



DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

BRASIL

DESARROLLO DE RENDICIÓN DE CUENTAS Y TRANSPARENCIA EN LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

MEMORANDO DE DONANTES

Abril/2009

INDICE

| | |
|--|----|
| I. RESUMEN EJECUTIVO | 3 |
| II. ANTECEDENTES | 3 |
| A. El valor de rendición de cuentas y transparencia en organizaciones de la sociedad civil | 3 |
| B. OSC en Brasil y el Estado de Rio Grande do Sul..... | 4 |
| C. Proyecto propuesto | 6 |
| III. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO..... | 6 |
| A. Objetivos del Proyecto..... | 6 |
| B. Componentes del Proyecto | 7 |
| IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO | 9 |
| V. ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN | 10 |
| A. Organismo Ejecutor | 10 |
| B. Mecanismo de ejecución..... | 10 |
| VI. MONITOREO Y EVALUACIONES | 11 |
| A. Supervisión y Monitoreo | 11 |
| B. Evaluaciones | 12 |
| VII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO..... | 12 |
| A. Beneficios | 12 |
| B. Riesgos..... | 13 |
| VIII. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL..... | 13 |

BRASIL: DESARROLLO DE RENDICIÓN DE CUENTAS Y TRANSPARENCIA EN LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (BR-M1055)

I. RESUMEN EJECUTIVO

| | | |
|--|--|---------------------|
| Organismo Ejecutor y Beneficiario: | ONG Parceiros Voluntarios (Brasil) | |
| Beneficiarios finales: | Los principales beneficiarios del Proyecto serán al menos 50 organizaciones de sociedad civil (OSC) que implementan medidas de rendición de cuentas y transparencia (RCT) para mejorar su efectividad y posicionamiento. Otros beneficiarios incluirán 30 profesionales capacitados en temas de RCT en OSC y empresas privadas que cuentan con mayores oportunidades de colaborar con OSC de manera más eficiente. | |
| Monto y fuente de Financiamiento: | FOMIN (no reembolsable): ¹ | US\$ 412.060 |
| | Aporte Local: | <u>US\$ 400.000</u> |
| | Total | US\$ 812.060 |
| Objetivo: | El objetivo general del Proyecto es contribuir al mejoramiento de la efectividad y al posicionamiento de las organizaciones de la sociedad civil. El propósito es fomentar la incorporación de medidas de rendición de cuentas y transparencia entre las organizaciones de sociedad civil. | |
| Calendario de ejecución: | Ejecución: 36 meses Desembolso: 42 meses | |
| Condiciones contractuales especiales: | Condiciones previas al primer desembolso de los recursos del Banco: (i) selección del Coordinador Técnico del Proyecto; y (ii) presentación del Reglamento Operativo final de acuerdo a lo convenido con el Banco. | |
| Revisión ambiental y social: | De acuerdo al instrumento del Banco, este Programa ha sido clasificado por el equipo del proyecto como categoría “C” y fue aceptado por el ESR el 7 de enero 2008. | |
| Coordinación con otras agencias ejecutoras: | Ninguna. | |

II. ANTECEDENTES

- A. El valor de rendición de cuentas y transparencia en organizaciones de la sociedad civil**
- 2.1 Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) tienen un valor importante para el sector privado al vincular empresas con comunidades, ciudadanos y gobiernos. Las compañías que

¹ Este monto incluye US\$ 10.000 para fortalecer el organismo ejecutor para poder adoptar un esquema de gestión por resultados y US\$ 2.060 para la Cuenta de Evaluación de Impacto a ser manejada por la Oficina del FOMIN.

quieren asociarse con las OSC, ya sea como donantes, clientes, o colaboradores estratégicos, necesitan tener una noción del nivel de rendición de cuentas y transparencia (RCT)² de éstas. El crecimiento de la participación de la sociedad civil requiere que las organizaciones asuman mayor responsabilidad sobre la calidad de sus acciones y del impacto que tienen en la sociedad. En la medida que las OSC puedan ofrecer RCT tendrán la capacidad de generar la credibilidad, visibilidad y confiabilidad necesarias para aquellas empresas que deseen asociarse con ellas.

- 2.2 El crecimiento de la sociedad civil requiere que las organizaciones que la componen asuman más responsabilidad del nivel y calidad de impacto que tienen sus acciones en la sociedad. Para ello, resulta necesario que estas organizaciones tengan una mejor comprensión de cómo su gestión y actividades afectan al éxito de sus programas. La comunidad de las OSC tiene también la responsabilidad de administrarse de forma transparente, y con métodos de eficiencia, efectividad y consistencia. La falta de RCT limita las oportunidades de formar alianzas entre OSC y otras entidades. Al aumentar la transparencia y rendición de cuentas se fortalece la confianza pública (de parte de los gobiernos, el sector privado y los ciudadanos) hacia la sociedad civil. Esta confianza permite que las OSC mantengan niveles adecuados de inversiones, donaciones, voluntariado, y otro tipo de colaboraciones.
- 2.3 El fortalecimiento de RCT ofrece una oportunidad clara de desarrollar una cultura de transparencia e integridad permitiendo a las mismas OSC contar con parámetros e instrumentos definidos de gestión, evaluación y mejoramiento de su propio desarrollo institucional. Además, promueve acciones que se orientan hacia la incidencia y el impacto, con criterios de eficiencia y eficacia, lo que redundará en una contribución exitosa a las políticas públicas en cuanto programas de cooperación entre la sociedad civil, el sector privado y las entidades gubernamentales.

B. OSC en Brasil y el Estado de Rio Grande do Sul

- 2.4 A partir de 1990, las ONG en Brasil comenzaron a articular recursos y experiencia que les permitió ganar espacios de participación ciudadana de gran visibilidad. Hoy se percibe que el sector social, o tercer sector es más influyente y está asumiendo un papel importante relacionado con la prestación de servicios en diversas áreas, como son el desarrollo de microemprendimientos y la asistencia a pequeñas empresas, entre muchas otras. Esta percepción incluye también a las organizaciones dedicadas a la defensa de los derechos de grupos vulnerables específicos de la población, como mujeres o pueblos indígenas; o a la protección del medioambiente y promoción de la cultura y el deporte, entre otros.
- 2.5 El Estado de Rio Grande do Sul es considerado uno de los Estados con una sociedad civil organizada y el más activo del país en este campo. La sociedad civil en Porto Alegre, capital del Estado, generó una tradición asociativa profunda de participación para resolver problemas en las comunidades. La ciudad es conocida mundialmente por la implantación del “Presupuesto Participativo” en los 90, considerada por la Organización de Naciones Unidas (ONU) como una de las mejores prácticas en gestión pública democrática. Según datos de una investigación del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE) realizada en

² Rendición de cuenta y transparencia – RCT (o “*accountability*” en inglés) se define como la incorporación de tres elementos: (i) responsabilidad de cumplir con sus compromisos; (ii) responsabilidad de proveer información confiable y transparente; y (iii) responsabilidad por sus acciones y decisiones.

2002, el 9,28% de las fundaciones privadas y asistenciales sin fines lucrativos se encuentran en el Estado de Rio Grande do Sul, de un universo de 275.895.

- 2.6 Sin embargo, aún con una sociedad civil relativamente desarrollada, existen varios desafíos a afrontar para las OSC del Estado de Rio Grande do Sul. Según resultados de encuestas realizadas a dirigentes de organizaciones sociales de Porto Alegre, las dificultades actuales de las OSC relacionadas con el sector privado se resumen principalmente en: (i) la desconfianza de las empresas sobre el uso eficiente de los recursos que reciben las organizaciones de la sociedad civil; (ii) la necesidad de cierta medición del retorno sobre la inversión y la aplicación de criterios empresariales que requieren una adaptación según la naturaleza de la actividad social que se lleva a cabo; y (iii) la falta de mecanismos e instrumentos que promuevan la confianza pública entre las OSC, las empresas y el Estado.
- 2.7 No Rio Grande do Sul e Brasil é importante destacar tres instituições envolvidas no processo de RCT: (a) a Rede Parceria Social (www.sjds.rs.gov.br); (b) a Fundação Brava (www.brava.org.br), e (c) o Instituto Gerdau (www.gerdau.com.br). La *Rede Parceria Social* tiene como objetivo el desarrollo social basado en acciones integradas entre el estado, empresas y tercer sector. Más específicamente, la *Rede* pretende: (i) hacer mejor uso de los recursos suministrados por las empresas privadas para acciones sociales; (ii) potenciar el desempeño de las OSC; (iii) mejorar el enfoque tradicional del estado en el área, para alcanzar resultados y soluciones de mas efecto e impacto; y (iv) crear condiciones para incrementar la sostenibilidad del tercer sector
- 2.8 A Fundação Brava é uma organização que atua desde 2000 levando melhores práticas de gestão para projetos na área pública e em Organizações da Sociedade Civil. O objetivo é contribuir para uma urgente e necessária transformação social, construindo uma sociedade mais justa e sustentável para todos os brasileiros. El Grupo Gerdau sigue los principios de desarrollo sustentable y cree que el crecimiento de una empresa está directamente relacionado a la evolución de las comunidades donde actúa. Dentro de esta visión, construye una cultura empresarial fundamentada en valores éticos, en el respeto a las personas y al medio ambiente. El Instituto Gerdau, es el brazo, en temas relativos a la responsabilidad social empresarial (RSE), del Grupo Gerdau, con actuación en más de 400 proyectos sociales en Brasil, además de otros 100 proyectos relacionados con la responsabilidad social en países de la América del Sur y América del Norte.
- 2.9 El aporte financiero proveniente del sector privado, que en numerosas ocasiones viene aparejado a comportamientos relacionados con RSE buscando alianzas con las OSC, hace posible proyectos sociales pero con un carácter limitado. Por lo general las OSC son escogidas para colaborar en acciones de RSE en función de su perfil, de la confianza que transmiten y de la transparencia en sus actividades. Sin embargo, no existe un sistema generalmente aceptado que reconozca la buena gestión de los recursos y la transparencia en las actividades de las OSC. El desarrollo de mecanismos autorreguladores que propicien mayor transparencia de las acciones sociales privadas en el uso de los recursos y en los resultados obtenidos, como por ejemplo, el balance social, todavía son incipientes en el sector. Consecuentemente, no es fácil reconocer, por parte de las empresas y demás donantes de recursos, la transparencia, la buena gestión y el impacto de los resultados, así que se apoya preferentemente a entidades ya conocidas que por lo general son las de mayor tamaño, las más antiguas pero que no son necesariamente las más necesitadas de recursos o las más efectivas.

- 2.10 CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (www.cfc.org.br) é uma associação de classe que acolhe todos os contabilistas do território nacional e tem por missão promover o desenvolvimento da profissão contábil, primando pela ética e qualidade na prestação dos serviços; realizando o registro e a fiscalização de profissionais e organizações contábeis; atuando como fator de proteção da sociedade.

C. Proyecto propuesto

- 2.11 El Proyecto propuesto pretende desarrollar un proceso de mejora en los niveles de RCT de las OSC, considerando la experiencia nacional e internacional en la materia. El Proyecto ayudará a desarrollar una serie de principios de buena gestión adaptados a la realidad brasileña y especialmente al Estado de Rio Grande do Sul. Estos principios incluirán esquemas de incentivos y diseminación de información sobre las actividades de las OSC que promuevan la rendición de cuentas, la transparencia y la información pública.
- 2.12 Con el desarrollo de los principios de RCT de cuentas y evaluaciones públicas de las OSC, se espera que las OSC tendrán que adaptar sus operaciones, administraciones y actividades para competir por la colaboración y apoyo del sector privado, y consecuentemente actuarán de manera más efectiva, eficiente y consistente. Se ha elegido Rio Grande do Sul por ser uno de los estados tradicionalmente más activos en el campo de la sociedad civil, tal y como describe el párrafo 2.5.
- 2.13 Adicionalmente, se considerará éste como un modelo piloto del que se medirán los resultados para determinar su replicabilidad. Por el interés demostrado en promover este concepto de RCT en OSC entre varias entidades relevantes en Rio Grande do Sul, este estado cuenta con las condiciones y el ambiente propicios para aumentar las posibilidades de éxito de esta iniciativa.
- 2.14 Junto al gobierno y grupos empresariales, las OSC locales representan uno de los grupos más importantes asociados al FOMIN, ayudando en la ejecución de sus proyectos ya que fortalecen el clima empresarial y la competitividad del sector privado. Al mejorar su comportamiento relacionado con la responsabilidad/rendición de cuentas, las OSC lograrán beneficios en cuanto a sus operaciones, administración, y actividades para competir por la colaboración y apoyo del sector privado, y consecuentemente actuarán de manera más efectiva, eficiente y consistente. Con este Proyecto, el FOMIN: (i) tiene la oportunidad de fortalecer a uno de sus socios principales, las OSC; (ii) estará cultivando una mejor relación entre las empresas y las OSC y las compañías tendrán mejores métodos de colaboración con la sociedad civil; y (iii) la mejora de la relación empresa-OSC y el fortalecimiento de OSC en materia de transparencia y rendición de cuentas será un factor decisivo para atraer a un mayor número de donantes y empresas dispuestos a establecer alianzas con la sociedad civil para contribuir a un desarrollo más equitativo de la sociedad.

III. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

A. Objetivos del Proyecto

- 3.1 El objetivo general del Proyecto es contribuir al mejoramiento de la efectividad y al posicionamiento de las organizaciones de la sociedad civil, especialmente las que trabajan en colaboración con el sector privado y por el desarrollo de actividades relacionadas con el

sector privado. El propósito del Proyecto es fomentar la implementación e incorporación de acciones de rendición de cuentas y transparencia (RCT) en organizaciones de la sociedad civil (OSC) del estado de Rio Grande do Sul.

- 3.2 Para alcanzar el propósito, el Proyecto incluirá los siguientes componentes: (i) desarrollo de principios y herramientas de RCT para OSC; (ii) implementación e incorporación de las acciones de RCT en OSC; (iii) fortalecimiento del ambiente institucional para la inclusión de principios de RCT; y (iv) monitoreo y difusión de los resultados del Proyecto.

B. Componentes del Proyecto

Componente I: Desarrollo de principios de RCT para OSC

- 3.3 El propósito de este componente es desarrollar los principios de RCT para OSC, basados en literatura y materiales ya existentes, que tengan en cuenta la situación actual en Brasil. Para ello, se contemplan las siguientes actividades: (i) análisis de la situación de la sociedad civil en el Estado de Rio Grande do Sul, incluyendo el marco regulatorio, contando con la interacción de la *Rede Parceira Social*; (ii) desarrollo de una propuesta preliminar de principios y sub-principios que representarán con más especificidad los indicadores del nivel de cumplimiento; (iii) construcción de la propuesta adaptada a la realidad local que será validada a través de reuniones en ocho regiones de Rio Grande do Sul para su discusión, y en las que participarán otras entidades interesadas; (iv) organización de talleres para OSC, empresas y otros donantes para la validación de los principios; (v) formulación de un modelo de RCT y desarrollo del plan de implementación; y (vi) difusión de los principios aprobados en una publicación que será anunciada en la prensa local y distribuida para concienciar a posibles OSC beneficiarias.
- 3.4 Para el desarrollo de este componente está prevista la contratación de uno o varios consultores especializados para la elaboración de: (i) documento conteniendo el análisis de la situación de las OSC en el Estado de Rio Grande do Sul, incluyendo el marco regulatorio existente; (ii) documento que contenga los indicadores y principios; y (iii) guía de instrumentalización en RCT formulado, editado y divulgado, incluyendo los principios aprobados sobre la metodología de la implementación.

Componente II: Implementación e incorporación de las acciones de RCT en OSC

- 3.5 El objetivo de este componente es la implementación de los principios de RCT desarrollados en el Componente I. Para lograr este objetivo, se prevén las actividades siguientes: (i) identificación, selección y capacitación de consultores locales que prestarán servicios de asistencia técnica a OSC. Los consultores serán capacitados en los principios desarrollados en el Componente I, y en metodologías de asistencia técnica en el abordaje estratégico del proceso de facilitación a las OSC beneficiarias; (ii) selección de las 25 OSC participantes en cada una de las dos convocatorias; (iii) implementación de los principios de RCT para lo cual los consultores capacitados darán asistencia técnica a las OSC combinando formatos presenciales y a distancia. El Proyecto cubrirá un porcentaje de los costos de implementación de las medidas (materiales didácticos, logística, etc.) y el resto será financiado por la misma OSC; (iv) acompañamiento a las OSC en el proceso de implementación mediante visitas periódicas de seguimiento durante un año; y (v) proceso de retroalimentación para repetir las actividades en una segunda convocatoria basado en la experiencia de la primera convocatoria.

- 3.6 Los criterios de selección para las OSC seleccionadas son: (i) OSC con cierta solidez institucional para aprovechar la metodología de OSC; (ii) preferentemente OSC que estén trabajando con el sector privado en desarrollo de actividades productivas o similares; y (iii) disponibilidad de cubrir parte de los costos de asistencia técnica.
- 3.7 Adicionalmente, se prevé la realización de talleres y la publicación y diseminación de resultados que fortalecerán las acciones implementadas en las OSC (ver Componente IV). Los talleres incluirán la presencia de las OSC participantes para poder intercambiar experiencias y lecciones con las otras OSC.

Componente III: Fortalecimiento del ambiente institucional para la inclusión de principios de RCT

- 3.8 Esta atividade destina-se à disponibilizar as práticas dos Princípios de Accountability e Prestação de Contas e Transparência (PCT) das Organizações da Sociedade Civil participantes do projeto em bancos de dados existentes de outros projetos e/ou terceiros, visando facilitar a identificação e implementação de projetos conjuntos contemplando alianças entre Empresas (Segundo Setor) e Organizações da Sociedade Civil.
- 3.9 Como resultados da atividade III, espera-se:(i) Disponibilizar dados de Organizações da Sociedade Civil que tenham implementado boas práticas dos Princípios de Accountability e Prestação de Contas e Transparência (PCT);
- 3.10 Na atividade III o Projeto prevê financiar as seguintes atividades: (i) Desenvolver uma base de dados das Organizações da Sociedade Civil que tenham implementado boas práticas dos Princípios de Accountability e Prestação de Contas e Transparência (PCT);
- 3.11 Para llevar a cabo este componente se contratará un consultor especialista en desarrollo y mantenimiento de bases de datos cuyas tareas de actualización pasarán a ser responsabilidad de Parceiros Voluntarios. Se prevé el establecimiento de acuerdos específicos con organizaciones e iniciativas en Rio Grande do Sul tales como *Rede Parceria Social* e Instituto Gerdau para su desarrollo de forma integrada.

Componente IV: Monitoreo y difusión de los resultados del Proyecto (FOMIN US\$ 6.056; Contrapartida US\$ 89.472)

- 3.12 El objetivo de este componente es medir y difundir las actividades del Proyecto y sus resultados. Se contemplan las siguientes actividades: (i) desarrollo e implementación de un sistema de monitoreo con base en el Marco Lógico (Anexo I) integrada con otros datos de un sistema de gestión interna a ser definido; (ii) preparación de casos de estudio de OSC participantes del Proyecto para divulgar sus experiencias y los beneficios logrados al participar en el Proyecto, con el fin de diseminar los resultados y aprender de las experiencias para el futuro. Estos casos incluirán indicadores que midan el aumento en el número, tamaño y calidad de las colaboraciones entre OSC y empresas; (iii) realización de seminarios de

difusión (uno de lanzamiento y dos de divulgación) y página web que servirán para fomentar el interés de OSC en las actividades; y (iv) realización de una conferencia final para diseminar los resultados del Proyecto.

- 3.13 Para llevar a cabo estas actividades se prevé la contratación de consultores para la creación, producción gráfica de la web y para adaptar el sistema de monitoreo en las mediciones y análisis de datos. Se destinarán recursos para la actualización y sistematización así como para la capacitación del equipo de mediciones y análisis.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

- 4.1 El presupuesto total del Proyecto es de US\$ 812.060, de los cuales el FOMIN financiaría US\$ 412.060 y el Organismo Ejecutor (OE) sería responsable por el resto (US\$400.000) del cual, al menos la mitad será un aporte en efectivo.

| CUADRO 1. PRESUPUESTO POR COMPONENTES (EN US\$) | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|-------|
| COMPONENTES | FOMIN | APORTE LOCAL | TOTAL | % |
| 1. Desarrollo de principios y herramientas de RCT para OSC | 14.625 | 77.883 | 92.508 | 11,6 |
| 2. Implementación e incorporación de las acciones de RCT en OSC | 285.778 | 83.939 | 369.716 | 46,2 |
| 3. Fortalecimiento del ambiente institucional para la inclusión de principios de RCT | -- | 6.611 | 6.611 | 0,8 |
| 4. Monitoreo y difusión de los resultados del Proyecto | 6.056 | 89.472 | 95.528 | 11,9 |
| Administración del Proyecto | 8.723 | 136.277 | 145.000 | 18,1 |
| Monitoreo y Evaluaciones | 35.106 | -- | 35.106 | 4,4 |
| Auditorías financieras | 6.111 | 5.000 | 11.111 | 1,4 |
| Imprevistos | 43.602 | 818 | 44.420 | 5,6 |
| SUBTOTAL | 400.000 | 400.000 | 800.000 | 100,0 |
| Porcentaje | 50% | 50% | 100% | |
| Cuenta de Evaluación del Impacto | 10.000 | -- | 10.000 | |
| Gestión por resultados | 2.060 | -- | 2.060 | |
| TOTAL | 412.060 | 400.000 | 812.060 | |

- 4.2 **Gestión por resultados.** Para ayudar al OE en este trabajo de gestión por resultados, se han incluido recursos en el presupuesto del Proyecto para fortalecer varias partes institucionales con el fin de facilitar este esquema. Dentro de la línea de “Gestión por resultados” indicados en el cuadro del presupuesto, se prevén recursos para consultorías a ser contratadas por el Banco para brindar asistencia técnica puntual al OE en fases tales como: preparar el plan de cuentas, preparar un manual de administración, organizar un taller de arranque, ayuda con procedimientos de contratación de consultores y adquisición de bienes y servicios y capacitación sobre distintos tipos de desembolsos, entre otras.

- 4.3 **Sostenibilidad.** La sostenibilidad del Proyecto está vinculada a la promoción y difusión de las actividades del Proyecto y los beneficios logrados a las OSC participantes. Un aspecto importante de este trabajo es incrementar la sensibilización sobre la importancia de la RCT entre OSC y de ahí aumentar el interés de la empresa privada y agencias gubernamentales de demandar estas acciones relacionadas con la transparencia y la rendición de cuentas entre sus OSC socias. Por ello, se espera que durante el Proyecto, Parceiros Voluntarios consolide la demanda y futuras ofertas de servicios relacionados con la RCT para asegurar la

sostenibilidad de las actividades del Proyecto. Los recursos obtenidos por las matrículas, las ventas de materiales y otras actividades del Proyecto serán remitidos para sostener las actividades después de concluir el Proyecto. Por lo tanto, se espera que al finalizar el Proyecto, se cuente con la capacidad institucional y una corriente de ingresos para seguir realizando actividades de capacitación y consultoría. Asimismo, se prevé que el grupo de consultores locales que sea formado esté en condiciones de ofrecer sus servicios de capacitación y consultoría a otras OSC locales interesadas en implementar medidas de RCT.

V. ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

A. Organismo Ejecutor

- 5.1 El organismo ejecutor (OE) será la ONG Parceiros Voluntarios (PV)³. PV fue creada en 1997 por iniciativa del empresariado del Estado de Rio Grande do Sul para promover, ampliar y cualificar la atención de las demandas sociales a través del trabajo voluntario, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la comunidad. PV trabaja de forma cooperativa a través de relaciones de confianza y tiene como actividades fundamentales la capacitación, la comunicación y el desarrollo de metodologías.
- 5.2 PV cuenta con 20 profesionales en su oficina de Porto Alegre y tiene buena capilaridad institucional con 78 unidades distribuidas en el Estado de Rio Grande do Sul a través de convenios de alianzas, generalmente con asociaciones comerciales, sindicatos rurales y otras instituciones con capacidad de movilización y articulación como escuelas y universidades comunitarias. Entre los programas desarrollados está el Programa de las Organizaciones de la Sociedad Civil.
- 5.3 Desde su creación, PV estableció una fuerte relación entre las OSC para la implementación y el desarrollo de la cultura del trabajo voluntario organizado. Las OSC son apoyadas por voluntarios registrados en PV que ayudan a satisfacer las demandas de organizaciones de los más diversos segmentos posibilitando el impacto positivo directo a sus beneficiarios. PV posee experiencia en metodologías para la capacitación de OSC y conocimiento en mecanismos de gestión, principios y herramientas de RCT como la *balanced scorecard*.

B. Mecanismo de ejecución

- 5.4 PV será responsable de la coordinación general de la operación, la coordinación institucional, monitoreo y recolección de datos en el ámbito local y la coordinación de los servicios de asistencia técnica a ser prestados por la red de consultores. Se establecerá una Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) que estará formada por un Coordinador de Proyecto y un asistente administrativo-financiero. El Coordinador se encargará de: (i) supervisión de las actividades de los distintos componentes; (ii) organización de los servicios de consultoría y capacitación necesarios; (iii) representación de la UEP ante otros organismos e instituciones; (iv) gestión de los desembolsos; (v) supervisión de la ejecución administrativa del Proyecto; y (vi) actuación como secretaria en las reuniones del Consejo Asesor.
- 5.5 El Consejo Asesor (CA) tendrá las siguientes funciones: (i) Definir las directrices generales del Proyecto en la concepción e implementación de estrategias y actividades que contribuyan a la consecución de los objetivos y en la articulación con otros programas e instituciones interesadas o involucradas en el área de RCT; (ii) revisar los planes semestrales; (iii) orientar

³ <http://www.parceirosvoluntarios.org.br>

y definir la estrategia del Proyecto; (iv) revisar los informes semestrales de ejecución preparados por la UEP; (v) pronunciarse sobre asuntos de interés para el Proyecto.; (vi) estimular las alianzas y el diálogo con otras instituciones y asociaciones empresariales; (vii) preparar y aprobar el reglamento interno de funcionamiento del CA con relación al Proyecto. La Secretaria de Justicia y Desarrollo Social del Estado de Rio Grande do Sul, SEBRAE do Rio Grande do Sul (SEBRAE-RS), Unisinos (universidad privada en Rio Grande do Sul), Instituto Gerdau (entidad vinculada al sector privado) y SERASA han expresado su interés en formar parte de este CA.

- 5.6 **Periodo de ejecución y esquema de desembolsos.** El Proyecto será ejecutado en 36 meses con un periodo de desembolso de 42 meses. El Banco establecerá un fondo rotatorio por un máximo de 30% del monto total aprobado del FOMIN. Los recursos serán desembolsados siguiendo un esquema de gestión de proyectos basado en riesgo y desempeño. Para ello, se fijarán metas condicionantes de desembolsos (MCD) que figuran en el reglamento operativo (Anexo III), los cuales deberán ser cumplidos para que se desembolsen los fondos. El OE podrá solicitar al Banco la modificación de las MCD siempre y cuando éstos no hayan vencido. Las MCD podrán ser reprogramados durante el ejercicio de planificación anual para el período siguiente. El esquema previsto para desembolsos se determinará en función de las necesidades de gastos del Proyecto con base en las actividades planificadas para un determinado período de tiempo, el cual puede contemplar el vencimiento de uno o más MCD.
- 5.7 El OE deberá informar al Banco semestralmente sobre el estado de los recursos asignados, de acuerdo a las categorías presupuestarias establecidas durante el diseño del proyecto. El OE será responsable de llevar la adecuada administración de dichas categorías presupuestarias y el control del costo del Proyecto y de sus actividades, de forma tal que sea posible presentar los estados financieros auditados en tiempo y forma. Estos deberán presentarse a la mitad y al final del período de ejecución.
- 5.8 **Adquisiciones y contrataciones de servicios de consultoría y bienes.** Los procedimientos que seguirá el OE para la adquisición de bienes y la contratación de servicios deberán cumplir con las políticas del Banco en materia de Adquisiciones de Bienes y Servicios y Contratación de Consultores (documentos GN-2349-7 y GN-2350-7), y con los lineamientos del FOMIN establecidos en el memorándum de abril de 2008 (ver Anexo X). Se utilizará un esquema de supervisión ex-ante para los primeros contratos con la posibilidad de optar por una supervisión ex-post. Los procedimientos deberán garantizar procesos transparentes y competitivos, y con los costos más económicos. Asimismo, el ejecutor deberá facilitar la revisión periódica, por parte del Banco, de los comprobantes de gastos y procesos de adquisición de consultores efectuados conforme a las políticas del Banco.

VI. MONITOREO Y EVALUACIONES

A. Supervisión y Monitoreo

- 6.1 El FOMIN, a través de su oficina en Brasil, será responsable por las actividades de supervisión y control, del seguimiento del cumplimiento de las cláusulas contractuales, de la tramitación de solicitudes de desembolso y de recibir los estados financieros auditados. El OE por intermedio de la UEP presentará a la Representación del Banco los siguientes informes: (i) inicial, que contendrá un Plan de Ejecución del Proyecto incluyendo

cronograma y Plan de Adquisiciones, descripción de actividades, resultados esperados y cronograma de ejecución; (ii) informes semestrales de progreso antes de transcurridos 30 días desde el fin del semestre, conforme a los requisitos estándar de información que aplica el Banco. Adicionalmente, se deberá presentar al Banco anualmente el Plan Operativo Anual (POA). Un Taller de Cierre será programado para el final de la ejecución con el fin de evaluar los resultados alcanzados y las acciones requeridas para aumentar el impacto.

- 6.2 Se establecerá un Sistema de Monitoreo del Proyecto que estará basado en el cronograma de actividades, los indicadores del marco lógico (cuantitativos y cualitativos) entre los que se incluirán indicadores relacionados con el perfil del beneficiario e indicadores de impacto en términos de desarrollo y eficiencia en el uso de los recursos utilizados; y el POA. Este sistema será el principal instrumento para seguir los avances de la ejecución, el logro de los objetivos y el impacto conseguido. Ello incluirá un mecanismo de monitoreo, acompañamiento y evaluación de las acciones de RCT en las OSC participantes. Mediante las metodologías adecuadas, se implementará un sistema de monitoreo de las OSC participantes, generándose indicadores que permitan observar el resultado de las acciones de RCT implementadas.

B. Evaluaciones

- 6.3 El Banco, en colaboración con el OE, contratará consultores para las evaluaciones del Proyecto. Se realizarán dos evaluaciones, la primera o intermedia cuando se haya alcanzado el 50% de los desembolsos, o la mitad del periodo de ejecución, lo que ocurra primero, y la segunda evaluación se realizará al final de la ejecución de Proyecto. La evaluación intermedia incluirá los siguientes puntos: (i) efectividad e impacto de eventos de convocatoria y capacitaciones; (ii) grado de avance y alcance en el cumplimiento de objetivos establecidos; (iii) puesta en marcha de acciones de RCT en las OSC participantes; (iv) el nivel de relevancia de los indicadores para cada actividad y las áreas específicas de RCT en las OSC participantes; y, (v) la satisfacción de las OSC y partes interesadas.
- 6.4 La evaluación final contemplará: (i) la sostenibilidad del Proyecto; (ii) internalización e impacto de la implementación de medidas de RCT o mejora en la relación entre empresas y las OSC participantes; y (iii) cambios en el desempeño, operación y acciones entre las OSC e indicadores concretos que demuestren el incremento de la efectividad y las oportunidades de acceder a fuentes adicionales de recursos. Se pondrá énfasis en la identificación de mejores prácticas y lecciones aprendidas para que puedan ser compartidas con los otros actores involucrados.
- 6.5 Basadas en los indicadores del Marco Lógico y los Informes de Proyecto, las evaluaciones constatarán si existió una disparidad significativa con la ejecución de actividades, recomendarán medidas correctivas y harán énfasis en las lecciones aprendidas.

VII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

A. Beneficios

- 7.1. Los beneficios supondrán el mejoramiento de las OSC participantes en su trabajo con clientes y beneficiarios. Para las OSC participantes, los beneficios serán medidos con base en: (i) mejoramiento de su efectividad; y (ii) la mejora de la imagen de marca y la reputación de la OSC. Las empresas privadas se beneficiarán por tener la oportunidad de trabajar con OSC fortalecidas y que han pasado un proceso que permitirá la identificación de las OSC

más adecuadas con las que establecer alianzas y a las que confiar los recursos para conseguir los objetivos.

- 7.2. **Beneficiarios.** Los beneficiarios directos del Proyecto serán: (i) las 50 OSC participantes en la implementación de RCT, mejorarán su efectividad e impacto; (ii) las empresas privadas que tendrán la oportunidad de seleccionar las OSC adecuadas; y (iii) otras organizaciones y empresas que tendrán mayor acceso información sobre el desempeño y acciones de las OSC.

B. Riesgos

- 7.3. Un riesgo identificado es una posible falta de compromiso de las OSC de velar por el cumplimiento y continuidad de las acciones adoptadas en materia de RCT. *Mitigante:* Como parte de la metodología de implementación, se designará a una persona dentro de la OSC que sea responsable de la implementación y vigilancia de las medidas adoptadas. A esta persona se le brindará una inducción intensiva en temas de RCT, con seguimiento del OE.

VIII. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

- 8.1 No se anticipan impactos ambientales en este Proyecto. Se espera que este Proyecto tenga un impacto social positivo al contribuir a mejorar la efectividad de las OSC.
- 8.2 De acuerdo al instrumento del Banco, este Programa ha sido clasificado por el equipo del proyecto como categoría “C” y fue aceptado por el ESR el 7 de enero 2008.