. La FOD estableció nuevas alianzas basadas en proyectos específicos para el Instituto Innov@ con beneficiarios en Costa Rica y en la región Centroamericana. Adicionalmente, el apoyo inicial que la FOD recibió de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) fue potenciado con la creación de una amplia red de donantes y cooperantes en apoyo a aspectos de construcción y equipamiento de la nueva sede de la FOD¹.

El proyecto además resultó en mejoras en el conocimiento básico del personal sobre estilos y conductas para conducir una negociación efectiva, planificación de estrategias y tácticas de negociación y el desarrollo práctico de casos de negociación. Adicionalmente, un grupo ampliado de personal FOD se capacitó en técnicas avanzadas de negociación orientadas a empresas del tercer sector, como fundaciones sin ánimo de lucro y ONG, como la FOD, que buscan crear valor social en sus procesos de negociación y solución de conflictos.

El proyecto también alcanzó resultados en el área de estructuras de precios y costos de los servicios. Por medio de una asesoría especializada, la FOD estableció principios para su estructura de precios que incluye la identificación de los factores de costos de acuerdo a los tipos insumos, el costo del “overhead” y los costos base de conocimiento de la organización. Los principios y recomendaciones técnicas emitidas por el estudio están siendo implementados en forma escalonada por parte de la FOD.

¹ La FOD estableció nuevas alianzas para la realización de proyectos con organizaciones como IDRC, el Fondo de las Naciones Unidas para la Democracia (UNDEF) y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), entre otros. Adicionalmente el apoyo inicial de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) para el proyecto del Instituto Innov@, la FOD amplió la red de sus donantes en apoyo a aspectos de construcción y equipamiento de la nueva sede de la FOD por medio de alianzas con los Gobiernos de España, Japón y la República de China (Taiwán), con empresas como Motorola, Microsoft, Wal-Mart Costa Rica, CISCO Systems, SUN Microsystems, Hewlett Packard y DELL y con organizaciones como la Fundación CR-USA para la Cooperación. La FOD también logró negociar y captar apoyos importantes en descuentos y donaciones en especie de empresas locales y profesionales en comunicación y arte como Grupo Ortiz Arquitectura, ICICOR S.A., Estructuras S.A., Ingeniería Mecánica Aplicada, ADOL, Grupo Mutual Alajuela – La Vivienda, TK Broker, RACSA, GBM, Business Solution Consulting BSC, MACOPA, Holcim, Audio City, SoniVisión, Luminotecnia DUAL, Arq-Deco, Elmec, Bufete Laclé & Gutiérrez, David González “Zaafra,” Ángel Lara, Paulina Ortiz, Carlos Gil y Edilex Comunicación Internacional.

Logro de los objetivos

El objetivo general del proyecto fue “fortalecer las habilidades de captación de fondos requeridas por el personal de la FOD para proveer a la organización con las herramientas necesarias para mejorar su estrategia de negocios y de trabajo en el área de captación de fondos y creación de alianzas”.

El proyecto logró alcanzar este propósito a satisfacción de la FOD dado que sus acciones permitieron capacitar a los equipos a cargo de los procesos de captación de fondos de la organización y llevar a cabo estudios cuya implementación mejoró la capacidad interna de la organización para establecer una estrategia efectiva de negocios y de creación de alianzas con nuevos donantes y socios.

En general, los cuatro objetivos específicos del proyecto fueron alcanzados a satisfacción de la FOD. A continuación, se describen los logros alcanzados en estos objetivos específicos y se explican, cuando se requiera, las acciones que se modificaron o agregaron para su cumplimiento:

1. Mejorar la comprensión de los ligámenes entre planeamiento estratégico y captación de fondos
2. Facilitar que la FOD aplique herramientas específicas que sean útiles para planeamiento estratégico y captación de fondos, especialmente planes de negocio y de necesidades financieras, mientras se construye la capacidad interna de la FOD para desarrollar este tipo de herramientas

El logro de estos dos objetivos involucró originalmente la preparación de una estrategia o plan de desarrollo y comunicación para la organización que debería incluir, entre otros, una estrategia orientada a presentar a la FOD como líder en su campo de actividad, una revisión y enriquecimiento del portafolio de productos y servicios, un portafolio de donantes potenciales, un plan de mercadeo y comunicaciones y el establecimiento de una estructura organizativa renovada de acuerdo con el plan de desarrollo organizacional. Para esto se previó la contratación de una firma(s) consultora(s) para concretar estas tareas.

Para las acciones de planificación financiera, se buscaba establecer estructuras y estrategias de costo y precio para los servicios de la FOD, también con la ayuda de una firma consultora.

La FOD propuso, con la correspondiente autorización del “Partnership and Business Development Division” de IDRC, realizar en una primera fase acciones conducentes a lograr estos dos objetivos con el personal de la FOD y en una segunda fase, realizar la contratación de consultores especializados. Las dos razones principales para esta propuesta fueron las siguientes:

- i) Durante el periodo 2004-2007 la FOD estuvo inmersa en un proceso de captación de fondos y creación de alianzas alrededor de una campaña de capital muy intensa que requirió el trabajo paralelo de planeamiento estratégico y de captación de fondos con las realización de acciones urgentes de creación y fortalecimiento de alianzas para el proyecto del Instituto Innov@.
- ii) La FOD estableció un plan de trabajo que involucraba la preparación de los siguientes insumos, los cuales serían financiados con recursos del proyecto:

- a. Preparación interna de un primer plan estratégico de búsqueda de fondos para la campaña de capital del Instituto Innov@, con especial interés en el desarrollo de donantes de gobierno y empresas en el ámbito internacional y con empresas locales en el ámbito local y con el apoyo del Consejo Asesor del Instituto Innov@.
- b. Conformación de un Consejo Asesor del Instituto Innov@ para apoyar la labores de captación de fondos en el ámbito nacional.
- c. Preparación de un portafolio de productos y servicios de la FOD y del Instituto Innov@.
- d. Preparación de un modelo de costeo y fijación de precios de los servicios de la FOD (objetivo específico 2).
- e. Rediseño de los procesos del Instituto Innov@ que más agregan valor para los clientes y usuarios finales.
- f. Mejoramiento de las capacidades de preparación de propuestas de proyectos a través del ordenamiento de los procesos y procedimientos relacionados con la búsqueda y captación de fondos (Objetivo específico 3).
- g. Preparación de un plan de negocios actualizado, una vez que los procesos principales de captación de fondos para la infraestructura productiva estuviesen completados.

La FOD alcanzó resultados satisfactorios en la preparación de los insumos mencionados durante el periodo del proyecto con excepción de la preparación del documento de plan de negocios actualizado. Para esto la FOD había previsto iniciar su preparación una vez concluido este proyecto para lo cual se iban a utilizar recursos propios y no del proyecto². Se debe indicar, sin embargo, que el plan de negocios actualizado utilizará insumos que son resultados del cumplimiento del primer objetivo específico del proyecto.

El segundo objetivo específico se logró alcanzar a través de la preparación de un modelo de costeo para las actividades productivas de la FOD y de determinación de los precios de venta de sus servicios de capacitación y consultoría realizado por medio de un contrato de servicios profesionales con FUNDES de Costa Rica. Esta organización diseñó un sistema de costeo que permite medir los costos de los recursos utilizados al desarrollar las actividades de consultoría y capacitación, con el propósito de determinar el precio óptimo de los servicios prestados.

El estudio se realizó en el año 2006 y determinó la necesidad de que la FOD pusiera en operación cambios a su modelo de costo y fijación de precios y se recomendaron modificaciones en algunas prácticas contables de costeo de ingresos y gastos para facilitar el uso de indicadores de eficiencia y productividad y mejorar la asignación de costos directos e indirectos (“overhead”) por centro productivo. La FOD inició la implementación de recomendaciones técnicas en el año 2007 una vez que la nueva estructura productiva y organizativa del Instituto Innov@ inició sus operaciones.

3. Construir capacidades para la preparación de propuestas de proyectos para socios potenciales.

Este objetivo se alcanzó a través de actividades previstas de capacitación de personal encargado de la preparación de propuestas, participación en una conferencia internacional sobre “fundraising” y contratación de consultores especializados en temas relacionados a la

² El proceso de preparación del plan de negocios actualizado se programó para I semestre del año 2008 para lo cual se utilizaran recursos propios de la FOD.

construcción de capacidades para la preparación de propuestas y la mejora en los procesos y procedimientos relacionados con la búsqueda y captación de fondos.

4. Construir capacidades de negociación en el personal de la FOD.

Originalmente se había previsto lograr este objetivo por medio de la contratación de un consultor extranjero especialista en temas de negociación. La FOD optó por identificar opciones de capacitación con especialistas calificados basados en Costa Rica de forma que se pudiera lograr la participación de más personal en las sesiones de capacitaciones. Este objetivo fue alcanzado satisfactoriamente por medio de la participación de dos grupos con responsabilidades directivas y de captación de fondos en un seminario de negociación estratégica y un taller avanzado de negociación,

Diseño y puesta en práctica del proyecto

A continuación se describen brevemente las cuatro actividades apoyadas por el proyecto, el periodo de tiempo requerido para llevarlas a cabo y los cambios surgidos con respecto de lo originalmente concebido, cuando esto fue necesario:

Actividad 1: Diseño de una estrategia de desarrollo de negocio y comunicación orientada a la acción

Como se indicó en la sección anterior, la FOD estableció un plan de trabajo que involucraba la preparación de varios productos. Algunos de estos productos fueron preparados inicialmente por personal de la FOD. Otros productos fueron el producto de contratación de consultores especializados en una segunda fase del proceso para lo cual se utilizaron recursos del presupuesto del proyecto.

i) Preparación interna de un primer plan estratégico de búsqueda de fondos para el proyecto del Instituto Innov@ con especial interés en el desarrollo de donantes de gobierno y empresas en el ámbito internacional y con empresas locales en el ámbito local y con el apoyo del Consejo Asesor del Instituto Innov@.

La FOD condujo entre febrero y abril de 2005 sesiones con personal interno para la preparación de las primeras etapas de un plan estratégico de búsqueda de fondos para el proyecto del Instituto Innov@. Esta versión inicial de un documento de estrategia de captación de fondos guió las acciones de búsqueda en el ámbito internacional, con gobiernos y corporaciones y en el ámbito local, con el apoyo del Consejo Asesor del Instituto Innov@. La FOD buscó contar con un plan de trabajo flexible y concentrar los recursos del proyecto en la preparación de un portafolio de productos y servicios para Innov@.

ii) Diseño y preparación de un portafolio actualizado de productos y servicios de la FOD y del Instituto Innov@.

iii) Rediseño de los procesos del Instituto Innov@ que más agregan valor para los clientes y usuarios finales.

La FOD inicialmente comisionó a la firma Net Assessment Inc. la definición del portafolio de productos y servicios. Para esto se realizaron sesiones de trabajo con un grupo ampliado del personal sobre selección de productos y definición de áreas estratégicas en los meses de julio,

agosto y setiembre de 2005. El trabajo con esta firma consultora permitió involucrar a una gran cantidad de personas en los procesos iniciales de definición de ofertas de productos y servicios de la organización. Sin embargo, la FOD determinó decidió hacer un cambio de enfoque y encadenar el proceso de diseño y preparación del portafolio de productos y servicios ya iniciado con otras acciones de mejora de flujos y rediseño organizacional a través de la contratación de otra firma consultora.

En el periodo de marzo a julio de 2006, la FOD contrató a la empresa People and Business Advantage para diseñar el modelo de preparación del portafolio de productos y servicios de la organización. Para esta labor se tomó en consideración el valor agregado que posee cada producto o servicio en cuanto a los problemas que resuelve para el beneficiario final y se diseñaron procesos de trabajo internos que derivan en la escogencia de los productos y servicios dentro de un portafolio que aseguren el éxito futuro de la organización, según las condiciones de idoneidad y cumplimiento de las necesidades de los clientes y usuarios y los requerimientos organizacionales.

Por medio de esta contratación, se preparó un portafolio de productos y servicios filtrado según grado de importancia y se hizo una categorización de acuerdo con aplicaciones, características y beneficios de cada uno. Para el rediseño de los procesos, el consultor propuso tres procesos claves: proceso de innovación, proceso de operaciones y proceso de clientes. Estos tres procesos conforman la columna vertebral para el óptimo desempeño de la FOD y del Instituto Innov@. Además, se identificaron tres procesos de plataforma, que deben ser integrados como parte de la cadena de valor. Estos tres procesos son los de servicio al cliente, gestión del conocimiento y control y administración de proyectos.

Actividad 2: Desarrollo de estrategias y estructuras de costos y precios

El plan original incluyó la contratación de una firma consultora que estableciera un modelo de costeo y fijación de precio de los productos y servicios del Instituto Innov@ de la FOD. Para esto la FOD contrató a FUNDES de Costa Rica en el periodo entre mayo y agosto de 2006. FUNDES es una asociación con amplia experiencia en el fomento de la pequeña y mediana empresa y que ofrece servicios de capacitación, formación empresarial y consultoría en diferentes ramas.

La asesoría a la FOD tuvo como objetivo general diseñar un modelo para medir los costos de los recursos utilizados al desarrollar los productos y servicios de la FOD a fin de determinar el precio óptimo de los servicios que le permitan lograr una efectiva recuperación de sus costos y la continuidad de sus operaciones. Se buscaba además determinar los costos y gastos operacionales fijos, identificar los costos variables de la operación y aplicar la metodología del “Sistema de Costeo Basado en Actividades” para la determinación del precio óptimo de los servicios.

La consultoría con FUNDES produjo un modelo de costo y fijación de precios para las operaciones de la FOD y estableció una serie de recomendaciones a la administración financiera de la FOD, incluyendo algunos cambios en las prácticas contables de costeo de ingresos y gastos y acciones conducentes a mejorar la asignación de costos directos por centro productivo y la actualización de los métodos de asignación de costos indirectos.

Se debe anotar que el costo del contrato de consultoría para esta actividad fue menor al monto total en presupuesto por lo que los fondos ahorrados fueron utilizados para apoyar actividades programadas en otros componentes del proyecto.

Actividad 3: Habilidades en preparación de propuestas

Aquí se incluyeron cuatro acciones conducentes al logro del objetivo de fortalecer las capacidades en la preparación de propuestas y así tener un impacto sobre el trabajo en el área de captación de fondos:

i) Participación de dos miembros “senior” del personal de captación de fondos en las sesiones de capacitación del “Primer Congreso Iberoamericano de Fundraising” en febrero de 2005 en la ciudad de México.

Esta participación permitió mejorar las capacidades del personal en los procesos de captación de recursos en lo relativo a identificación de fuentes de financiamiento, perfil de las capacidades del equipo de la oficina de captación de fondos, conocimientos sobre el entorno institucional de la captación de fondos en Latinoamérica, preparación de propuestas de captación de fondos en el ámbito corporativo, elementos de captación de fondos a través de la Web, conceptos básicos sobre estrategias de comunicación que atraigan fondos, los principios del fondo anual, y principios básicos de las campañas de capital.

El congreso fue organizado por la Association of Fundraising Professionals (AFP) y The Resource Alliance y se llevó a cabo entre el 3 y 5 de febrero de 2005 en México, DF y contó con la participación de Eduardo Monge, Oficial de Gestión de Proyectos y Relaciones Internacionales y Víctor V. Roman, Jefe de Despacho de la Dirección Ejecutiva.

El equipo además estableció conexiones a través de actividades de “networking” con individuos, organizaciones y empresas a nivel hemisférico con el fin de intercambiar, promover y mejorar los proyectos de la FOD y se buscó identificar posibles firmas consultoras para las otras actividades del proyecto.

ii) Contratación de un consultor asesor para apoyar la preparación conjunta con un grupo del personal FOD de una propuesta de proyecto a un donante corporativo.

De acuerdo con la programación original, se realizó la contratación de una firma consultora, en este caso la empresa Net Assessment Inc., para el desarrollo de capacidades para la preparación de propuestas de financiamiento corporativo en el marco de trabajo de apoyo al Instituto Innov@ de FOD. Entre los meses de mayo y junio de 2005, un equipo de la oficina de captación de fondos y del área de Información y Gestión de Conocimiento de la FOD prepararon, conjuntamente con la firma consultora, un perfil de propuesta para presentar a la Fundación Bill & Melinda Gates titulado “Biblioteca Innov@.” La propuesta se presentó a conocimiento de este donante aunque no se recibió una respuesta definitiva de aprobación de parte de esta organización.

El equipo FOD, sin embargo, identificó valiosos aprendizajes de tipo metodológico en la forma en que se preparó esta propuesta que han sido incorporados como parte de las habilidades generales de sus acciones de captación de fondos. De estos aprendizajes se pueden mencionar los siguientes: como desarrollar un razonamiento que conecte las metas de inversión de FOD con las líneas estratégicas del donante, como desarrollar un razonamiento del contexto regional y el aporte de Innov@ al tema principal, como utilizar herramientas en línea para hacer una redefinición conjunta de la propuesta cuando un equipo numeroso e interdisciplinario está involucrado.

iii) Mejoramiento en las capacidades de preparación de las propuestas de proyectos a través del ordenamiento de los procesos y procedimientos relacionados con la búsqueda y captación de fondos

Para esta actividad se contrató a la firma Aldí Zeledón & Asociados para realizar una asesoría y así desarrollar y documentar un proceso estructurado de captación de fondos para los proyectos de la FOD, adaptado a sus actuales necesidades y requerimientos. Este trabajo se realizó entre los meses de julio y setiembre de 2007.

Para la ejecución de este proceso de asesoría, el consultor trabajó con el equipo de captación de fondos y los directores de áreas de la FOD para hacer una revisión de la documentación y conducir sesiones de trabajo con personas claves en los que se determinaron elementos claves relacionados con el proceso de captación de fondos tales como el portafolio de ideas y proyectos, el portafolio de donantes, socios y contactos, el proceso de concepción de proyectos y la administración de proyectos.

De la relación de estos elementos se determinó un esquema del entorno de los procesos de captación de fondos y se desarrollaron ejemplos específicos de los procesos de captación y concepción y preparación de propuestas basados en dos tipos de generales de procesos de captación: i) para cursos y seminarios y ii) para asesorías y proyectos integrales. La asesoría también incluyó el mapeo y preparación de manuales de proceso de captación de fondos para estos dos tipos de procesos y la preparación de formularios de presentación y revisión de propuestas de proyecto, fichas descriptivas del producto o servicio, “charter” del proyecto, ficha de requerimientos de recursos humanos y ficha de requerimientos financieros.

Estos procedimientos, manuales y formularios serán utilizados por la FOD para potenciar el trabajo de captación de fondos de toda la organización y servirán como depositarios de las experiencias y conocimientos de captación de fondos que por su naturaleza se pueden encontrar dispersos en las diferentes áreas de la FOD.

iv) Adquisición de libros de referencia sobre procesos y métodos de captación de fondos.

Esta actividad no fue originalmente programada, sin embargo, en vista de que se identificaron necesidades de formación continua adicional del personal de captación de fondos, la FOD incluyó como parte de esta actividad la adquisición de material de referencia básico. Este material se encuentra en el Centro de Información y Recursos de la FOD y está disponible para uso de todo el personal. Se debe anotar que el proyecto contaba con recursos financieros sobrantes para este propósito y la inversión realizada fue relativamente baja en comparación con los otros componentes.

Los libros seleccionados fueron los siguientes:

- Guía para escribir propuestas, de Jane Geever (2006, tercera edición)
- How to Write Knockout Proposals: What You Must Know (and Say) to Win Funding Every time, de Joseph Barbato (2004).
- Nonprofit Essentials: Major Gifts (AFP Fund Development Series), de Julia Ingraham Walker (2006).
- Storytelling for Grantseekers: The Guide to Creative Nonprofit Fundraising, de Cheryl A. Clarke (2001).

4. Construcción de capacidades de negociación en el personal de la FOD

Originalmente se había programado la contratación de un especialista en negociación de fuera del país para realizar una consultoría o curso de capacitación para el personal de la FOD con responsabilidades en actividades de captación de fondos.

La FOD buscó obtener capacidades mejoradas en negociación estratégica utilizando al máximo los recursos disponibles en el proyecto para lo cual decidió que un grupo ampliado de su personal participara en seminarios y talleres sobre negociación con especialistas de reconocida experiencia radicados en Costa Rica. Las dos acciones realizadas como parte de esta actividad fueron las siguientes:

i) Participación de diez miembros del personal en el “Seminario de Negociación Estratégica. Una herramienta poderosa para un mundo competitivo y globalizado,”

Este seminario fue impartido el 22 de setiembre de 2005 por el Ing. Alberto Leer MBA, especialista en mejoría del desempeño y con 27 años de experiencia como consultor, profesor universitario y conferencista internacional el área de negociación. El Ing. Leer cuenta con Máster en Administración de Empresas del IMD, Suiza y estudios de post-grado en Cornell University, EE. UU.

En este seminario participaron diez miembros del personal FOD con responsabilidades directas de dirección y del área de captación de fondos. El seminario incluyó conocimientos básicos en estilos y conductas de un negociador efectivo, planificación de una negociación, estrategias y tácticas de negociación, errores comunes, prácticas de herramientas de negociación y negociación para otros, y elementos sobre el desarrollo práctico de casos de negociación

ii) Participación de veinte miembros del personal en el “Taller de Negociación: ¿Cómo crear valor social?”

Este taller de 16 horas se llevó a cabo los días 22, 23 y 24 de agosto 2007 y fue impartido por Enrique Ogliastri Ph.D., profesor titular de INCAE en Costa Rica desde 2000, es ingeniero industrial (UIS, Colombia), M.B.A. (IESE, España), Máster en psicología social y Ph.D. en Teoría Organizacional (Northwestern, EEUU). El Dr. Ogliastri ha escrito quince libros, el último publicado por Harvard University Press (2006, coautor); en particular su "Manual de Planeación Estratégica" ha tenido 15 reimpresiones en doce años.

En este taller avanzado los participantes tuvieron la oportunidad de conocer mejor sus fortalezas y debilidades para crear valor en negociaciones y comparar sus resultados con los de otros colegas del grupo. El taller evaluó la efectividad personal de los participantes en negociaciones del sector social y permitió que los participantes desarrollaran criterios y habilidades de negociación y esquemas conceptuales para entender y manejar negociaciones.

El taller incluyó actividades sobre negociaciones distributivas, alianzas y coaliciones, ¿cómo tener más poder de negociación?, negociaciones interinstitucionales complejas, negociaciones integrativas y distributivas, creación de valor en las negociaciones, desarrollo de nuevos proyectos, ¿cómo negociar con socios internacionales de Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia, Holanda, España y Latinoamérica...? y negociación en paquetes o bloques.

Productos y difusión del proyecto

Los principales productos del proyecto fueron los siguientes:

- Un plan estratégico para la campaña inicial de búsqueda de fondos para el proyecto de construcción y equipamiento del Instituto Innov@ con especial interés en el desarrollo de donantes de gobierno y empresas en el ámbito internacional y con empresas locales en el ámbito local y con el apoyo del Consejo Asesor del Instituto Innov@.
- Diseño de una metodología para seleccionar productos y servicios de la FOD y del Instituto Innov@.
- Preparación de un portafolio actualizado de productos y servicios filtrado según grado de importancia y con categorías de acuerdo con sus aplicaciones, características y beneficios.
- Rediseño de los procesos del Instituto Innov@ que más agregan valor para los clientes y usuarios finales.
- Diseño de un modelo de costo y fijación de precios para las operaciones de la FOD conjuntamente con una serie de recomendaciones a la administración financiera de la FOD que permitan su completa operacionalización.
- Preparación de un perfil de propuesta de proyecto con el fin de desarrollar capacidades para la preparación de propuestas de financiamiento corporativo en el marco de trabajo de apoyo al Instituto Innov@ de FOD.
- Capacitación de personal de la FOD con responsabilidades de captación de fondos a través de:
 - Identificación de fuentes de financiamiento, conocimientos sobre el entorno institucional de la captación de fondos en Latinoamérica, preparación de propuestas de captación de fondos en el ámbito corporativo, elementos de captación de fondos a través de la Web, conceptos básicos sobre estrategias de comunicación que atraigan fondos, los principios del fondo anual y principios básicos de las campañas de capital.
 - Ordenamiento de los procesos y procedimientos relacionados con la búsqueda y captación de fondos.
 - Apoyo a la formación continua por medio de adquisición de material de referencia básico sobre captación de fondos.
 - Mejora de las capacidades sobre conocimientos básicos en estilos y conductas de un negociador efectivo, planificación de una negociación, estrategias y tácticas de negociación, errores comunes, prácticas de herramientas de negociación y negociación para otros, y elementos sobre el desarrollo práctico de casos de negociación.
 - Construcción de capacidades avanzadas en negociación, como crear valor social y prácticas en la nueva teoría de la negociación, formas de realizar diversos tipos de negociación en el tercer sector y de tomar ventaja de la experiencia en temas de negociaciones con otros colegas de la organización.

Las actividades de capacitación y el trabajo con los equipos de consultores fueron planificados de forma que hubiese una participación de no sólo del núcleo de personal encargado de actividades de captación de fondos en la Dirección Ejecutiva de la FOD sino de todo el personal directivo de la FOD y de otros miembros del personal que tienen responsabilidades en la preparación de propuestas, el diseño de productos y servicios y la negociación con clientes, donantes y aliados. De esta forma, se buscó incrementar el impacto de las actividades de asesoría y capacitación del proyecto sobre todas las áreas de la FOD.

Por otra parte, debido a la naturaleza interna de algunos de los productos del proyecto, que son en su mayoría de carácter administrativo y financiero, no todos son de diseminación pública. Sin embargo, los reportes de consultoría y sus productos forman parte de los insumos que la FOD está poniendo en práctica dentro de sus planes de captación de fondos y desarrollo estratégico y en la preparación de la versión actualizada de su plan de negocios.

Formación de capacidades

En relación con el impacto del proyecto en la formación de capacidades, la FOD puede inequívocamente indicar que los equipos de la organización con responsabilidades en actividades de captación de fondos y desarrollo estratégico obtuvieron una mejora substancial en sus capacidades y que a la vez estas mejoras han redundado en condiciones de mayor sostenibilidad operativa, administrativa y financiera para la organización.

El proyecto fue diseñado con el objetivo de fortalecer las habilidades de captación de fondos requeridas por el personal de la FOD y esto se logró a través de acciones que produjeron herramientas de planificación estratégica, preparación de campañas de captación de fondos, diseño de instrumentos básicos como un portafolio de productos y servicios y capacitación básica y avanzada en habilidades de negociación. Los equipos de la FOD además recibieron capacitación en la preparación de propuestas y contaron con el apoyo de equipos de consultores que les han permitido poner en práctica prácticas administrativas mejoradas en los procesos de definición, diseño, preparación y negociación de propuestas.

La FOD requirió balancear durante el periodo de ejecución del proyecto tanto los tiempos requeridos para la identificación, negociación y gestión de contratos con firmas consultoras como los procesos propios de captación de fondos para el proyecto de la nueva sede de la FOD y del Instituto Innov@. La naturaleza y complejidad de estos procesos impidió realizar las acciones de formación de capacidades en forma consecutiva, sin embargo, la FOD estableció una programación escalonada de preparación de su personal que en retrospectiva facilitó la concreción de las metas de captación.

Gestión del proyecto

Debe anotarse que tanto la FOD como IDRC subestimaron el periodo de tiempo requerido para llevar a cabo las actividades programadas para cumplir con los cuatro objetivos específicos del proyecto. Desde el punto de vista de gestión del proyecto, la FOD presenta como lección aprendida una mejor visión del tiempo y recursos que toma identificar, contratar y llevar a cabo procesos de consultoría en temas de planificación estratégica y apoyo a actividades de captación cuando la organización se enfrenta al mismo tiempo con importantes retos de producción y captación como los se enfrentó en el periodo de 2004 a 2007.

La fecha de finalización del proyecto debió ser modificada en tres ocasiones debido a que el equipo de gestión del proyecto dentro de la FOD no podía cumplir con todas las actividades de formación del proyecto sin dejar de lado las acciones propias de captación que involucró la campaña de capital para la construcción, equipamiento y proyección de la nueva sede de la organización y del Instituto Innov@ que se inició en el año 2004 y concluyó, en su fase de mayor trabajo, en el II trimestre del año 2007. En este sentido, el apoyo de IDRC para verificar cumplimientos de progreso, aprobar líneas de acción y autorizar extensiones al plazo de

finalización del proyecto fueron muy importantes para que la FOD pudiese cumplir a satisfacción con el objetivo general originalmente propuesto.

El equipo de la FOD encontró que la designación de equipos consultores en los temas clave del proyecto implicó más tiempo de lo que la FOD e IDRC habían programado originalmente. El apoyo interno al trabajo de un equipo de asesores conllevaba asignaciones que pueden entrar en conflicto con las acciones de captación que la FOD no podía delegar fácilmente. Esto implicó que los periodos de capacitación y asesoría se programaran y gestaran para acomodarse a periodos durante los cuales los equipos de la FOD tuviesen mayor disponibilidad.

Repercusiones

Los alcances del proyecto en materia de creación de conocimientos, capacidades y producción de insumos de planificación estratégica y captación de fondos ya han tenido repercusión directa sobre los siguientes aspectos:

- Puesta en práctica de un plan original de la campaña de captación de fondos con donantes locales, corporativos e internacionales que a partir del año 2004 y hasta el año 2007 produjo la necesaria orientación estratégica para la conformación de las alianzas con donantes que permitieron la concreción del proyecto de construcción, equipamiento y proyección de la nueva sede de la FOD y del Instituto Innov@.
- Concreción de una infraestructura productiva nueva incluyendo infraestructura física, plataforma de telecomunicaciones y nuevas áreas de investigación y desarrollo.
- Lanzamiento y puesta en práctica de una organización administrativa y de procesos renovada de la FOD a partir de las recomendaciones de los estudios de flujos de procesos de valor y del modelo de determinación del portafolio de productos y servicios de la FOD. Esto ha permitido que para finales del año 2007 se completará el proceso interno de consolidación y reorganización de los equipos de trabajo de toda la organización.

Se espera además que en el corto plazo los alcances del proyecto repercutan aún más sobre los siguientes aspectos:

- Puesta en práctica de todas las recomendaciones técnico-financieras del sistema de costeo y fijación de precios con la instauración de la nueva estructura productiva y organizativa del Instituto Innov@.
- Implementación para toda la organización de los procesos y procedimientos relacionados con las actividades de identificación de ideas, aprobación interna, preparación y presentación de propuestas a donantes y socios.
- Mayores inversiones con recursos propios para procesos de capacitación y mejora continua en el equipo de captación de fondos.

Evaluación general

La FOD cree que el apoyo de IDRC en el área de captación de fondos a través de este proyecto ha sido fundamental para construir una plataforma mejorada para que su personal con responsabilidades directas e indirectas en esta área pueda establecer alianzas y movilizar recursos para nuevos proyectos. La FOD no contaba con los recursos propios para llevar a

cabo estas acciones de formación y el apoyo de IDRC para conducirlas se materializó en un momento crucial para su desarrollo organizacional.

Cuando se planteó originalmente el proyecto, tanto la FOD como el “Partnership and Business Development Division” de IDRC identificaron áreas en que se deberían realizar mejoras y en donde se debería invertir tiempo y esfuerzo en complemento al apoyo financiero que el proyecto facilitaría. Todos los aspectos del plan original fueron cubiertos a satisfacción de la FOD aunque su cumplimiento abarcó un plazo mucho mayor al originalmente programado.

La inversión de tiempo y esfuerzo que la FOD realizó se estima que fue mayor a la que se había programado dado que los alcances del proyecto así lo ameritaron. En una situación ideal, las actividades de planeamiento estratégico y captación, rediseño de los métodos de costeo y fijación de precios y las actividades de capacitación en preparación de propuestas y habilidades de negociación se pudieron realizar en forma consecutiva y durante un periodo no mayor a un año calendario. Sin embargo, la FOD no podía desligarse de sus actividades de captación inmediata de fondos para que su equipo gestara y participara de todas las actividades previstas.

Recomendaciones

Creemos que el proceso de identificación de necesidades y la preparación de una propuesta de acción entre IDRC y la FOD fue el más acertado en términos del contenido propuesto. La puesta en práctica del proyecto presentó varios ajustes en los componentes de actividades específicas aunque el propósito general de los esfuerzos de mejora de las capacidades del personal FOD en el área de captación de fondos se respetó y se logró alcanzar en forma satisfactoria. Sin embargo, se deben tener mayores niveles de comprensión de lo que involucran en tiempo de contratación e inversión de tiempo para una organización las recomendaciones de conducir varios componentes de proyectos de esta naturaleza con varios equipos de consultores. Esto representó para la FOD un gran compromiso de seguimiento por lo que algunas contrataciones se tuvieron que posponer hasta que el equipo pudiera concluir una etapa debidamente y así poder atender las expectativas de los trabajos programados.

Por la naturaleza de las actividades del proyecto se pensó que consultores extranjeros podrían ser recomendados para realizar algunos de las asesorías. La FOD condujo varias búsquedas, con el apoyo de IDRC, que resultaron infructuosas tanto en términos de las restricciones presupuestarias como en la dificultad de contar con presencia continua de los equipos consultores para su trabajo con especialistas de la FOD. La FOD recomienda a IDRC que la inclusión de componentes de asesoría con consultores en esta área sea evaluada cuidadosamente para evitar retrasos en la ejecución de los proyectos.

Equipo de conducción del proyecto

Este informe narrativo final fue preparado por Eduardo Monge, Oficial de Gestión de Proyectos y Relaciones Internacionales, en la Dirección Ejecutiva de la Fundación Omar Dengo (FOD).

El equipo de gestión del proyecto estuvo conformado de la siguiente forma:

Dirección General	Clotilde Fonseca, Directora Ejecutiva
Equipo con responsabilidades de captación de fondos y gestión de proyectos	Eduardo Monge, Oficial de Gestión de Proyectos y Relaciones Internacionales Karen Leiva, Oficial de Gestión de Proyectos (2004-2005) Silvia Camacho, Oficial de Gestión de Proyectos (2006) Ana María Camacho, Oficial de Captación de Fondos (2007) Víctor V. Román, Jefe de Despacho Dirección Ejecutiva (2004-2005) Diana Murillo, Jefa de Despacho Dirección Ejecutiva (2006-2007)

Equipos con participación en la gestión de acciones en cada actividad del proyecto:

Actividad 1	Eduardo Monge, Oficial de Gestión de Proyectos y Relaciones Internacionales Rebeca Marín, Directora de Recursos Humanos Elena Carreras, Directora, Área de Emprendimiento y Productividad Digital
Actividad 2	Iván Solís, Gerente del Instituto Innov@ (2006-2007) Johnny Montero, Oficial de Tesorería y Presupuesto (2004-2006) Rebeca Marín, Directora de Recursos Humanos Eduardo Monge, Oficial de Gestión de Proyectos y Relaciones Internacionales
Actividad 3	Eduardo Monge, Oficial de Gestión de Proyectos y Relaciones Internacionales Víctor V. Román, Jefe de Despacho Dirección Ejecutiva (2004-2005) Ana María Camacho, Oficial de Captación de Fondos (2007)
Actividad 4	Eduardo Monge, Oficial de Gestión de Proyectos y Relaciones Internacionales Rebeca Marín, Directora de Recursos Humanos Karen Leiva, Oficial de Gestión de Proyectos (2004-2005)