

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
MAESTRÍA EN ESTRATEGIA EMPRESARIAL
Y COMPETITIVIDAD GLOBAL



TRABAJO DE GRADO

“ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE
FINANCIAMIENTO. CASO: FUNDACIÓN VISIÓN
CULTURAL”

Presentado para la obtención del Grado de:
MAESTRÍA EN ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y
COMPETITIVIDAD GLOBAL

Postulante: Carlos Antonio Azero Mendizábal

Docente Tutor: MBA. JOSE LUIS PALACIOS CESPEDES

LA PAZ – BOLIVIA

2011

DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida

A mi mamá, por su infinito amor y dedicación

A mi papá, por su ejemplo, impulso, consejos y guía

A mí amada esposa, por su inmensurable amor y por hacer mi vida tan feliz

AGRADECIMIENTOS

Expresar mi profundo agradecimiento a la Universidad Andina Simón Bolívar por la oportunidad de ampliar mi horizonte de conocimientos y valores en la búsqueda de fortalecer mi capacidad profesional.

A la Fundación Visión Cultural, a todos sus directivos y ejecutivos, agradecer el desprendimiento y total colaboración en la concreción del presente trabajo y mi mayor reconocimiento por su labor en favor de la cultura en Bolivia.

De igual forma deseo agradecer al MBA. José Luis Palacios Céspedes, por su guía, colaboración y confianza; factores vitales para el desarrollo del presente Proyecto de Grado.

Agradecer a toda mi familia y amigos por su constante apoyo y confianza; por estar siempre a mi lado y permitirme disfrutar de la vida junto a ustedes.

RESUMEN

A partir de la crisis económica que se experimentó a nivel internacional, muchos países e instituciones se vieron afectados desde diferentes ámbitos. Para las Organizaciones sin Fines de Lucro no fue una excepción, ya que los recursos provenientes de la cooperación internacional disminuyeron considerablemente, lo que afectó al desarrollo de sus actividades y el impacto que logran hacia la búsqueda de un mundo mejor.

El presente Proyecto de Grado propone una estrategia de diversificación de financiamiento para la Fundación Visión Cultural, la cual hace énfasis en la generación de fondos propios a partir de algunas actividades que se basan en las capacidades y experiencia de la institución.

El planteamiento de la estrategia se basa en el fortalecimiento de las fuentes internacionales de cooperación, la generación de alianzas estratégicas y la implementación de algunas alternativas como son la capacitación en el sector cultural, la comercialización de productos y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2 JUSTIFICACIÓN	2
1.2.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	2
1.2.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	3
1.2.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	3
1.2.4 JUSTIFICACIÓN SOCIAL	4
1.2.5 JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA	4
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	4
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4 ALCANCES	5
1.4.1 ALCANCE TEMPORAL	5
1.4.2 ALCANCE GEOGRÁFICO	5
1.4.3 ALCANCE TEMÁTICO	6
1.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.5.1 TIPO DE ESTUDIO	6

1.5.2 TIPO DE DISEÑO	7
1.5.3 MÉTODOS	7
1.5.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	8
1.5.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	9
CAPITULO II. SUSTENTO TEÓRICO	10
2. ECONOMÍA DE LA EMPRESA	11
2.1 PLANIFICACIÓN	13
2.1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	17
2.1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA	22
2.2 TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN	29
2.2.1 ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO	35
2.2.1.1 HISTORIA DE LAS OSFL	37
2.3 FUNDACIÓN VISIÓN CULTURAL	38
2.3.1 MISIÓN	39
2.3.2 VISIÓN	39
2.3.3 PROGRAMAS	39
2.3.4 ESTRATEGIAS	40
2.3.5 ORGANIGRAMA	41
2.3.6 IMAGEN DE LA FUNDACIÓN VISIÓN CULTURAL	42
CAPITULO III. ASPECTOS PRÁCTICOS	43
3.1 DIAGNÓSTICO DEL ÁMBITO INTERNO Y DEL ÁMBITO	

EXTERNO EN EL QUE SE DESARROLLA LA FUNDACIÓN	
VISIÓN CULTURAL	44
3.1.1 ÁMBITO EXTERNO	44
3.1.2 ÁMBITO INTERNO	52
3.1.3 ANÁLISIS FODA	59
3.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO ACTUALES DE LA FVC	65
3.2.1 RECURSOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL	65
3.2.2 RECURSOS PROPIOS	67
3.3 ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO PARA OSFL	70
3.3.1 AYUDA OFICIAL PARA EL DESARROLLO (AOD)	71
3.3.2 AGENCIAS DE LAS NACIONES UNIDAS	71
3.3.3 BANCOS MULTILATERALES DE DESARROLLO	72
3.3.4 FUNDACIONES INTERNACIONALES	72
3.3.5 EMPRESAS MULTINACIONALES	73
3.3.6 ONGS INTERNACIONALES	73
3.3.7 ORGANIZACIONES RELIGIOSAS	74
3.3.8 OTRAS FUENTES FINANCIAMIENTO LOCALES	74
CAPITULO IV. PROPUESTA	78
4.1 INTRODUCCIÓN	79
4.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	79

4.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA	80
4.3.1 BENEFICIARIOS	80
4.3.2 CRITERIOS DE LA ESTRATEGIA	81
4.3.3 OBJETIVOS E IMPACTOS ESPERADOS	83
4.4 RESULTADOS ESPERADOS PROYECTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	115
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENSACIONES	126
5.1 CONCLUSIONES	127
5.2 RECOMENDACIONES	129
BIBLIOGRAFÍA	130
APÉNDICES	135
ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Asistencia Oficial para el Desarrollo	49
Cuadro 2: Matriz FODA en Primer Plano	61
Cuadro 3: Matriz FODA del Sistema de Financiamiento	63
Cuadro 4: Recaudaciones de la FVC por Proyecto	66
Cuadro 5: Recaudaciones de la FVC por Diplomados	67
Cuadro 6: Recaudaciones de la FVC por Cursos, Talleres, Seminarios	68
Cuadro 7: Total Recaudaciones de la FVC	77
Cuadro 8: Publicaciones en Depósito de la Fundación	106
Cuadro 9: Costos por Publicidad On Line	108
Cuadro 10: Proyección de Recaudaciones por Diplomados	117
Cuadro 11: Proyección de Recaudaciones por Cursos	118
Cuadro 12: Proyección de Recaudaciones por Venta de Publicaciones	121
Cuadro 13: Proyección de Contratos por Publicidad On Line	122
Cuadro 14: Proyección de Recaudaciones por Envío de Boletines	123
Cuadro 15: Resumen de Recaudaciones Proyectadas	124

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1: Organigrama de la Fundación Visión Cultural	41
Gráfico 2: Imagen de la Fundación Visión Cultural	42
Gráfico 3: Distribución AOD por Continentes Año 2009	50
Grafico 4: Importancia del Financiamiento para OSFL	54
Grafico 5: Causas para la Disminución del Flujo de Recursos	56

ABREVIACIONES

ALC	América Latina y el Caribe
AOD	Asistencia Oficial al Desarrollo
BMD	Bancos Multilaterales de Desarrollo
CAD	Comité de Asistencia al Desarrollo
CID	Cooperación Internacional para el Desarrollo
FVC	Fundación Visión Cultural
MD	Millones de Dólares
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ONG	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de Naciones Unidas
OSFL	Organización sin Fines de Lucro
PPC	Pay Per Click
REBOCULTURA	Red Bolivia Cultura
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
VIPFE	Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo

INTRODUCCIÓN

El financiamiento o generación de recursos ha sido y es una preocupación para todas las organizaciones sin fines de lucro que trabajan en las distintas áreas del desarrollo. Aunque el objetivo es reducir la pobreza y ser facilitadores de cambio, con facilidad se pueden centrar en los recursos monetarios y permitir que el financiamiento dirija sus acciones, debido a la escasez del mismo. Para obtener los recursos necesarios, se debe pensar en maneras de conseguir diferentes tipos de apoyo, es decir, una estrategia que nos permita animar a diferentes instituciones, donadores, personas y voluntarios, así como generar las actividades necesarias para obtener financiamiento.

El presente Proyecto de Grado se constituye en la base de gestión de una estrategia para una organización sin fines de lucro, la Fundación Visión Cultural, institución para la cual se va a proponer una Estrategia de Diversificación de Financiamiento que le permita disminuir su dependencia de la Cooperación Internacional.

Para las instituciones sin fines de lucro, es importante desarrollar una estrategia de recaudación de fondos o financiamiento, ya que sirve para ayudar a identificar sus necesidades y así elegir la mejor propuesta y planificar las actividades que se llevarán adelante para alcanzar este objetivo. Una estrategia para recaudar fondos examina la manera en que una organización recaudará el dinero para alcanzar la misión y visión que tiene planteadas. El proceso de desarrollar una estrategia pretende garantizar que se consideren todos los factores que pueden afectar el éxito de la recaudación de fondos.

Este documento presenta en su primera parte, el Capítulo 1. Aspectos Metodológicos; donde se describe el planteamiento del problema, la justificación del porque la elaboración del mismo, los objetivos planteados, los alcances y la metodología a utilizarse.

El Capítulo 2. Sustento Teórico; permite establecer la base o fundamentos teóricos en los que se sustenta el trabajo; partiendo desde la economía de la empresa para decantar en planificación, la teoría de la organización y una descripción de la Fundación Visión Cultural como objeto de estudio.

La tercera parte muestra el Capítulo 3. Aspectos Prácticos; donde se desarrollan los objetivos específicos en el trabajo de campo, realizando un diagnóstico del ámbito en el que trabaja la entidad, analizando las fuentes de financiamiento actuales de la Fundación y estableciendo cuales son las alternativas que tienen las organizaciones sin fines de lucro para captar recursos.

En el Capítulo 4. Propuesta; se plantea la estrategia que debe seguir la Fundación con el objetivo de diversificar sus fuentes de financiamiento y disminuir su nivel de dependencia de la cooperación.

Por último se presenta el Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones, donde se realizan algunas consideraciones y sugerencias a tomarse en cuenta por la Fundación.

CAPITULO I
ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La crisis internacional, la disminución de los volúmenes de recursos de cooperación hacia Bolivia y los diferentes factores negativos que han estado enfrentando las economías de las naciones más desarrolladas del mundo, han dificultado el acceso al financiamiento que necesitan las organizaciones sin fines lucro en nuestro país; lo que ha dado como resultado evidente una disminución del impacto en la reducción de la pobreza.

Asimismo, la Fundación Visión Cultural desde su creación ha estado financiando sus actividades y diferentes proyectos a partir de aportes de agencias de cooperación internacional establecidas en el país como fuera de este.

Descritos los anteriores antecedentes surge la siguiente pregunta de investigación:

¿PERMITIRÁ UNA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE FINANCIAMIENTO DISMINUIR EL GRADO DE DEPENDENCIA DE LA FUNDACIÓN VISIÓN CULTURAL RESPECTO LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL?

1.2 JUSTIFICACIÓN

1.2.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La teoría en relación al financiamiento de organizaciones sin fines de lucro no ha sido ampliamente abordada a nivel nacional, teniendo en cuenta

que el proceso de buscar alternativas de financiamiento permite que las estas puedan solucionar sus problemas relacionados a su sostenibilidad, lo que les brinda la oportunidad de expandir sus actividades para alcanzar mayores niveles de desarrollo.

En ese sentido el Proyecto de Grado permitirá desarrollar los conceptos y alternativas teóricas en relación al tema abordado.

1.2.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La presente investigación permitirá conocer las diferentes alternativas de financiamiento con las que cuentan las organizaciones sin fines de lucro a nivel nacional y por ende los problemas que esto conlleva, asimismo se planteará una estrategia que permita incrementar los recursos, no solo de la institución objeto estudio, sino también que se podrá reproducir en beneficio de las organizaciones de la sociedad civil.

De igual forma, a nivel institucional, el presente trabajo es de gran importancia para la Fundación Visión Cultural debido a que le permitirá establecer nuevas alternativas de generación de recursos para financiar sus actividades y los diferentes proyectos que esta por emprender para de esta manera alcanzar sus objetivos así como su misión y visión.

1.2.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La propuesta de una Estrategia de Diversificación de Financiamiento permitirá la creación de una herramienta que, a través de diferentes actividades, logre que las diferentes organizaciones sin fines de lucro puedan alcanzar la autosostenibilidad, utilizando como objeto de estudio a la Fundación Visión Cultural.

1.2.4 JUSTIFICACIÓN SOCIAL

El presente trabajo de investigación está motivado por la necesidad de abordar la problemática desde el punto de vista sectorial, es decir, la necesidad de que el sector de las organizaciones sin fines lucro en Bolivia pueda diversificar sus fuentes de financiamiento, reduciendo de esta manera, la gran dependencia que se genera hacia los recursos de Cooperación Internacional, hasta el punto de cesar en sus operaciones cuando el financiamiento de algún proyecto concluye hasta la consecución de otro.

1.2.5 JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

Así también, en el plano económico, una estrategia de diversificación de recursos para la Fundación, le permitirá a esta la implementación de un mayor número de proyectos con los beneficios e impactos que esto conlleva, es decir, los resultados alcanzados; además de la contratación de recursos humanos, la compra de recursos materiales, utilización de recursos tecnológicos y otros.

1.3 OBJETIVOS

Los objetivos que guiarán el presente Proyecto de Grado son los siguientes:

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer una Estrategia de Diversificación de Financiamiento que permita a la Fundación Visión Cultural disminuir su dependencia de la Cooperación Internacional.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos son los siguientes:

- ✓ Describir la teoría y conceptos relacionados a la formulación de estrategias de Financiamiento.
- ✓ Elaborar un diagnóstico del ámbito interno y del ámbito externo en el que se desarrolla la Fundación Visión Cultural.
- ✓ Describir las fuentes de financiamiento actuales de la Fundación.
- ✓ Detallar las fuentes de financiamiento para organizaciones sin fines de lucro.
- ✓ Estructurar una estrategia de diversificación de financiamiento para la Fundación Visión Cultural.

1.4 ALCANCES

1.4.1 ALCANCE TEMPORAL

Respecto al alcance temporal del proyecto, el mismo se elaborará durante el primer semestre del año 2011 y se tomarán datos desde el año 2008 hasta el año 2010 (tres gestiones), básicamente por la creación de la Fundación en el año 2008 y la disponibilidad de información que existe en ese lapso de tiempo.

1.4.2 ALCANCE GEOGRÁFICO

Es necesario delimitar el proyecto para que su estudio e investigación no tome puntos y temáticas fuera de contexto, en este sentido la delimitación geográfica del proyecto se centra en la ciudad de La Paz Bolivia, por ser la sede de la Fundación Visión Cultural.

1.4.3 ALCANCE TEMÁTICO

El Proyecto está enmarcado en el sector de las alternativas o fuentes de financiamiento para organizaciones sin fines de lucro.

1.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 TIPO DE ESTUDIO

Para la realización del presente Proyecto de Grado, los tipos de estudio a utilizarse serán:

Estudio Propositivo: Porque se van a proponer estrategias y alternativas nuevas para financiar las actividades de las organizaciones sin fines de lucro.

Estudio Exploratorio: Porque se explorará la falta de financiamiento y el porqué las organizaciones sin fines de lucro no pueden acceder a los recursos. Los estudios exploratorios “se efectúan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real.” (Hernández, Fernández, 1996, p. 60).

Estudio Descriptivo: Porque se describirá a las organizaciones sin fines de lucro y las características de la problemática que enfrentan para acceder a un financiamiento o a los recursos que necesitan. El estudio

descriptivo “es aquel que detalla las características de las variables dentro de una situación, describe los fenómenos asociados con la población bajo estudio y estima las proporciones de esa población.” (Eyssautier de la Mora, 2006, p. 124).

1.5.2 TIPO DE DISEÑO

El tipo de diseño a realizarse en el Proyecto es un **Diseño no Experimental**, porque no se manipulara ninguna variable, se va a analizar el problema tal cual se presenta en la realidad. El estudio no experimental observa fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, y en la que resulta imposible manipular las variables. Con el diseño no experimental “estamos más cerca de las variables hipotetizadas como generales y en consecuencia tenemos mayor validez externa.” (Gómez, 2006, p. 206).

1.5.3 MÉTODOS

El método a utilizarse en el presente trabajo es el **Método Deductivo**, porque se analizará un aspecto general, la situación de las organizaciones sin fines de lucro en el país y su falta de acceso al financiamiento, para pasar al análisis de una parte específica que es la falta de financiamiento para las mismas. Para Bernal Torres (2006), el método deductivo es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares, el método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

1.5.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las siguientes técnicas se utilizarán en la realización del presente proyecto:

- ✓ **Entrevistas:** Una entrevista “consiste en conseguir, mediante preguntas formuladas en el contexto de la investigación o mediante otro tipo de estímulos, que las personas objeto de estudio emitan informaciones que sean útiles para resolver la pregunta central de la investigación.”(Heinemann, 2003, p. 97).

La entrevista será utilizada para obtener información acerca de las fuentes de financiamiento con las que cuenta actualmente la Fundación, así como los diferentes proyectos en los que se necesitan recursos. Estas se realizarán a la Presidenta del Directorio de la Fundación junto a dos miembros del Directorio, al Director Ejecutivo y al Coordinador de Proyectos de la misma.

- ✓ **Investigación Virtual:** La investigación virtual consiste en una revisión de páginas en internet, relacionadas con el tema del Proyecto de Grado, para obtener información sobre los elementos específicos del tema de forma más rápida.
- ✓ **Revisión Bibliográfica:** La revisión bibliográfica se basa en detectar, obtener y consultar libros, artículos y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio, de donde se extraerá la información relevante y necesaria que involucra el problema identificado.

1.5.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la elaboración del proyecto, se utilizarán fuentes de información primaria y secundaria:

- ✓ **Fuentes de Información Primaria:** Se utilizarán entrevistas al personal ejecutivo de la Fundación para obtener información directa de la organización.
- ✓ **Fuentes de Información Secundarias:** Se realizarán revisiones bibliográficas e investigación virtual, así como documentos proporcionados por la institución.

CAPITULO II

SUSTENTO TEÓRICO

2. ECONOMÍA DE LA EMPRESA

Como resultado de la apertura de las economías y el desarrollo de las nuevas tecnologías, aparecen nuevas exigencias en el ámbito empresarial que hacen difícil mantener las clásicas dimensiones de la organización. De ahí que surge la Economía de la Empresa como ciencia y su capacidad para aportar soluciones en las instituciones y procesos empresariales; tratando de coordinar la asignación de los recursos y servicios para atender las necesidades de la sociedad.

La expresión de Economía de la Empresa se refiere a la naturaleza de la empresa y su entorno; el proceso de dirección de la empresa; las decisiones empresariales; los instrumentos de planificación, programación y control utilizados; las estrategias y cultura de la organización.

Es así que podemos definir a la Economía de la Empresa como la “ciencia que estudia la realidad económica de las empresas y que intenta explicar sus actividades y funciones, tanto desde la perspectiva de la estructura interna y de las actitudes de los elementos que la componen, como desde la óptica de las relaciones que mantiene con su entorno o con los agentes económicos y sociales que la integran” (Bueno, 1993).

Para Gutenberg, la economía de la empresa es la ciencia que se ocupa de la investigación de los fenómenos económicos de la empresa.

La Economía de la Empresa se ha definido bajo dos dimensiones en las últimas décadas:

El **área positiva** corresponde a las funciones:

- ✓ Describir las instituciones y procesos desde la perspectiva económica.
- ✓ Aclarar y explicar las relaciones causa- efecto de los elementos económicos.
- ✓ Pronosticar la relación causa- efecto en el futuro con el conocimiento adquirido sobre el comportamiento del proceso y sus regularidades.

El área normativa de la ciencia:

- ✓ Configuración de las instituciones empresariales y de sus procesos integrando las funciones. Se diseñan adecuados procesos económicos, se da forma a las instituciones fijando sus objetivos y contenidos.
- ✓ Evaluar las distintas alternativas para las diferentes situaciones, introducir un elemento de incertidumbre en el diseño de los estados de futuro.
- ✓ Seleccionar la alternativa más eficiente para los objetivos de la institución empresarial, dentro de la filosofía empresarial y las situaciones del entorno. Se definen los criterios de selección y las políticas.
- ✓ Implantar la alternativa elegida con eficiencia.

Bajo la perspectiva de la Economía de la Empresa, en una economía abierta y competitiva, la empresa es una institución que ha de asumir el riesgo de sus decisiones, y de su subsistencia, que depende de cómo selecciona en el mercado las funciones más eficientes, asumiendo riesgos en función de su capacidad institucional, de dirección y organización, y sus conocimientos.

2.1 PLANIFICACIÓN

La planificación se constituye en el análisis y estudio que deben realizar los ejecutivos de forma anticipada, de los objetivos y acciones de una organización, para sustentar sus actos no en presentimientos sino en base a algún método, plan o lógica.

Este proceso nos permite determinar en forma exacta lo que la institución u organización hará para alcanzar sus objetivos y metas planteados.

En ese sentido, a continuación se presentan conceptos de varios autores que pueden enfocar las siguientes definiciones:

"Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas" (Stoner, 1996).

"Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción", (Goodstein, 1998).

"La planificación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción" (Ackoff, 1981).

"Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse" (Murdick, 1994). En otras palabras

se constituye como puente entre el punto en que nos encontramos actualmente y aquel donde queremos llegar.

"Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado" (Cortés, 1998).

"Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo." (Jiménez, 1982). Esto comprende desde conocer el objetivo, evaluar la situación, considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor para la organización.

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982).

En casi todas las definiciones establecidas anteriormente, es posible hallar algunos elementos comunes importantes: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas).

Los planes son guías para lograr que:

- ✓ La organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos.
- ✓ Los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales.
- ✓ De igual forma, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

Por otro lado, la planificación, implica además de un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro). Todo plan tiene tres características: primero, debe referirse al futuro; segundo, debe indicar acciones; tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional. En ese sentido el futurismo, la acción y la causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan. Se trata de construir un futuro deseado, no de adivinarlo.

Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros.

Para Cortés (1998), el proceso de planeación incluye cinco pasos principales:

1. Definir los objetivos organizacionales.
2. Determinar donde se está en relación a los objetivos.
3. Desarrollar premisas considerando situaciones futuras.
4. Identificar y escoger entre cursos alternativos de acción.
5. Puesta en marcha de los planes y evaluar los resultados.

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Según Stoner (1996), los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.

Para Ackoff (1970), la planificación Operativa o Administrativa se define como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo.

2.1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Una vez concluida la Segunda Guerra Mundial y hasta la actualidad, las diferentes organizaciones se dieron cuenta de que algunos elementos eran muy difíciles de controlar: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante son algunos ejemplos. Ante esta necesidad de poder controlar de forma relativa estos cambios vertiginosos, nace y se comienza a utilizar la planificación estratégica.

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización (David, 1997).

Para Kotler (1990), la planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

Koontz y Wehrich (1994), ven a la planeación estratégica como engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

Entonces podemos apuntar que la planificación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones e instituciones prepararse para afrontar los contextos que se presentan en el futuro, ayudando con ello a dirigir todos sus esfuerzos hacia objetivos y metas prudentes de desempeño, aplicando ciertos elementos que intervienen en el proceso de planeación.

Asimismo, la planificación estratégica tiene como función orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella y para la sociedad, es decir, adecuar y utilizar sus recursos y sus saberes para alcanzar el crecimiento y el incremento de la rentabilidad; para esto deberá establecer de forma precisa la misión de la empresa, además de definir sus objetivos claramente, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura diversificada en su cartera de productos y mercados.

Es importante resaltar que la planificación estratégica tiende a realizarse alrededor de la idea de un futuro "probable" para la empresa, y para esto se dibuja un mapa de decisiones y acciones que se establece como necesario para alcanzar ese futuro.

De igual forma, la planeación estratégica se basa en el logro de metas y objetivos que se especifican en programas y presupuestos, lo cual implica, una determinación de cuándo se realizarán, quién las realizará y cuánto costarán las fases y actividades del plan.

Los objetivos o metas dentro de la planificación estratégica son estados o resultados deseados y expresados en términos de fechas concretas, tamaño o tipo de organización, variedad de áreas de interés y niveles de

éxito. Las estrategias están constituidas por los medios mediante los que la organización logra o pretende alcanzar los objetivos. Puede haber una estrategia para cada producto o servicio y una global para la propia organización. En este sentido algunos autores definen la estrategia estrictamente en términos de la relación de la organización con su entorno de tal forma que sería el medio de garantizar el éxito continuo y evitar sorpresas.

A continuación presentamos cuál es el proceso o los pasos necesarios para realizar una planeación estratégica según David (2003):

a. Declaración de la visión

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”.

b. Declaración de la misión y establecimiento de valores

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa. La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

Por otro lado, los valores son cualidades positivas que posee una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc.

Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

c. Análisis externo de la empresa

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas.

Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa. Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

d. Análisis interno de la empresa

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

e. Establecimiento de los objetivos generales

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo.

Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas.

Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

f. Diseño, evaluación y selección de estrategias

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

- ✓ Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
- ✓ Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- ✓ Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.
- ✓ Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

g. Diseño de planes estratégicos

Y, finalmente, una vez que se ha determinado las estrategias que se van a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los

objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

En el plan estratégico se debe señalar:

- ✓ Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- ✓ Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- ✓ Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- ✓ Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- ✓ Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- ✓ Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

Como resumen podemos establecer que la planeación estratégica es el esfuerzo consecuente y formal que realiza una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, y desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias para lograr dichos propósitos.

2.1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA

Como se mencionó anteriormente, la planificación estratégica se refiere a un grupo de conceptos, procedimientos y herramientas que ayudan a una organización a pensar y actuar estratégicamente a través de un proceso de consenso. La planificación estratégica es un esfuerzo realizado por la

empresa para producir decisiones y acciones fundamentales que moldean lo que la organización es, guían lo que hace y demuestran por qué y cómo lo hace.

Debido a que se desarrolla a un nivel conceptual, el plan estratégico posee una debilidad propia, no considera los recursos de la organización que están disponibles para implementar el plan o la habilidad que tiene la organización para obtener nuevos recursos. Es por eso que el plan estratégico debe ser integrado y llevado a cabo en conjunto con el plan financiero, lo cual permite que la organización convierta las actividades descritas en el plan estratégico en figuras financieras medibles.

En la planificación estratégica y financiera integrada, las actividades individuales del plan estratégico son traducidas a cifras financieras para estimar las futuras necesidades económicas y analizar los recursos correspondientes para la implementación del plan estratégico. (MacLeod, León y Esquivias, 2001).

La elaboración de un plan financiero es esencial para determinar la factibilidad del plan estratégico, permitiendo a la organización comprobar si los ingresos serán suficientes para cubrir las proyecciones de gastos por las actividades planteadas.

El fundamento de un Plan Estratégico Financiero Integrado consiste en las proyecciones de ingresos y gastos de la organización para realizar las actividades que le permitan alcanzar sus objetivos planteados. Aunque un plan financiero se parece a un presupuesto, ambos se diferencian de forma significativa.

Para MacLeod, León y Esquivias, (2001), un presupuesto es la contabilidad anual detallada de los costos y las fuentes de ingresos de la organización y sirve para asignar un valor monetario a las actividades de la organización, aclarar la relación entre los costos programáticos y administrativos, identificar cuando se necesitan recursos financieros, ayudar a controlar gastos y evaluar los resultados de actividades específicas.

Un plan financiero, por el contrario, es un documento dinámico que cambia frecuentemente. Su principal objetivo es el de determinar si la organización tendrá a su disposición recursos financieros suficientes para cumplir con los objetivos descritos en el plan estratégico a mediano plazo.

En ese sentido, MacLeod, León y Esquivias, (2001), presentan nueve pasos a seguir en el proceso de planificación estratégica y financiera integrada:

Paso 1. Plan para planificar

Antes de iniciar el proceso de la Planificación Estratégica Financiera Integrada, es importante definir varios temas que influirán sobre cómo la organización se moverá hacia adelante, a qué ritmo, quién estará involucrado, quién será responsable de qué componente y qué fondos serán necesarios para el proceso de planificación.

Se debe establecer un tiempo límite para el proceso, así como también para identificar al líder o líderes del proyecto quienes se asegurarán del seguimiento y avance con los grupos de trabajo y del cumplimiento de las fechas límites. Es útil identificar individuos internos y externos que puedan

servir como facilitadores, así como también contar con alguien que se encargue de tomar notas y hacer un informe de las conclusiones para el resto del personal.

Paso 2. Revisión del plan estratégico

Cuanto más preciso sea el plan estratégico, con relación a cómo se ve la dirección futura de la organización, tanto más preciso será el plan estratégico y financiero integrado. La organización debe revisar y actualizar el plan estratégico anualmente para monitorear y evaluar su rendimiento y su adaptación a los cambios que enfrenta la situación de la organización en sí. Si el plan estratégico de la organización no ha sido revisado en los últimos seis meses, entonces es tiempo de hacerlo.

Igualmente, si en la actualidad la organización no incluye actividades describiendo como se alcanzará cada objetivo, entonces éstas se deben plantear.

Paso 3. Establecimiento de prioridades de la organización

Después de que se han acordado los objetivos y actividades estratégicas, los directores de la organización deben asignar una prioridad clara para cada actividad. Más adelante, después de que se hayan identificado las actuales fuentes de financiamiento y comparado con los proyectos, la organización necesitará determinar si existen los fondos suficientes o si pueden ser obtenidos para cubrir todas las actividades, o determinar si sólo se pueden realizar las actividades de alta prioridad.

Paso 4. Estimación de los costos para implementar actividades

Se deben estimar los costos para implementar cada actividad. Si una actividad puede ser dividida en sub-actividades, entonces se deben estimar los costos asociados con cada sub-actividad.

Paso 5. Estimación de los costos administrativos

Además de los costos asociados con la implementación de cada actividad, la organización tendrá gastos administrativos (operativos o fijos), los cuales son necesarios para dar apoyo administrativo a los programas. Estos costos se deben calcular para cada año en el período de planificación.

Paso 6. Proyección de los ingresos

Se debe generar una lista de todas las fuentes potenciales de ingresos y asignar a cada fuente un porcentaje de probabilidad de obtención de esos fondos.

Paso 7. Proyección de ingresos y gastos por áreas del programa

Este paso resume la información de los pasos 4 a 6 para proveer un panorama de la situación financiera de cada programa. Sólo los fondos que están garantizados, por razones prácticas, son vistos como disponibles. Esto incluye donaciones aprobadas por el donante, contratos con terceros para servicios y posiblemente un historial de las ventas de productos. Esto permite a la organización evaluar cuáles programas

cuentan con fondos asignados, determinar cuáles requieren más fondos y cuánto más se necesita. Los resultados de este paso se pueden utilizar como base para desarrollar un plan de recaudación de fondos.

Paso 8. Desarrollo de escenarios

En base a la información de los pasos 3 a 6, se pueden desarrollar tres escenarios que proyecten la capacidad financiera de la organización para implementar el plan estratégico: modesto, moderado y óptimo.

Bajo el escenario modesto, los fondos asegurados son comparados sólo con los costos de las actividades de alta prioridad.

En el escenario moderado, los fondos asegurados son comparados con los costos de las actividades de alta y mediana prioridad.

Bajo el escenario óptimo, los fondos asegurados son comparados con los costos de desarrollo de todas las actividades. Este proceso provee a la organización, además de la proyección de ingresos y gastos, una segunda manera de evaluar su capacidad financiera para implementar las actividades.

Paso 9. Evaluación de la factibilidad del plan

A este punto, la organización necesita analizar los resultados de los pasos anteriores para determinar si la implementación del plan estratégico es factible. La decisión debe estar basada en el monto de los fondos asegurados actualmente disponibles y en la evaluación de su capacidad de recaudar fondos, basada en experiencias previas. Un componente

adicional que se debe tomar en cuenta en la evaluación es la capacidad y el tiempo del personal para llevar a cabo las actividades establecidas.

En muchas ocasiones, las organizaciones no toman en cuenta el número de recursos humanos que se necesita; como consecuencia, el personal se sobrecarga y no es capaz de alcanzar los resultados esperados. Si la organización determina que el plan es factible, entonces ya cuenta con un plan estratégico viable, como también cuenta con las bases para elaborar sus planes anuales futuros de operaciones y de recaudación.

Si la organización decide que el plan estratégico no detalla de manera realista lo que puede cumplirse dentro del período de tiempo establecido, necesitará determinar cómo ajustar sus expectativas para reflejar con más precisión lo que se puede lograr.

Esto puede incluir volver a revisar el plan estratégico, evaluar nuevamente la prioridad de las actividades, eliminar ciertas actividades o posponer la implementación de algunas actividades por un año o dos. En algunos casos, esto puede incluir un plan agresivo de recaudación de fondos.

Como resultado, el plan estratégico financiero permite a la organización determinar sus actividades prioritarias de acuerdo con la disponibilidad de fondos con la que se cuenta, tanto los seguros como los comprometidos; además se pueden establecer los objetivos de recaudación y mostrar un panorama más organizado a los posibles donantes para incrementar la credibilidad de la institución.

2.2 TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones son un fenómeno muy antiguo. Desde siempre, el hombre se ha agrupado bajo alguna forma de organización en la búsqueda de satisfacer sus necesidades. Las diferentes interpretaciones que se han hecho de las organizaciones a lo largo del tiempo, han estado muy influenciadas por el contexto histórico.

En ese sentido las organizaciones son instituciones en las que las personas articulan sus esfuerzos, realizando todo tipo de tareas, para lograr objetivos comunes (individuales y colectivos). Las personas pueden realizar por sí solas actividades complejas. De ahí la importancia de las organizaciones. El hecho de trabajar coordinados entre sí para unos objetivos comunes no impide que las personas, dentro de la organización, busquen objetivos individuales.

Además podemos, fácilmente establecer que las organizaciones están compuestas por muchos elementos y detalles, de los cuales se pudieran enumerar varios de ellos; en sentido general, las tendencias históricas relacionadas con el aspecto administrativo, que por supuesto han incidido en las formas y desarrollo de la actividad organizacional, en el diseño organizacional y en el diseño de los puestos de trabajo, así como en otras actividades de suma importancia en las organizaciones, han sido quienes han logrado y generado el desarrollo que ha alcanzado el día de hoy esta ciencia.

Debemos hacer énfasis en que las distintas teorías o escuelas que se han sucedido no han sido excluyentes unas de las otras y que lo sucedido en la práctica es que unas se han apoyado unas en las otras, en muchos

casos cambiando la forma pero en la mayoría de las ocasiones muy poco en su contenido.

Para Chiavenato (2001), las organizaciones son creadas para producir alguna cosa: servicio o producto. Por lo tanto, utilizan la energía humana y la no humana para transformar materias primas en productos o servicios.

Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2004), la organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito.

El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones, menciona que la organización es una "asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines".

Según un artículo de la página de internet la web de emprendedor, podemos clasificar a las organizaciones en dos grandes grupos, de acuerdo a su carácter y busca de rentabilidad:

- ✓ **Organización lucrativa:** recibe su nombre ya que la misma posee fines de lucro, es decir que además de buscar una rentabilidad social, busca una rentabilidad económica. Este concepto lo podemos simplificar diciendo que son aquellas organizaciones que buscan un beneficio económico.

- ✓ **Organización no lucrativa:** Son organizaciones sin fines de lucro, es decir que su objetivo principal no es la búsqueda de un beneficio económico.

De esta manera podemos establecer que las funciones de la organización son las siguientes:

- ✓ **Función de compras:** Corresponde al aprovisionamiento de materias primas, materiales, productos semielaborados, o productos terminados.
- ✓ **Función de producción:** transforma las materias primas, o los productos semielaborados, en terminados y listos para su comercialización y posterior distribución.
- ✓ **Función de comercialización:** Distribuye los bienes y servicios a los mercados correspondientes, proporcionando los ingresos necesarios para la empresa.
- ✓ **Función financiera:** Constituyen los fondos que requiere la organización para desarrollar su actividad. La función financiera, se ocupa de conseguir los mismos.
- ✓ **Función de investigación y desarrollo:** Es un proceso que constituye en prever contingencias futuras. Parte de la formulación de objetivos, establece los cursos de acción necesarios, y

secuencia y determina las operaciones que deben realizarse para alcanzarlos.

Asimismo, podemos clasificar la empresa desde distintos aspectos:

✓ **Según la titularidad del capital de la empresa**

Empresa privada: Es aquella que corresponde a particulares.

Empresa pública: El estado, u otros entes públicos son los propietarios.

Empresa mixta: La propiedad es compartida entre los particulares y el estado o entes públicos.

✓ **Según el número de propietarios**

Empresa unipersonal: La propiedad corresponde a una sola persona.

Empresa societaria: Los propietarios son dos o más personas que se asocian para desarrollar una actividad en común.

✓ **Según los sectores de actividad**

Empresa del sector primario: Su actividad se relaciona con los recursos naturales.

Empresas del sector secundario: Su actividad se relaciona con las industrias, o la transformación de bienes.

Empresas del sector terciario: Su actividad se relaciona con la prestación de servicios.

✓ **Según la dimensión de la empresa**

Grandes: están conformadas por más de 400 trabajadores.

Medianas: están conformadas por entre 50 y 400 trabajadores.

Pequeñas: poseen menos de 50 trabajadores.

Además podemos diferenciarlas de acuerdo a otros aspectos tales como:

Volumen de producción, montos de ventas, capital, amplitud de mercado, superficie de plantas, beneficios brutos que obtienen, cash flow (circulante de dinero), puntos de venta, etc.

✓ **Según su personalidad jurídica**

Personalidad física: La empresa individual y su propietario tienen la misma personalidad.

Personalidad jurídica: Es cuando la personalidad de los propietarios no es la misma que la de la organización o sociedad.

✓ **Según su naturaleza jurídica**

Asociaciones y sociedades civiles, sociedades de personas, colectivas, en comandita, de capital e industrial, de responsabilidad limitadas, de capital por acciones, anónima, en comandita por acciones, de economía mixta, sociedades cooperativas, etc.

✓ **Según su relación o vínculos con otras empresas**

Independientes: aquellas que no mantienen relaciones o vínculos con ninguna otra empresa.

Vinculadas sin relación de dependencia: Aquellas en las que la participación del capital es superior al 10% pero inferior al 50%. En ellas existe un vínculo pero no una relación de dependencia ya que no se posee el control absoluto.

Controlantes y controladas: Las primeras son llamadas principales, poseen más del 50% del capital de otra, influyendo en sus decisiones y el control de la misma. Las segundas son dependientes, es decir que el capital, el control, y las decisiones están en manos de otros.

✓ **Según el origen de su capital**

Empresas nacionales: Los capitales son de propietarios del propio país.

Empresas extranjeras: Los capitales provienen de otros países

✓ **Según su ámbito geográfico**

Globales, nacionales, regionales, locales.

Es así que podemos establecer que una organización es un sistema de recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, etc., para cumplir o alcanzar ciertas metas u objetivos. Además este sistema funciona bajo ciertas normas establecidas para el cumplimiento de estos propósitos.

Se debe resaltar que las organizaciones creadas con el fin de cubrir alguna necesidad social son llamadas organizaciones civiles. El presente trabajo centra su atención en una organización civil o también denominada organización sin fines de lucro.

2.2.1 ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

Según el Departamento de Estado del Gobierno de Puerto Rico, las organizaciones sin fines de lucro (OSFL), son las corporaciones domesticas o foráneas en que los ingresos obtenidos de su gestión se utilizan para promover los fines de la propia corporación y no para beneficiar económicamente a los miembros de dicha entidad a través de la repartición de ganancias.

Es así que las Organizaciones sin Fines de Lucro son entidades que pueden realizar una actividad comercial tratando de generar utilidades pero que esas utilidades no se reparten entre los socios o dueños sino que se utilizan para satisfacer necesidades de un grupo humano.

Las organizaciones sin fines de lucro son organizaciones que no tienen como objetivo el lucro económico; esto significa que, a diferencia de las empresas, los ingresos que generan no son re distribuidos entre sus socios, sino que se destinan a su objeto social.

En Bolivia, en 1990 se dicta el Decreto 22.409, que define a las ONG como "personas jurídicas sin fines de lucro, nacionales o extranjeras, de carácter religioso o laico, que realicen actividades de desarrollo o asistenciales".

Las Organizaciones sin Fines de Lucro y las Fundaciones, deben constituirse por escritura pública o por testamento. Las prefecturas de departamentos, ahora llamadas Gobernaciones, tienen la facultad legal de reconocer a una ONG con validez nacional.

El rol que juegan las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) ha adquirido especial relevancia en los últimos años, ya que han contribuido a sensibilizar a la comunidad acerca de los problemas de desarrollo en el Tercer Mundo. Asimismo, han ejercido una función dinamizadora y muchas veces crítica frente a sus respectivos gobiernos, con objeto de que éstos impulsen acciones de cooperación internacional e incrementen los recursos destinados a la Ayuda Oficial al Desarrollo.

Las Organizaciones sin Fines de lucro o también denominadas no Gubernamentales, según Salamon (1992), cuenta con seis características principales:

- a. Atiende necesidades sociales, es decir, trabaja a favor del bien común.
- b. Son formales, están institucionalizadas y tienen personería jurídica.
- c. Son privados, institucionalmente están separados del Gobierno. No pertenecen al aparato gubernamental. Esto no significa que estas organizaciones no puedan recibir apoyo gubernamental.
- d. Son no lucrativas, no distribuyen su superávit entre sus miembros. Pueden acumular beneficios pero no distribuirlos entre sus asociados, sino utilizarlos en actividades que sirvan para cumplir con la misión de la institución.

- e. Son autogobernables, no reciben mandato de entidades externas, tienen sus propios procedimientos para gobernarse.
- f. Cuentan con trabajo de voluntarios, convocan a voluntariado ya sea a nivel consejo o a nivel staff.

2.2.1.1 Breve historia de las Organizaciones sin fines de lucro (OSFL)

El término Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL) es acuñado en el siglo XX por los economistas, pero su origen se remonta a la antigua Grecia entre (800 aC – 431 aC) y a Roma (465 aC – 492 dC). Los griegos preocupados por el bienestar de su comunidad y su calidad de vida realizaban obras para estos fines, aunque no practicaban la caridad hacia los necesitados. Cuando Roma conquista a Judea en el año 63 aC, entra en contacto con la tradición judía del diezmo dirigido a ayudar a los menesterosos. Con el nacimiento de Jesús de Nazaret y sus enseñanzas, lo que hoy en día conocemos OSFL reciben un ímpetu, el cual llega a nuestros días y aunque Flavio Claudio crea el vocablo filantropía (filo – amor, antro – hombre) o (caridad romana) para detener la expansión del cristianismo, pero no lo pudo hacer. Del siglo VI al XIII, la Edad Media, la religión acapara y monopoliza el ejercicio de la caridad, al extremo de convertir estas actividades en el vehículo de la salvación. El gobierno tenía un rol limitado y estaba sometido a la voluntad de la iglesia. De acuerdo a Burger, Schenone y Jaramillo (1999) “la filantropía en tiempos pre-modernos, siglo XIV, fue predominantemente un asunto de las iglesias y unos pocos individuos adinerados. El rol del gobierno era limitado. Las OSFL pre-modernas operaban principalmente las áreas clásicas de acción

de este sector: alivio de los pobres, cuidado de salud y educación, a veces combinando estas funciones.

Durante la Edad Moderna, del siglo XV al XVIII la filantropía comienza a dejar a un lado la inclinación o motivación religiosa para transformarse en una actividad más utilitarista esta tendencia continua hasta nuestros días, donde la filantropía busca resolver los problemas de forma metódica y organizada empleando buenas prácticas de administración. En la actualidad se conoce a las OSFL como el tercer sector por su influencia en el desarrollo de todos los aspectos sociales alrededor del mundo”.

2.3 FUNDACIÓN VISIÓN CULTURAL

La Fundación Visión Cultural es una institución que trabaja en la línea de cultural y desarrollo, creada el año 2008, con sede en Bolivia, está legalmente establecida y cuenta con estatutos y personería jurídica aprobados por el Estado Boliviano (Ver Anexo 1).

Según los datos obtenidos en su página Web (www.visioncultural.org), esta institución tiene las siguientes finalidades:

- ✓ Concebir y buscar el desarrollo humano, cultural, social, económico y sostenible desde la óptica de la cultura, en cuanto que, sin ésta, no hay verdadero desarrollo.
- ✓ Fomentar con una visión nueva, el diálogo entre identidades y a partir de éste un sólido diálogo y una sostenida interactividad entre culturas, como modo de vida de los bolivianos.
- ✓ Asumir la necesidad de una formación integral de líderes culturales y gestores culturales en todos los niveles.

- ✓ Desarrollar acciones y estrategias de promoción, difusión y revalorización de las expresiones culturales en general.
- ✓ Fomentar la investigación en temas culturales, identitarios, interculturales, artístico y diversas expresiones de la creatividad social e individual, tanto nacional como internacional.

2.3.1 MISIÓN

Coadyuvar al fortalecimiento de la vida cultural de Bolivia y fomentar la interculturalidad, buscando nexos entre desarrollo y cultura, a través de la formación, la investigación, la estructuración de redes; promocionando la cultura e innovando para mejorar el diálogo entre diversos.

2.3.2 VISIÓN

Ser la institución cultural que logre el fortalecimiento de las capacidades y acciones, sustentadas por su servicio a las comunidades y a la sociedad en general, en materia de gestión cultural, promoción de las distintas expresiones, patrimonio cultural y formación, logrando desarrollo a través de la cultura.

2.3.3 PROGRAMAS

Los programas que lleva adelante la institución y que corresponden a los objetivos son:

- ✓ Capacitación y Formación Cultural
- ✓ Investigación
- ✓ Líderes Culturales

- ✓ Comunicación, Promoción y Difusión
- ✓ Técnicas e industrias Culturales
- ✓ Relacionamento Internacional
- ✓ TICs - Red Bolivia Cultura - REBOCULTURA

Todos los programas, en sus políticas y acciones toman en cuenta el objetivo inicial de la Fundación que es buscar y fomentar la articulación entre las actividades culturales e interculturales, y el desarrollo humano, social, económico y sostenible del país.

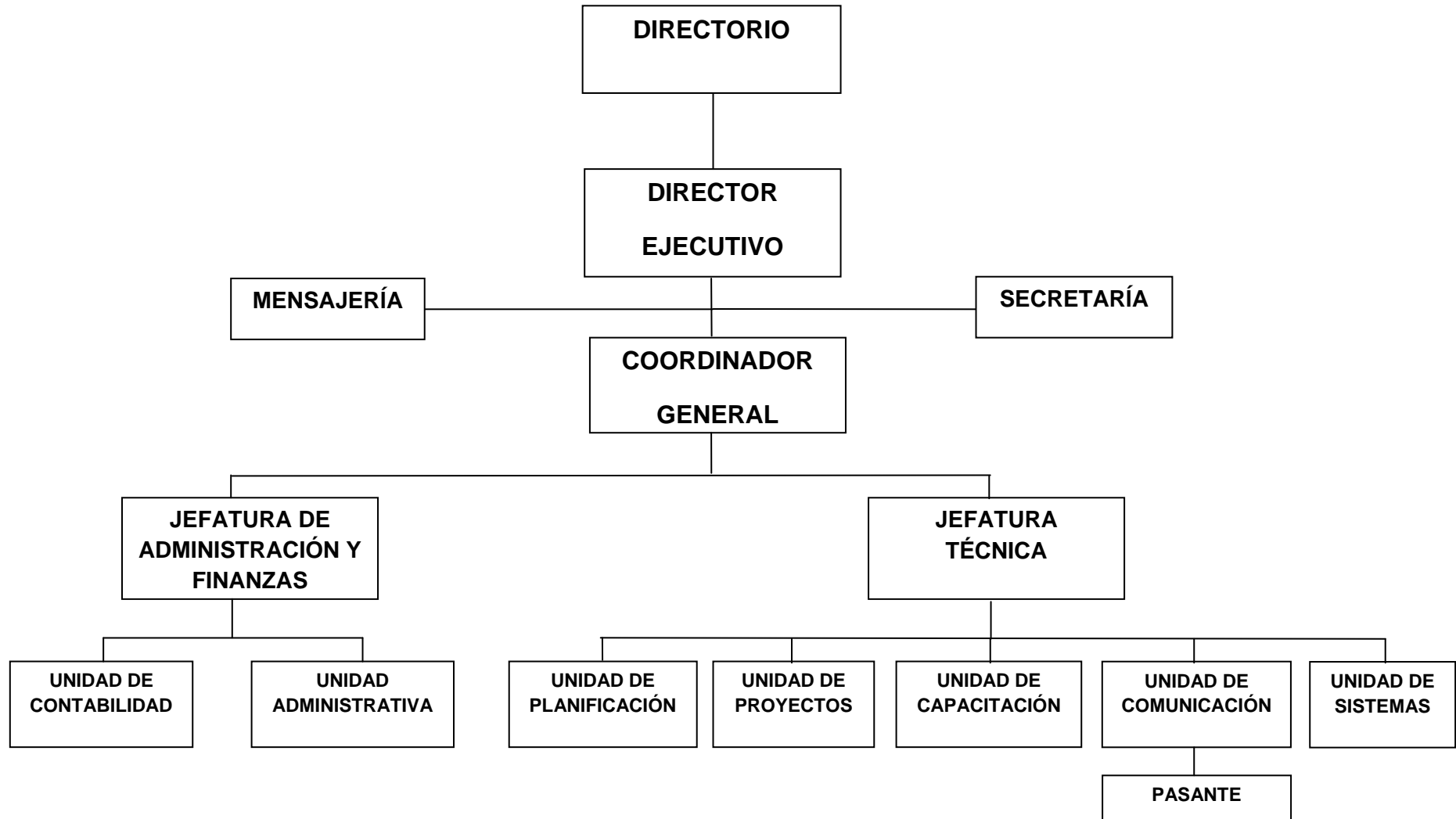
2.3.4 ESTRATEGIAS

El conjunto de estrategias que lleva a cabo la Fundación para lograr su finalidad son:

- ✓ Gestión de proyectos
- ✓ Fortalecimiento de capacidades
- ✓ Estructuración de redes
- ✓ Participación de la sociedad en diferentes ámbitos socio culturales
- ✓ Relaciones Internacionales
- ✓ Fortalecer la capacidad operativa de la organización
- ✓ Fortalecimiento de alianzas y convenios

2.3.5 ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN

GRÁFICO 1



2.3.6 IMAGEN DE LA FUNDACIÓN VISIÓN CULTURAL

La imagen que maneja la Fundación Visión Cultural a través de su logo, representa su inquietud por la cultura y el desarrollo, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Tomando la cultura desde un aspecto globalizador y con una visión de desarrollo de este sector.

GRÁFICO 2



CAPITULO III
ASPECTOS PRÁCTICOS

3.1 DIAGNÓSTICO DEL ÁMBITO INTERNO Y DEL ÁMBITO EXTERNO EN EL QUE SE DESARROLLA LA FUNDACIÓN VISIÓN CULTURAL

Para el desarrollo de este punto, en el trabajo se muestra un análisis de la situación del sector en el que se desenvuelve la Fundación Visión Cultural; es decir, se realiza un diagnóstico externo en base al estudio de diferentes fuentes secundarias, como documentos e informes sobre lo que sucede y las tendencias del ámbito de la Organizaciones sin Fines de Lucro y del sector cultural tanto a nivel local como regional; proporcionando datos sobre los montos de ayuda que llegaron durante los últimos años.

Asimismo, se realiza un análisis del ámbito interno de la Fundación, para lo cual se realizó una entrevista a los niveles directivo y ejecutivo de la organización. Todo este proceso deriva en un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma.

3.1.1 ÁMBITO EXTERNO

En la actualidad, la actividad cultural en Bolivia viene siendo impulsada en gran parte por la sociedad civil, integrada por organizaciones y personas que en muchos casos no necesariamente se encuentran dedicadas solo a la actividad cultural, sino que son provenientes de varios ámbitos, formando parte central de la gestión cultural en diferentes sectores, desde el popular hasta actividades ligadas con corrientes clásicas y contemporáneas. Estas iniciativas, debido a la falta de financiamiento, se hacen cada vez más difíciles de concretar, perdiéndose la posibilidad de generar sinergias que fortalezcan más el proceso de desarrollo cultural y generación de identidad en el país.

A partir de la crisis mundial que se vive actualmente, muchas Organizaciones sin Fines de Lucro han tenido que diversificar y cambiar las formas de captación de fondos. Ya los sorteos, cenas benéficas, rifas, ferias, y subvenciones a proyectos aislados, no proporcionan los recursos suficientes para solventar el funcionamiento de estas instituciones y por supuesto alcanzar sus objetivos propuestos. Según las observaciones de algunos expertos, se ha perdido ya el compromiso, la colaboración y la solidaridad de parte de muchas personas, entidades, empresas y hasta de parte del estado; y el sector cultural no ha sido la excepción.

Este sector caracterizado por haber enfrentado innumerables obstáculos para su operación y actividades, así como para su crecimiento, desarrollo y potencial contribución para generar riqueza y los empleos que la región y el país requieren.

Es así, que la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) se ha constituido en un instrumento para consolidar algunos movimientos orientados al desarrollo de este sector a partir del diseño, apoyo e implementación de programas, proyectos y actividades de cooperación para su desarrollo como para impulsar las capacidades de las organizaciones culturales a nivel individual. La participación de la cooperación se justifica por el potencial apoyo brindado y ante la falta de políticas y recursos estatales que permitan un desarrollo cultural como contribución a la reducción de la pobreza y como una forma de alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

En ese sentido, encontramos un escenario donde la cooperación para el desarrollo hacia países de renta media¹, que son la mayoría en América Latina y el Caribe (ALC), entre ellos Bolivia, es cada vez más escasa tanto en la forma de flujos financieros como en la forma de asistencia técnica y capacitación no reembolsable.

Este espacio adverso para la cooperación que recibe América Latina y el Caribe se ha visto limitada debido a que la comunidad internacional de donantes de recursos ha favorecido su cooperación bilateral hacia los países de menor ingreso y sobre todo, a los del África subsahariana (Alonso, 2007; OCDE, 2009). De hecho, Asia y África históricamente han acumulado gran parte de los flujos de Asistencia Oficial al Desarrollo y también actualmente mantienen la mayor participación del total, cada una con el 34% (CEPAL, 2010).

Esta disminución de recursos financieros para apoyar a países de renta media y la imperiosa necesidad de reactivar los flujos de asistencia financiera para consolidar su desarrollo llevó a la realización del “Consenso de Monterrey”, en el año 2002; en el cual se estableció que los fondos financieros hacia la región ALC han llegado más en forma de inversión extranjera directa, inversión de capital en bolsa de valores o líneas de crédito de las instituciones financieras y bancos de desarrollo que en forma de donativos o ayuda no reembolsable para el desarrollo.

¹ Los países de renta media-baja para los años 2000 a 2008 tuvieron un ingreso entre 1943 y 9077 dólares (CEPAL, 2010, p. 3)

Otro factor que explica esta reducción de la ayuda, es la crisis económica y financiera experimentada en septiembre de 2008, a partir de la cual la disponibilidad de recursos para la Cooperación Internacional para el Desarrollo está aún más restringida debido a la necesidad de los donantes tradicionales de reducir su gasto público y poder implementar paquetes fiscales y monetarios restrictivos (CEPAL, 2010). Un ejemplo de ello es que en el año 2010, España (un cooperante tradicional de la región) recortó su ayuda oficial al desarrollo (AOD) en 300 millones de euros y en 2011 la reducción ha bordeado los 500 millones de euros. Por su parte, Dinamarca decretó una disminución de una décima de punto de su PIB al pasar de 0.86% al 0.76%, para actividades de cooperación.

Asimismo, muchas de las agencias de cooperación y los destinatarios de los fondos de la cooperación han enfocado sus esfuerzos en cumplir los ODM, relacionados a salud, educación, medio ambiente y equidad; lo que ha limitado aún más los recursos de la cooperación al fortalecimiento de cualquier otro sector, entre ellos el ámbito cultural (Easterly, 2007).

Según algunos datos de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), revelan que para el año 2008 la Asistencia Oficial al Desarrollo (AOD)² sumó un poco más de 118 mil millones de dólares (MD), de los cuales 6.975 MD se destinaron a la región, es decir, América Latina y el Caribe, sumando un total de casi 6% de la AOD ofrecida en ese año. Específicamente, estos recursos fueron para el sector educación al cual se destinaron 500 millones de dólares (MD), para salud 253 MD en

² La Asistencia Oficial al Desarrollo se define como los flujos destinados a los países y territorios en la lista de países receptores del Comité de Asistencia al Desarrollo (CAD).

tanto que los fondos orientados al desarrollo del sector privado fue de 120 MD, es decir, 1.72% de la AOD que se canalizó a esta región en ese año. La realidad es que hubo y hay pocos recursos y un gran número de necesidades, tanto en el país como en la zona.

Como se puede ver en el Cuadro 1, los montos de los recursos de la cooperación en los últimos años muestran un incremento sustancial hasta el año 2008, donde se tiene la suma máxima de cooperación, teniendo un recorte para el año 2009, de alrededor de 32 mil millones de dólares debido a la crisis que se experimentó en esta gestión en los países desarrollados y el mundo en general.

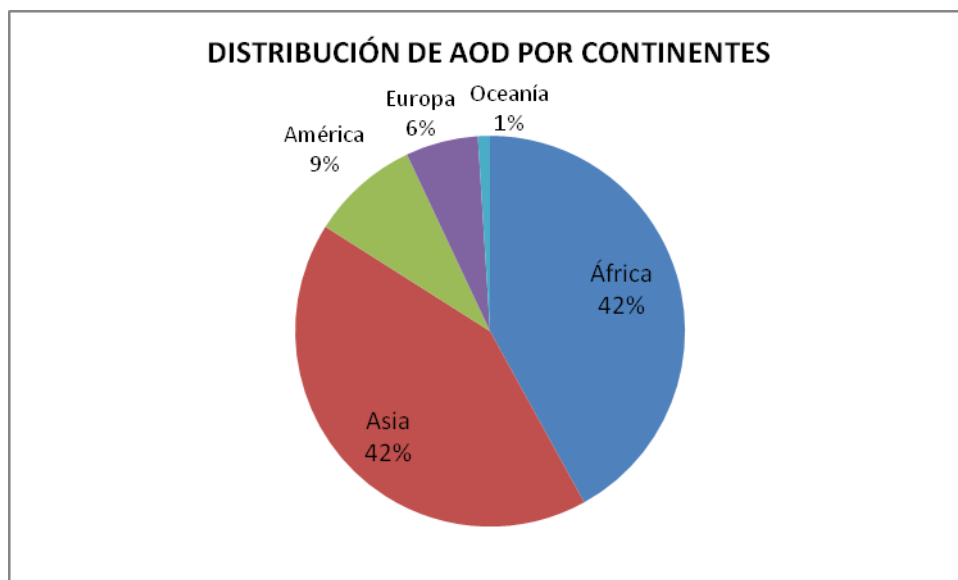
Los fondos provienen de los países miembros del Comité de Asistencia al Desarrollo (CAD) en su mayoría; además se cuenta con aportes del Fondo Africano de Desarrollo los años 2007 y 2008, la Comisión Europea, la Asociación Internacional de Fomento, UNICEF y otros cooperantes entre los que se cuenta al Fondo Asiático de Desarrollo, el BID y otros agentes de ayuda multilateral.

CUADRO 1
ASISTENCIA OFICIAL PARA EL DESARROLLO (AOD)
En millones de Dólares

Fuente	Promedio 2002-2003	2007	2008	2009*
Aporte CAD	62.289.-	77.232.-	87.004.-	85.739.-
Fondo Africano del Desarrollo	-----	1.177.-	1.794.-	-----
Comisión Europea	2.625.-	12.348.-	14.786.-	-----
Asociación Internacional de Fomento	10.408.-	11.405.-	9.291.-	-----
UNICEF	832.-	1.033.-	984	-----
Otros Cooperantes	700.-	3.592.-	4.342.-	
TOTAL	76.854.-	106.787.-	118.201.-	85.739.-

- Datos preliminares
- Elaboración Propia en base a datos de OCDE-CAD 2010.

GRAFICO 3
DISTRIBUCIÓN ASISTENCIA OFICIAL PARA EL DESARROLLO
POR CONTINENTES AÑO 2009



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Dataoecd

En el gráfico 1, se logra observar que los continentes de África y Asia recibieron un porcentaje igual de recursos en la gestión 2009, con un 42% cada uno del total; seguido de América con un 9%, Europa con un 6% y Oceanía con un 1%; lo que nos muestra que los fondos destinados a la región son escasos y se debe desarrollar herramientas creativas para acceder a ellos.

Según fuentes del Banco Mundial, Bolivia recibió 725 millones de dólares en el año 2009, como ayuda oficial para el desarrollo; alcanzando una asistencia oficial neta para el desarrollo (AOD) per cápita de 73,6 dólares americanos.

De igual forma la cantidad de Organizaciones sin Fines de Lucro se ha incrementado rápidamente en el mundo; en Bolivia, las ONGs registradas en el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE) para el año 2004 eran más de 660 y según datos del Directorio de ONGs que trabajan en Bolivia publicado por JICA el año 2007, se tiene conocimiento de la existencia de alrededor de de 1.600 organizaciones de las cuales 667 están oficialmente registradas.

En el último tiempo, las ONGs se han convertido en importantes canales de prestación de servicios sociales y de ejecución de otros programas para el desarrollo, como complemento de la acción gubernamental, especialmente en regiones donde la presencia del Gobierno es débil, tal como en situaciones posteriores a conflictos.

En ese sentido, las ONGs también han hecho notar su influencia en cuanto a la formulación de políticas públicas a nivel mundial. Esta dinámica se ve en las exitosas campañas de apoyo llevadas adelante en asuntos como la prohibición del uso de minas terrestres, la defensa de los derechos humanos, la condonación de la deuda y la protección ambiental, temas que han movilizado a miles de personas en todo el mundo. Una manifestación reciente de la vitalidad de la sociedad civil internacional es el Foro Social Mundial (FSM), que se realiza anualmente desde el año 2001 en distintos continentes y que congrega a decenas de miles de personas activistas para discutir temas sobre desarrollo mundial.

Otra muestra del dinamismo, la fuerza y la importancia de este sector es lo que ha ocurrido en los países árabes a principios de este año; donde muchas organizaciones han promovido la defensa de la democracia y los derechos humanos en los mencionados países, generando revueltas que

concluyeron con la dimisión de muchos presidentes y gobiernos totalitarios.

Las organizaciones de la sociedad civil no sólo han surgido como actores sociales importantes en muchas partes del mundo, sino también que han variado enormemente su naturaleza y composición según las exigencias que el entorno demandaba. Por esta razón, las conceptualizaciones al respecto varían muchísimo según diversos orígenes, historia, contextos nacionales, etc.

Es así que el Banco Mundial adoptó una definición reflexionada por una serie de líderes de centros de investigación, el término sociedad civil se refiere a una amplia gama de organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro que están presentes en la vida pública, expresan los intereses y valores de sus miembros y de otros, según consideraciones éticas, culturales, políticas, científicas, religiosas o filantrópicas. Por lo tanto, el término organizaciones de la sociedad civil abarca una gran variedad de instancias: grupos comunitarios, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, grupos indígenas, instituciones de caridad, organizaciones religiosas, asociaciones profesionales y fundaciones.

Dentro este contexto es que situamos el área de trabajo de la Fundación Visión Cultural, cuyas características serán descritas en el siguiente punto.

3.1.2 ÁMBITO INTERNO

Para realizar un análisis del ambiente interno de la Fundación, se efectuó una entrevista (Ver Apéndice 1) de percepción a cuatro miembros del Directorio y dos ejecutivos de la misma; el Director Ejecutivo y el Jefe

Administrativo, tratando de identificar los elementos más importantes en el desarrollo de las actividades de la institución. Se debe aclarar que el Director Ejecutivo también es miembro del Directorio, en ese sentido, se cuentan con cinco entrevistas en total.

El importante mencionar que de las cinco personas entrevistadas, tres tienen un grado de estudios de maestría, uno de doctorado y uno de licenciatura; además cuatro de ellos se encuentran trabajando en la organización hace tres años, es decir, desde su fundación y uno hace aproximadamente un año. Lo que nos lleva a concluir que todos los consultados tienen un buen entendimiento de la cultura y el ámbito en el que se desarrolla la Fundación, así como un conocimiento a profundidad de sus líneas estratégicas. En el Apéndice 2 se presenta un resumen de las hojas de vida de los miembros del Directorio.

Los resultados derivados de la entrevista realizada son los siguientes:

Los principales programas o proyectos identificados por los entrevistados que está desarrollando actualmente la Fundación Visión Cultural son:

- Capacitación y Formación Cultural
- Investigación Cultural
- Líderes Culturales
- Comunicación, Promoción y Difusión de la Cultura
- Tecnologías de la Información y la Comunicación – REBOCULTURA
- Industrias Culturales

➤ Relacionamiento Internacional

De igual forma, respecto al cuestionamiento sobre los limitantes que enfrenta la Fundación para poder alcanzar su misión, visión y sus programas establecidos, los cinco entrevistados respondieron que eran limitantes de financiamiento, es decir, que la Fundación no tiene acceso a los recursos necesarios para alcanzar sus lineamientos estratégicos; pero además hubieron tres respuestas adicionales haciendo referencia a que la institución es relativamente nueva, que en nuestro país se le otorga muy poco valor al ámbito de la cultura y que además enfrenta limitantes de capacidades para generar mayores ingresos.

GRAFICO 4
IMPORTANCIA DEL FINANCIAMIENTO PARA OSFL



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Entrevista

Respecto a la pregunta de cuán importante consideraban el financiamiento para las Organizaciones Sin Fines de Lucro en nuestro país, cuatro personas considera este aspecto Importantísimo y una Muy Importante como se puede observar en el Grafico 2, lo que nos muestra lo significativo que es el financiamiento para que estas organizaciones puedan realizar sus actividades en Bolivia.

De igual forma, al indagar sobre qué tipo de financiamiento utiliza la FVC, las cinco personas cuestionadas respondieron que sus fondos vienen de la cooperación internacional, pero además dos personas dijeron que la Fundación genera algunos recursos propios por la realización de cursos relacionados a la temática cultural, pero de forma muy aislada; así mismo, una persona dijo que cuenta con cooperación de instituciones privadas para el desarrollo de algunos proyectos específicos; como son la Bial SIART (Encuentro de Arte Contemporáneo) y el Encuentro Barroco; de igual forma en algunos de estos proyectos se cuenta con el apoyo de ciertas Embajadas e instituciones culturales nacionales y extranjeras que apoyan al desarrollo de las actividades de la organización, en especial, en lo que respecta a la provisión de materiales, premios para los concursos, etc.

Por otro lado el total de los entrevistados dijeron estar al tanto que actualmente los volúmenes de recursos financieros y de otro tipo están disminuyendo sus flujos hacia Bolivia y en general hacia toda la región.

GRAFICO 5

CAUSAS PARA LA DISMINUCIÓN DEL FLUJO DE RECURSOS



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Entrevista

Como se muestra en el gráfico, tres de los entrevistados le atribuye esta disminución de fondos de ayuda hacia Bolivia y la región a la crisis internacional; una persona a la falta de proyectos creativos y una a otros, en el que se hizo referencia al programa actual del gobierno que busca manejar las donaciones y recursos provenientes del exterior en un fondo común, priorizando el Estado la asignación de los fondos de acuerdo a las necesidades identificadas.

Sobre el cuestionamiento de los aspectos más relevantes en los que se consideraba que la FVC tenía una ventaja sobre otras OSFL, las respuestas fueron las siguientes:

- Cuenta con proyectos más atractivos

- Formación en líneas inexistentes en Bolivia
- Programa de actividades en torno a la juventud
- Involucra dinámicas comunitarias
- Cuenta con capital humano capacitado
- Innovación de sus proyectos
- Tiene una visión más contemporánea de la cultura
- Una preocupación creciente por la cultura y el desarrollo
- Una preocupación por capacitar lideres culturales
- Una de las pocas instituciones en el país que capacita en el área
- Genera ideas creativas
- Tiene capacidad operativa
- Cuenta con el compromiso de su personal
- Manejo de tecnología
- Genera información sobre fuentes de financiamiento
- Establece proyecciones mayores
- Cuenta con una buena planificación y coordinación en los proyectos
- Ha demostrado una ejecución eficiente de los proyectos

Con relación a la pregunta sobre los elementos en los que la Fundación tendría una desventaja respecto a otras OSFL, se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Mayores volúmenes de financiamiento
- Apoyo estatal
- La antigüedad de la organización
- Apoyo Municipal
- Alianzas estratégicas
- Infraestructura
- Normativa conexas

- Diversificación del financiamiento
- Experiencia

En lo que se refiere a la percepción de los entrevistados acerca del entorno en el que se desenvuelve la FVC, se realizó la interrogante de las principales amenazas que enfrentaría la institución; las respuestas fueron las siguientes:

- Desaparición de la cooperación internacional en el país
- Falta de incentivos locales (apoyo estatal, empresarial, etc.)
- Falta de un fondo cultural en Bolivia
- Que los procedimientos para conseguir fondos se dificulten
- Perder contacto con la realidad del público
- No adaptarse a los nuevos retos
- Crisis internacional
- Falta de seguridad jurídica para OSFL en el país
- Disminución del flujo de recursos hacia Bolivia
- Inestabilidad social

Dentro el ámbito que rodea a la Fundación también se hizo el cuestionamiento sobre las oportunidades del entorno que podría aprovechar, los resultados fueron:

- Interés de la comunidad en los cursos
- Participación activa de la comunidad en las prácticas de la FVC
- Alianzas estratégicas que se pueden generar
- Iniciativas nuevas que se puedan generar
- El deseo de capacitación en el sector
- El creciente interés por los temas culturales en los últimos años
- Posibilidades de financiamiento externo

- Creciente número de organizaciones que trabajan en el ámbito cultural
- Vinculación del sector cultural con otros sectores de desarrollo
- Necesidad de las organizaciones sociales de fortalecer sus capacidades en el tema cultural
- Falta de conocimiento sobre la articulación entre cultura y desarrollo
- Amplio conocimiento del sector
- Posibilidades de acceso a la cooperación

A partir de estos elementos e información definida en base al cuestionario realizado al nivel ejecutivo de la Fundación Visión Cultural; se puede realizar un análisis más profundo sobre algunos aspectos importantes tanto para la gestión como para el desarrollo de las actividades que lleva adelante la institución.

3.1.3 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una de las herramientas más importantes para obtener los insumos necesarios que desemboquen en un proceso de planeación estratégica; para el caso de la FVC, va a proporcionar la información necesaria para la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevas alternativas de financiamiento que permitan que su dependencia respecto a los recursos de la cooperación internacional disminuya.

Es necesario definir qué significa cada una de las palabras que componen el FODA, según (ROSERO, 2010):

Fortalezas ⇒ son todos aquellos elementos internos de la organización y positivos que diferencian a la institución, programa o proyecto de otros de igual clase.

Oportunidades ⇒ son aquellas situaciones externas a la organización, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Debilidades ⇒ son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse de la organización.

Amenazas ⇒ son situaciones negativas, externas a la institución, programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder eludirla.

En ese sentido, se presenta el análisis FODA de la Fundación Visión Cultural, en base a los datos recopilados tanto en el estudio del ámbito externo como del ámbito interno de la organización:

CUADRO 2
MATRIZ FODA EN PRIMER PLANO
FUNDACIÓN VISIÓN CULTURAL

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1: Proyectos innovadores y creativos</p> <p>F2: Capital humano con capacidades operativas y eficientes en la ejecución de proyectos</p> <p>F3: Compromiso de su personal</p> <p>F4: Experiencia de su personal en el ámbito cultural</p> <p>F5: Dinámicas comunitarias en torno a la juventud</p> <p>F6: Visión más contemporánea de la cultura</p> <p>F7: Ofrece capacitación a líderes culturales</p> <p>F8: Pocas instituciones ofrecen capacitación en el área</p> <p>F9: Manejo de tecnología</p> <p>F10: Cuenta con información sobre fuentes de financiamiento</p>	<p>D1: Bajo flujo de recaudaciones</p> <p>D2: Falta de alianzas a nivel estatal o municipal</p> <p>D3: Antigüedad de la institución</p> <p>D4: Falta de infraestructura</p> <p>D5: Poca experiencia como institución</p> <p>D6: Dependencia de recursos de la cooperación internacional</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1: Alta participación de la comunidad en las actividades de la FVC</p> <p>O2: Interés del sector cultural por</p>	<p>A1: Crisis internacional</p> <p>A2: Disminución de fondos de cooperación hacia nuestro país</p>

capacitarse	A3: Falta de apoyo estatal y empresarial en Bolivia
O3: Alianzas estratégicas	
O4: Confianza de la cooperación en la institución	A4: Seguridad jurídica para las OSFL en el país
O5: Altas posibilidades de acceso a cooperación	A5: Inestabilidad Social
O6: Tendencia creciente de organizaciones internacionales que trabajan en cultura	A6: Mayor burocracia para acceder a recursos
O7: Necesidad de las organizaciones culturales de fortalecer sus capacidades	
O8: Desarrollo de la tecnología en ámbito de la capacitación	
O9: Vinculación del sector cultural con otros sectores de desarrollo	
O10: Creciente apoyo a la investigación en todos los sectores en Bolivia	

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Entrevista y de la FVC

Como se observa en el cuadro 2, los elementos detallados en la matriz FODA de la Fundación Visión Cultural, permiten identificar claramente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la institución en busca de generar los recursos necesarios para que pueda disminuir su grado de dependencia de los fondos de la cooperación internacional.

CUADRO 3
MATRIZ FODA DEL SISTEMA DE FINANCIAMIENTO
FUNDACIÓN VISIÓN CULTURAL

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1: Capital humano con capacidades operativas y eficientes en la ejecución de proyectos</p> <p>F2: Ofrece capacitación a líderes culturales</p> <p>F3: Pocas instituciones ofrecen capacitación en el área</p> <p>F4: Manejo de tecnología</p> <p>F5: Cuenta con información sobre fuentes de financiamiento</p>	<p>D1: Bajo flujo de recaudaciones</p> <p>D2: Falta de alianzas a nivel estatal o municipal</p> <p>D3: Dependencia de recursos de la cooperación internacional</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1: Alta participación de la comunidad en las actividades de la FVC</p> <p>O2: Interés del sector cultural por capacitarse</p> <p>O3: Alianzas estratégicas</p> <p>O4: Altas posibilidades de acceso a cooperación</p> <p>O5: Necesidad de las organizaciones culturales de fortalecer sus</p>	<p>A1: Crisis internacional</p> <p>A2: Disminución de fondos de cooperación hacia nuestro país</p> <p>A3: Falta de apoyo estatal y empresarial en Bolivia</p>

capacidades	
O6: Desarrollo de la tecnología en ámbito	

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Entrevista y de la FVC

En el cuadro 3, se puede evidenciar los factores de la matriz FODA que se encuentran directamente relacionados con el sistema de financiamiento de la FVC, siendo estos los factores clave en los que se basara la estrategia posteriormente planteada.

Entre las fortalezas identificadas se pueden resaltar las que están relacionadas con el capital humano de la entidad, los cursos de capacitación a actores vinculados a la cultura que ofrece y el manejo que tiene de la tecnología y las fuentes de financiamiento.

Las oportunidades que pueden ser aprovechadas se tienen las concernientes al interés que despierta en la comunidad las actividades realizadas por la Fundación, así como las necesidades e interés de las instituciones y sector cultural a capacitarse, el desarrollo de la tecnología y las posibilidades de generar alianzas estratégicas.

Las debilidades de la institución están relacionadas a la baja recaudación de recursos que se generó para esta gestión, la falta de generación de alianzas estratégicas a nivel estatal y municipal y el alto nivel de dependencia que tiene de la cooperación internacional.

Entre las amenazas que enfrenta la Fundación en su ámbito externo, destacan la profunda crisis internacional que se tradujo en reducción de

recursos de ayuda hacia la región y Bolivia y la falta de apoyo del estado e instituciones privadas al sector cultural.

3.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO ACTUALES DE LA FUNDACIÓN

La Fundación Visión Cultural, desde su creación ha venido desarrollando una serie de proyectos y actividades en pro de alcanzar sus objetivos; para lograr este cometido ha utilizado diferentes fuentes de financiamiento, las cuales procedemos a detallar a continuación:

3.2.1 RECURSOS DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

A partir del año 2008, que se establece la Fundación Visión Cultural, se empezó con una campaña de captación de recursos a través de la presentación de proyectos a las diferentes organizaciones de ayuda internacional que trabajan en Bolivia y en la región.

Entre las propuestas más destacadas de la FVC se encuentra la Red Boliviana de Cultura (REBOCULTURA), el Encuentro Internacional sobre Barroco, Fortalecimiento de Capacidades de Líderes Culturales, la Bial Internacional de Arte Contemporáneo entre otras.

Los proyectos que fueron aceptados y financiados las últimas tres gestiones por las agencias de cooperación internacional fueron los siguientes:

CUADRO 4
RECAUDACIONES DE LA FVC
POR FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS

PROYECTO	GESTIÓN	AGENCIA DE COOPERACIÓN	MONTO TOTAL (Euros)	MONTO TOTAL (Bs.)*
Red Bolivia Cultura (REBOCULTURA)	2008	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo AECID	33.500.-	335.000.-
Bienal Internacional de Arte Contemporáneo	2009	Fundación Príncipe Claus	20.000.-	200.000.-
Encuentro Internacional sobre Barroco	2010	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo AECID	29.500.-	295.000.-
Fortalecimiento de Capacidades de Líderes Culturales	2010	Embajada del Reino de los Países Bajos	30.000.-	300.000.-
TOTAL			113.000.-	1.130.000.-

*Tipo de cambio oficial al día 06 de julio de 2011 de 1 Euro = 10 Bs.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Fundación Visión Cultural

En el presente cuadro se puede evidenciar que la FVC durante estas tres gestiones logro recaudar la suma de 113.000.- Euros a partir de cuatro proyectos que fueron aceptados por diferentes fuentes de cooperación internacional, se debe notar que todas las fuentes provienen de Europa. El monto alcanza 1.130.000.- bolivianos.

3.2.2 RECURSOS PROPIOS

Los Recursos Propios de la FVC se generaron a partir de la organización de actividades de capacitación principalmente; se llevaron adelante dos Diplomados en Gestión Cultural organizado junto a la Unión Latina en Bolivia y la Universidad Nuestra Señora de La Paz, además de algunos cursos, talleres, conferencias y seminarios que se establecieron junto a otras instituciones, tanto en la modalidad presencial como virtual.

A continuación se presentan los datos de recaudación e ingresos que logró la institución en la gestiones 2009 y 2010 por los conceptos antes mencionados:

CUADRO 5
RECAUDACIONES DE LA FVC
POR LA ORGANIZACIÓN DE DIPLOMADOS

DIPLOMADO	GESTIÓN	PARTICIPANTES	COSTO UNITARIO	RECAUDACIÓN TOTAL (Bs.)
Diplomado Presencial en Gestión Cultural	2010	35	3.750	131.250.-
Diplomado Virtual en Gestión Cultural	2010	25	2.730	68.250.-
TOTAL		60		199.500.-

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Fundación

El cuadro 5, muestra las recaudaciones que generó la FVC por la realización de los Diplomados en Gestión Cultural en el periodo 2010, tanto el presencial como el virtual; el total de ambos post grados suma Bs. 199.500.-, de los cuales una vez deducidos todos los costos, gastos, el pago de impuestos y la utilidad de la Universidad Nuestra Señora de La Paz, quedaron para la institución alrededor de Bs. 36.000.- para los gastos operativos de la misma.

Se debe aclarar que la Fundación Visión Cultural solo organizó este tipo de post grados el año 2010, por este motivo solo se toma en cuenta este año para el análisis del cuadro 3. Es importante resaltar la participación de 60 personas en ambos diplomados, no solo de nacionalidad boliviana, sino también de nacionalidad peruana, argentina y ecuatoriana.

CUADRO 6

RECAUDACIONES DE LA FVC

POR LA ORGANIZACIÓN DE CURSOS, TALLERES Y SEMINARIOS

CURSO	GESTIÓN	PARTICIPANTES	COSTO UNITARIO	RECAUDACIÓN TOTAL (Bs.)
Seminario Internacional de Arte Contemporáneo	2009	70	50.-	3.500.-
Curso Taller de Diseño de Proyectos Artísticos	2009	45	50.-	2.250.-
Taller sobre	2009	56	90.-	5.040.-

Autorretrato Fotográfico Digital				
Conferencia Magistral sobre El Arte Contemporáneo después del 2000	2009	80	50.-	4.000.-
Taller de Grabado	2009	48	50.-	2.400.-
Curso de Crítica y Curaduría	2010	61	100.-	6.100.-
Curso Turismo Cultural La Paz	2010	70	120.-	8.400.-
Curso Turismo Cultural Santa Cruz	2010	30	140.-	4.200.-
Curso Virtual de Comunicación y Cultura	2010	20	200.-	4.000.-
Curso Virtual Elaboración de Proyectos Culturales	2010	40	140.-	5.600.-
Curso Virtual de Turismo Cultural	2010	26	350.-	9.100.-
Curso Virtual de Captación de Fondos	2010	45	140.-	6.300.-
TOTAL		591		60.890.-

Fuente: Elaboración propia en base a reportes de la FVC

En el cuadro 6, se observa que la Fundación a partir de la realización de algunos cursos, talleres, conferencias y seminarios logró recaudar la suma de Bs. 60.890.- en las gestiones 2009 y 2010; mostrando el interés de la comunidad o sector en estos, ya que se participaron más de 590 personas, en cinco cursos el año 2009 y siete cursos el año 2010.

Es necesario resaltar que del total de participantes de los cursos, talleres, etc., más o menos un 20% son de personas de nacionalidad extranjera, resaltando países como Argentina, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Paraguay y Perú; así también la participación de ciudades de casi toda Bolivia como Cochabamba, La Paz, Potosí, Sucre, Santa Cruz y Tarija.

De igual forma, la Fundación recibió alguna asistencia en especie de embajadas, instituciones municipales, instituciones privadas, museos y otras más que colaboraron en la realización de sus actividades. Esta ayuda más que todo se centro en espacios para los cursos y encuentros, difusión de las actividades a realizarse, refrigerios, soporte técnico, etc.

Los costos en los que incurre la Fundación Visión Cultural durante una gestión, se incluyen en el Apéndice 3.

3.3 ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO PARA ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

Como se puede evidenciar, el financiamiento adecuado, es y ha sido siempre una preocupación para las organizaciones que trabajan en ámbitos del desarrollo. Aunque su objetivo puede variar según el sector en el que trabajen, estas organizaciones tratan de ser facilitadores de cambio y es muy sencillo que la atención en sus objetivos se desvíe y más bien se

centren en la obtención de los recursos necesarios que le permitan alcanzar su misión y visión.

A continuación se presentan diferentes fuentes de financiamiento a las que las organizaciones sin fines de lucro pueden acceder; además se complementa con unos cuantos ejemplos de organizaciones específicas dentro de cada categoría determinada:

3.3.1 Agencias de Ayuda Oficial para el Desarrollo (AOD)

La AOD se entiende como la corriente de flujos financieros dirigidos a países que se encuentran en la lista del Comité de Asistencia al Desarrollo (CAD), con el objetivo de promover el desarrollo y el bienestar económico en los países menos favorecidos.

A continuación se citan algunos ejemplos de agencias de AOD: la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (CIDA), el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ/Alemania), el Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID/Reino Unido), la Unión Europea (UE), la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional (SIDA/Suecia) y la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID).

3.3.2 Agencias de Naciones Unidas

La Organización de Naciones Unidas está conformada por un grupo de agencias especializadas, que ayudan a la Organización a cumplir de manera más eficiente con sus tareas. Esta especialización de las agencias

de la ONU permite que se trate cada problema de una forma más eficaz, pues la gran variedad de problemas que aquejan al mundo se han incrementado y Naciones Unidas se ha adaptado a esta evolución y las nuevas necesidades del planeta.

Algunos ejemplos de agencias de la ONU son: la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP); la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM).

3.3.3 Bancos Multilaterales de Desarrollo

Los bancos multilaterales de desarrollo son instituciones que facilitan soporte financiero y ayuda profesional para actividades destinadas al desarrollo económico y social en los países menos favorecidos.

Algunos ejemplos de Bancos Multilaterales de Desarrollo incluyen al Banco Interamericano de Desarrollo (Estados Unidos), el Banco Japonés para la Cooperación Internacional (Japón), Banco Africano de Desarrollo, Banco Asiático de Desarrollo y el Banco Mundial (Estados Unidos).

3.3.4 Fundaciones Internacionales

Las fundaciones internacionales son organismos independientes que conceden recursos financieros y donaciones a organizaciones no gubernamentales y otro tipo de organizaciones. Casi siempre sus fondos

se originan en su patrimonio, un donante rico o una institución recaudadora.

Éstos son algunos ejemplos de fundaciones internacionales: W.K. Kellogg Foundation (Estados Unidos), Fundación CODESPA (España), John D. and Catherine T. MacArthur Foundation (Estados Unidos), Fundación Ford (Estados Unidos), Fundación Bernard van Leer (Países bajos) y C.S. Mott Foundation (Estados Unidos).

3.3.5 Empresas Multinacionales

Son empresas que no sólo están constituidas en su país de origen, sino que también se establecen en otros países, para realizar sus actividades comerciales de compra y venta, así como de producción en los países donde se han establecido.

Muchas empresas de este tipo demuestran su responsabilidad social apoyando proyectos en comunidades en las que operan. Entre los ejemplos se incluyen: Avina (Suiza), Coca-Cola (Estados Unidos), H. B. Fuller (Estados Unidos), Grand Met (Reino Unido), Irnetal (Francia), Levi Strauss & Company (Estados Unidos), MicroSoft (Estados Unidos), J.P. Morgan (Estados Unidos), Odebrecht (Brasil) y Sony (Japón).

3.3.6 Organizaciones no Gubernamentales Internacionales

Son ONGs que no solo tienen como ámbito de acción el país de origen, sino que también realizan actividades a nivel internacional, cubriendo una serie de sectores de desarrollo.

Algunos ejemplos de organizaciones no gubernamentales internacionales incluyen: ActionAid (Reino Unido), CARE (Estados Unidos), Hellvetas (Suiza) Interpón (España), Norwegian People's Aid (Noruega), Groupe Developpment, (Francia), Oxfam (Reino Unido), PLAN International (Reino Unido), Save the Children (Estados Unidos) y Tierra de Hombres (Suiza).

3.3.7 Organizaciones Internacionales Religiosas o basadas en la Iglesia

Son instituciones o grupos de personas que bajo una religión, realizan actividades de apoyo o soporte económico en sus comunidades, así como países en desarrollo por ilimitadas necesidades.

Estos son algunos ejemplos de iglesias y organizaciones religiosas: Adventist Development and Relief Agency (Estados Unidos), Christian Aid (Reino Unido), Caritas (Alemania), Catholic Relief Services (Estados Unidos), Evangelische Zentralstelle für Entwicklungshilfe, EZE (Alemania), Interkerkelijke Organisatie Voor Ontwikkelingssamenwerking (Países Bajos), Brot für die Welt (Alemania) y World Vision (Estados Unidos).

3.3.8 Otras Fuentes de Financiamiento Locales

Además de los grupos de instituciones anteriormente mencionadas, es importante no pasar por alto las fuentes de financiamiento locales, es decir, del país anfitrión en el que se quiere implementar el proyecto o propuesta:

- Fuentes gubernamentales, como los ministerios, viceministerios, entidades públicas descentralizadas, entidades de educación y bienestar público, así como fuentes de las gobernaciones, municipios y provincias.

- Empresas locales, como bancos, inmobiliarias, empresas de servicios e industriales, etc. y filiales locales o socios de corporaciones multinacionales.

- Fundaciones locales independientes, como Fundación PUMA (Bolivia), Fundación Vital (Brasil), Fundación Amparo (México) y Fundación Social (Colombia).

- Clubes de servicio y asociaciones con miembros, como Rotary International, Lions Clubs International, cámaras de comercio y asociaciones comerciales de industrias específicas.

CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO

Una vez efectuados los aspectos prácticos a través del desarrollo de los objetivos específicos del presente Proyecto de Grado, se pueden arribar a las siguientes conclusiones:

- Debido a la crisis internacional experimentada, los flujos de cooperación han estado disminuyendo los últimos dos años, especialmente hacia Latinoamérica, ya que tradicionalmente la mayoría de los recursos están destinados a África y Asia.

- El número de Organizaciones sin Fines de Lucro en Bolivia han estado incrementándose debido a muchos factores, pero como característica principal se tiene que estas instituciones no se encuentran legalmente registradas.
- Según la opinión de los miembros del Directorio y los ejecutivos de la Fundación Visión Cultural, esta organización tiene establecidos varios programas en el ámbito cultural, pero la falta de recursos no le permite implementarlos de manera más eficiente para alcanzar los objetivos de la institución.
- De igual forma, se identificaron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la entidad que dan lugar al establecimiento de los factores clave para el planteamiento de estrategias que permitan disminuir el grado de dependencia de la FVC de la cooperación internacional.
- Respecto a las fuentes de financiamiento actuales de la Fundación, se determinó que el nivel de dependencia de los recursos de la cooperación internacional es muy alto, ya que como se puede observar en el Cuadro 7, los últimos 3 años (desde su creación el año 2008); el 81% de los recursos provienen de estas fuentes, mostrando solo el 19% de fondos generados a través de actividades propias de la FVC, estas entre la organización de dos diplomados, así como cursos, talleres, seminarios, etc.

CUADRO 7
TOTAL RECAUDACIONES DE LA FVC
GESTIONES 2008, 2009 Y 2010

FUENTE	MONTO Bs.	PORCENTAJE DEL TOTAL
Cooperación Internacional	1.130.000*.-	81%
Organización de Diplomados	199.500.-	14%
Organización de otros Cursos	60.890.-	5%
TOTAL	1.390.390.-	100%

* Tipo de cambio oficial al día 06 de julio de 2011 de 1 Euro = 10 Bs.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la FVC

- En el trabajo de campo, también se pudo evidenciar que entre las alternativas de financiamiento a las que las Organizaciones sin Fines de Lucro pueden recurrir, existe una gran variedad de fuentes que provienen de instituciones y organismos, tanto nacionales como internacionales, que están dispuestos a cooperar, pese a la crisis internacional que se experimentó a nivel mundial y que todavía se advierten algunas secuelas de la misma.

CAPITULO IV

PROPUESTA

4.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se desarrolla la propuesta planteada como una solución al problema establecido en el Proyecto de Grado; tratando de cambiar la dependencia que tiene la Fundación Visión Cultural respecto a los recursos de la cooperación internacional para la implementación de sus proyectos y el desarrollo de sus actividades.

En ese sentido, la propuesta contiene una estrategia de diversificación de fondos que le permita a la institución incrementar sus recaudaciones de recursos propios, basada en tres pilares fundamentales identificados a partir del análisis FODA realizado para la Fundación.

4.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

El objetivo general de la propuesta es:

“Estructurar una estrategia de diversificación de financiamiento para la Fundación Visión Cultural, que le permita disminuir su nivel de dependencia de los recursos de la Cooperación Internacional”.

Los objetivos operativos que permiten alcanzar el objetivo general son:

1. Fortalecer las fuentes de financiamiento internacional.
2. Generar un esquema de alianzas para la Fundación Visión Cultural.

3. Proponer alternativas de generación de recursos propios para la FVC.

4.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Ante los cambios suscitados en el contexto internacional por la disminución de los fondos de cooperación hacia Latinoamérica y Bolivia; es importante que las Organizaciones sin Fines de Lucro cuenten con las capacidades necesarias para adaptarse a esta situación, a partir del establecimiento de nuevas alternativas de financiamiento de sus actividades e implementación de sus propuestas.

Es así que la presente estrategia (ver esquema en Apéndice 4), pretende constituir un marco guía para que sobre la base del análisis realizado, la Fundación Visión Cultural articule los lineamientos básicos de captación de recursos propios con una visión sistémica, señalando los objetivos, tareas a desarrollar y metas esperadas.

Esta propuesta es una orientación para las acciones que debe enfrentar la institución con el objetivo de generar mayores volúmenes de fondos propios, disminuyendo la dependencia de los agentes de cooperación.

4.3.1 BENEFICIARIOS

La percepción de los beneficiarios de la presente estrategia, debe ser vista de manera integral, ya que no solo se beneficiará la Fundación Visión Cultural, sino la sociedad en su conjunto ya que a través de la consecución de mayores recursos, la institución tendrá la capacidad de

generar mayores actividades en el ámbito cultural, promocionando el desarrollo cultural en sus diferentes niveles en la población boliviana, difundiendo estas actividades a nivel nacional como internacional.

Desde esta perspectiva, los beneficiarios específicos de la estrategia de diversificación de financiamiento para la institución son:

- la Fundación Visión Cultural;
- gestores culturales, pueblos indígenas y otras instancias activas en la actividad cultural;
- artistas, personas dedicadas a la música, pintura, escultura, artesanía, actividades folklóricas;
- instituciones y organizaciones que participan activamente en el área cultural;
- la sociedad en su conjunto.

4.3.2 CRITERIOS DE ORIENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La estrategia planteada y su coherencia, está supeditada a la consideración de los criterios descritos a continuación:

a. Integralidad

Este concepto de integralidad, emerge del carácter global de la estrategia institucional que se está proponiendo. Estas decisiones que se adoptaran

en torno a las fuentes de financiamiento de la Fundación, conciernen e involucran a todas las áreas y actores de la institución, lo que supone un trabajo conjunto de todo el personal, ya que una actitud individual, desvincularía la aplicabilidad de la medida.

b. Prioridad

Si bien se han identificado diferentes alternativas y fuentes de financiamiento para las Organizaciones sin Fines de Lucro; debido a las razones antes expuestas, para la Fundación se deben incorporar criterios de preferencia y prioridad que se encuentren directamente relacionados y comprometidos con el objetivo de disminuir la dependencia de la cooperación internacional.

c. Sostenibilidad

Ninguna institución que basa sus actividades en criterios de carácter asistencial ha demostrado sostenibilidad económica en el tiempo; en ese sentido, el diseño de la estrategia de captación de recursos de la Fundación debe incorporar la perspectiva de rentabilidad en las actividades que se realicen para alcanzar la autosostenibilidad de la institución. Si bien esto no se realizará de forma inmediata, se debe procurar ir disminuyendo la dependencia.

d. Especialización

La identificación de la especialización institucional como mecanismo que garantice la excelencia a través de la calificación del personal de la Fundación, la utilización de metodologías, tecnologías de la información y

comunicación, así como instrumentos apropiados y acordes a las características de la población e instituciones a las que se quiere llegar. Se trata, ante todo, de un criterio que debe orientar el enfoque de la estrategia al desarrollo de capacidades del personal de la entidad así como de todas las personas relacionadas a la implementación de la misma.

4.3.3 OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN E IMPACTOS ESPERADOS

Las características de la estrategia planteada, ante los desafíos que se enfrentan por la crisis internacional y otros factores que perturban la capacidad de generar recursos para la FVC; permiten establecer los siguientes objetivos de intervención:

a. OBJETIVO INSTITUCIONAL

La estrategia propuesta, forma parte de la intervención que está dispuesta a realizar la Fundación Visión Cultural, para contribuir al logro de su objetivo institucional, establecido de la siguiente forma:

Generar la articulación permanente entre la actividad cultural y los procesos de desarrollo inherentes a la sociedad boliviana en su conjunto y su integración con el exterior.

b. MECANISMO ESTRATÉGICO

El mecanismo estratégico o estrategia seleccionada para apoyar el logro del objetivo institucional es:

Diversificar las fuentes de financiamiento de la Fundación Visión Cultural.

c. OBJETIVOS OPERATIVOS

A partir de lo enunciado; se plantean los siguientes objetivos operativos en los que se expresaría la estrategia:

1. Fortalecer las fuentes de financiamiento internacional.
2. Generar un esquema de alianzas para la Fundación Visión Cultural.
3. Proponer alternativas de generación de recursos propios para la FVC.

d. RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados que se esperan alcanzar, a partir de las acciones orientadas para el logro de los objetivos operativos son los siguientes:

En relación al **primer objetivo operativo**:

- El aseguramiento de fondos provenientes de la cooperación internacional.
- El incremento del número de financiadores internacionales.

En relación al **segundo objetivo operativo**:

- La consolidación de la inserción de la Fundación en el sector cultural a través de un esquema definido de alianzas estratégicas.
- La adhesión de varias instituciones y organizaciones, para trabajar con la Fundación en pro del desarrollo cultural.

En relación al **tercer objetivo operativo**:

- La utilización con pleno aprovechamiento de las capacidades de la Fundación Visión Cultural para generar recursos propios.

e. IMPACTO DE DESARROLLO

Como consecuencia de las acciones emprendidas, del cumplimiento de los objetivos operativos planteados y del logro de los resultados esperados, se alcanzará un impacto manifestado en:

La generación de una articulación permanente entre la actividad cultural y los procesos de desarrollo inherentes a la sociedad boliviana en su conjunto y su integración con el exterior, debido a que el nivel de recaudaciones de los fondos propios de la Fundación Visión Cultural se ha incrementado merced a un mayor número de donantes internacionales, mayores alianzas estratégicas y un óptimo aprovechamiento de las capacidades de la institución para generar recursos propios.

f. ÁREAS PRIORITARIAS Y ACCIONES NECESARIAS

A continuación se señalan los aspectos que deben ser atendidos con primacía para asegurar el cumplimiento de los objetivos operativos y por ende alcanzar los resultados esperados, logrando el impacto establecido.

En relación al **primer objetivo operativo**, las áreas prioritarias identificadas son:

- Mecanismos para consolidar a los actuales financiadores
- Mecanismos para identificar nuevos financiadores

En relación al **segundo objetivo operativo**, las áreas prioritarias identificadas son:

- Mecanismos para generar alianzas con el Sector Público
- Mecanismos para generar alianzas con el Sector Privado
- Mecanismos para generar alianzas con el Sector Internacional

En relación al **tercer objetivo operativo**, las áreas prioritarias identificadas son:

- Mecanismos para generar recursos a través de capacitación
- Mecanismos para generar recursos por la comercialización de productos
- Mecanismos para generar recursos mediante el uso de las TICs

➤ MECANISMOS PARA CONSOLIDAR A LOS ACTUALES FINANCIADORES

La mayoría de las Organizaciones sin Fines de Lucro centran sus esfuerzos en cómo conseguir que las instituciones, la gente o las empresas les den dinero; dejando de lado la consolidación o fidelización de los actuales donantes, es importante para la Fundación Visión Cultural mantener a las actuales fuentes de financiamiento como entidades que permanezcan subvencionando los programas y proyectos que lleva adelante.

La Fundación deberá tratar a sus socios y donantes como parte de la organización, agradeciendo los recursos provistos y tratando de que los montos de asistencia se repitan o se incrementen.

Para fidelizar a sus cooperantes internacionales; la FVC deberá cumplir con los siguientes factores:

- ✓ Prácticas contables transparentes y registros financieros auditados.
- ✓ Misión, visión, objetivos y plan estratégico claros, bien definidos y establecidos.
- ✓ Plan de trabajo claramente determinado y con proyecciones en el tiempo.
- ✓ Productos entregados claros y bien definidos.
- ✓ Resultados comprobables de proyectos que se han implementado.

- ✓ Alineación de intereses y líneas estratégicas del financiador con los de la Fundación.
- ✓ Fuentes de financiamiento alternativas disponibles para los gastos operativos de la Fundación.
- ✓ Propuestas de proyecto con temas nuevos e innovadores.
- ✓ Investigación y observación de los temas propuestos como proyectos.
- ✓ Elaborar material efectivo, como el informe anual e informes específicos para cada proyecto de manera transparente y oportuna, sin ocultar ningún tipo de información acerca de la ejecución.
- ✓ Presentar presupuestos detallados de los gastos realizados en la actividad financiada por el cooperante.
- ✓ Mostrar el apoyo comprobable de la máxima autoridad de la Fundación, así como el compromiso de todo el personal con los proyectos.
- ✓ Exponer el valor agregado generado por el proyecto a nivel local, nacional e internacional.

- ✓ Lograr la participación de los interesados y beneficiarios de los proyectos implementados por la FVC.
- ✓ Formar alianzas estratégicas con organizaciones nacionales como internacionales que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos de cooperación.
- ✓ Demostrar altos niveles de eficiencia en la ejecución e implementación de los proyectos establecidos.

➤ **MECANISMOS PARA IDENTIFICAR NUEVOS FINANCIADORES**

Hoy en día, con el desarrollo de las comunicaciones, existe mucha información accesible sobre todo tipo de organizaciones de cooperación y donantes, el desafío es identificar entidades que brinden financiamiento para el tipo de trabajo (líneas estratégicas) que la Fundación Visión Cultural lleva a cabo.

Uno de los aspectos más importantes a ser considerados es el establecer claramente cuál será el destino de los recursos que se están solicitando, generalmente, la cooperación internacional solo apoya proyectos o propuestas específicas. Además, antes de empezar la búsqueda, será útil que la Fundación realice un análisis de los siguientes elementos:

- ✓ Si el área de interés del cooperante está relacionada con el área de trabajo de la Fundación, en este caso el ámbito cultural.

- ✓ Si el donante o cooperante apoya proyectos en Bolivia o Latinoamérica.
- ✓ Si el donante provee fondos para los proyectos y actividades que necesita la Fundación, existen algunas agencias que no cubren elementos importantes dentro del proyecto, como son los costos fijos o costos de inversión.
- ✓ Si el donante otorga recursos a organizaciones locales o se necesita un socio local internacional; muchas organizaciones, especialmente en Estados Unidos, sólo brindan recursos a organizaciones locales.
- ✓ Los programas o proyectos que ha apoyado la agencia de cooperación en el pasado.
- ✓ El tamaño promedio del monto de cooperación, cuál es el máximo y el mínimo que han establecido.
- ✓ El periodo de tiempo que perdura la subvención.
- ✓ Si el donante requiere que sea un aporte conjunto, es decir, que la Fundación soporte parte del proyecto con fondos propios y si estos pueden estar establecidos en especie, como ser trabajo voluntario, materiales y servicios.
- ✓ Las fechas límite que maneja el cooperante para presentar las propuestas.

- ✓ Los requerimientos específicos que el cooperante internacional pueda solicitar a la Fundación.
- ✓ La persona indicada para ser contactada y realizar consultas sobre las subvenciones.

Algunos pasos identificados que la FVC debe efectuar para lograr atraer nuevas fuentes de financiamiento internacional son los siguientes:

1. Planeación ⇒ Determinar las necesidades de financiamiento de la Fundación, en base a los programas definidos.
2. Identificación ⇒ Preparar una lista de posibles financiadores o donantes, especialmente de países desarrollados como Estados Unidos y países europeos. (Se incluye una lista de posibles instituciones con quienes realizar un contacto en el Apéndice 5).
3. Propuesta ⇒ Escribir los proyectos en base a líneas estratégicas de la Fundación.
4. Investigación ⇒ Conocer a los cooperantes prospectos, a través de una exploración de los mismos.
5. Visitas ⇒ Efectuar visitas y contactos con los posibles donadores, siempre y cuando se pueda realizar, con el objeto de informar sobre la Fundación y sus líneas de acción.
6. La solicitud ⇒ Formalizar la petición del financiamiento.

7. Reconocimiento ⇒ Agradecer por los fondos recibidos.
8. Seguimiento e informes ⇒ Mantener involucrados a los financiadores y donantes, durante la ejecución del proyecto, siguiendo las directrices establecidas por los mismos.

➤ **MECANISMOS PARA GENERAR ALIANZAS CON EL SECTOR PÚBLICO**

Para que una Organización sin Fines de Lucro tenga éxito en la recaudación de fondos no sólo tiene que tener una causa susceptible de contar con respaldo internacional; también, tiene que definir muy bien las alianzas con entidades del sector público que se van a realizar.

Las alianzas son acuerdos que logran desarrollar ciertas ventajas que la institución sola no podría lograr, el éxito de estas dependen de los factores del contexto social, político, cultural y económico, así como de la claridad estratégica con que opere la alianza y el compromiso de los socios.

En ese sentido, la Fundación Visión Cultural deberá definir claramente los convenios que desea realizar con instituciones públicas con el objeto de generar una mayor recaudación y de esta manera identificar una solución conjunta a los problemas sociales en el sector cultural que se quieren resolver (Se puede ver una lista de organizaciones en el Apéndice 6).

En pro de alcanzar sus objetivos estratégicos, las ventajas para la Fundación Vision Cultural de generar alianzas con entidades del sector público, serían las siguientes:

- ✓ Un incremento en la cantidad de recursos disponibles y mejora la capacidad de respuesta institucional para la Fundación.
- ✓ La participación del Estado generaría una mayor confianza y credibilidad frente a la comunidad nacional como internacional, aumentando las posibilidades de generación de recursos.
- ✓ Una mayor oportunidad para ampliar el impacto de las acciones y proyectos emprendidos por la Fundación.
- ✓ Estas alianzas potenciarían las fortalezas de la institución, agregando valor a todos los factores que se identificaron en el análisis previo y permitiendo la concreción de resultados mucho más significativos para la sociedad en su conjunto.
- ✓ De igual forma, estas alianzas, incrementarían las garantías para la sostenibilidad futura de las iniciativas, debido al respaldo estatal brindado por las entidades públicas.
- ✓ La FVC podría aprender de los otros socios y de esta manera desarrollar nuevas capacidades para el trabajo que realiza.

- ✓ Además, se podría concretar una real la innovación, produciendo soluciones pertinentes e integrales a los problemas identificados.
- ✓ una intervención más pertinente por una mejor distribución del trabajo entre socios

Para establecer una alianza estratégica exitosa con las diferentes instituciones, la Fundación Visión Cultural deberá seguir los siguientes pasos:

1. Establecer claramente las ventajas para la Fundación de generar las alianzas con las instituciones identificadas.
2. Identificar los intereses de la entidad con la que se desea realizar la alianza, ya que el beneficio debe ser mutuo.
3. Determinar los elementos de coincidencia y los elementos de discrepancia con las instituciones a firmar la alianza.
4. Realizar una primera propuesta de trabajo con la institución identificada.
5. Contactar, dialogar para persuadir y lograr consensos que deriven en acuerdos con las entidades.
6. Establecer una planificación conjunta y participativa con las instituciones identificadas como aliados estratégicos.

7. Implementar lo que se ha planificado y acordado de una forma vinculada, haciendo seguimiento y evaluación para retroalimentar todo el proceso.

➤ **MECANISMOS PARA GENERAR ALIANZAS CON EL SECTOR PRIVADO**

Generalmente ha existido un alejamiento entre las Organizaciones sin Fines de Lucro y el sector privado empresarial, esto debido a las diferencias en sus principios y razón de ser. Las OSFL se caracterizan por su orientación social, dirigida a los sectores más pobres, la defensa de los derechos humanos y áreas en las cuales los aspectos económicos se deponen a un segundo plano. Por otro lado, las empresas se manejan principalmente en base a criterios económicos y dan prioridad a la generación de utilidades, dejando los criterios sociales en un segundo lugar y a veces en función de lo estrictamente económico.

Los últimos años esta situación ha estado cambiando de a poco, ya que las empresas han estado incorporando a sus prácticas lo que es la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), también denominada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), esta concepción es una especie de contribución voluntaria que hacen las empresas para mejorar el ámbito social, económico y ambiental de las comunidades en las que trabajan, con el objetivo de mejorar la percepción que tiene la comunidad de ellas y para retribuir la fidelidad de sus consumidores

Este aspecto va a ser utilizado por la Fundación para conseguir recursos de las empresas del sector privado que vienen desarrollando diferentes

prácticas en este marco. En ese sentido, la Fundación Visión Cultural deberá enlazar los objetivos económicos, sociales, culturales y medioambientales que persigue la empresa con los de la Fundación para beneficiar a la sociedad en su conjunto.

La Responsabilidad Social Corporativa de las empresas identificadas en Bolivia (ver Apéndice 7), deberá integrarse a los objetivos estratégicos de la Fundación y desenvolverse como factor estratégico en la concreción de los programas y proyectos, que permitan alcanzar un mayor beneficio para el sector cultural y la sociedad en general.

En la búsqueda de conseguir sus objetivos estratégicos, las ventajas para la Fundación Vision Cultural de generar alianzas con entidades del sector privado, serían las siguientes:

- ✓ Incrementar la sostenibilidad de los programas y proyectos de la Fundación debido a la mayor disponibilidad de recursos.
- ✓ Desarrollar una mayor agilidad y flexibilidad en la solución a problemas de la comunidad, debido al aporte de las entidades privadas.
- ✓ La FVC podrá aprovechar la oportunidad para innovar que ofrecen las empresas privadas, a partir de su experiencia en el mercado.
- ✓ La oportunidad para implementar nuevas formas de implementación de proyectos, que le permitan a la

Fundación incorporar la participación de otros actores relacionados al ámbito cultural.

- ✓ La institución podrá generar mayor confianza y credibilidad frente a la comunidad, por el trabajo conjunto a las entidades privadas.
- ✓ La ejecución de los proyectos se beneficiará de la lealtad de parte de los consumidores hacia la empresa.
- ✓ Se podrá adquirir una visión más amplia del entorno donde se desarrollan los proyectos de la Fundación.
- ✓ Se conseguirán nuevas capacidades y habilidades para la Fundación, que probablemente no podría adquirir si se quedara desarrollando su trabajo exclusivamente en el ambiente cultural.

Para constituir alianzas estratégicas exitosas con empresas del sector privado, la Fundación Visión Cultural deberá seguir los mismos pasos descritos en el punto anterior, cuando se mencionó el camino para generar una alianza con instituciones públicas.

➤ **MECANISMOS PARA GENERAR ALIANZAS CON EL SECTOR INTERNACIONAL**

Otro aspecto importante en la estrategia de diversificación de financiamiento de la Fundación Visión Cultural será formar alianzas con

instituciones del sector internacional, ya que existe un gran número de instituciones extranjeras, especialmente en Estados Unidos, que otorgan fondos con diversos fines, pero solo a organizaciones registradas en dicho país.

La Fundación deberá formar alianzas con organizaciones de países de Europa y Estados Unidos para poder incrementar el flujo de recursos de estos estados. Las ventajas de este tipo de acuerdos para la Fundación serán las siguientes:

- ✓ Facilitará el acceso a los recursos financieros internacionales que están destinados solo a organizaciones locales.
- ✓ Mejorará la imagen internacional de la institución, permitiéndole generar mayores contactos.
- ✓ Incrementará las opciones de financiamiento para la Fundación, debido a las relaciones y la imagen generada en el exterior.
- ✓ Permitirá a la Fundación efectuar intercambios de experiencias con instituciones internacionales que enriquecerán las prácticas y actividades que realiza.
- ✓ La Fundación podrá acceder a nuevos tipos de tecnología, los mismos que se encuentran más desarrollados en países del extranjero.

- ✓ Se acrecentará la posibilidad para la Fundación de realizar intercambios de voluntarios, personalidades importantes y coordinación interinstitucional.
- ✓ Se podrá acceder a la asistencia técnica ofrecida por instituciones internacionales, así como el contacto con entidades educativas.
- ✓ La Fundación y la institución internacional podrá combinar recursos y pericia en la ejecución de proyectos con el fin de generar un mayor impacto de desarrollo.
- ✓ Se conseguirán mayores sinergias como producto del desarrollo de actividades conjuntas.
- ✓ Ambas organizaciones utilizarán recíprocamente las redes globales para lograr ventajas y beneficios mutuos.
- ✓ Optimizará la coordinación de actividades relacionadas, compartiendo conocimientos e ideas.

La Fundación Visión Cultural deberá adoptar los pasos descritos en el punto de mecanismos para generar alianzas con entidades públicas; donde se debe priorizar la identificación de las áreas de común acuerdo con estas entidades para poder iniciar el relacionamiento.

➤ **MECANISMOS PARA GENERAR RECURSOS A TRAVÉS DE CAPACITACIÓN**

Hasta el momento la Fundación Visión Cultural ha estado organizando diplomados y cursos de forma aislada; la propuesta de la presente estrategia es establecer, en el marco de sus lineamientos estratégicos, un Programa de Capacitación en base a la estructuración de cursos para toda una gestión.

La estrategia considera a la capacitación como un aspecto fundamental para avanzar en la construcción de procesos de autosostenibilidad, generando recursos propios; ya que la Fundación tiene experiencia en la organización de este tipo de eventos.

Otro factor importante es el creciente reconocimiento y credibilidad que ha venido ganando la institución en el ámbito de la capacitación, ya que la participación de la comunidad en este tipo de actividades siempre ha sido muy grande, por ser una de las pocas entidades que ofrece este tipo de cursos y por el progresivo aumento e interés de capacitarse en el sector cultural.

El nombre del programa será “Capacitación de Líderes Culturales”, donde se establecerán cursos y diplomados en la modalidad virtual y presencial, la Fundación deberá contar con una estructura académica y temática básica que permita la generación de esquemas de formación estructurados y que logre desarrollar temáticas específicas acordes a los objetivos de la institución.

El Programa “Capacitación de Líderes Culturales” tendría como objetivo, formar, especializar y dar apoyo sostenido a líderes culturales provenientes de los diferentes sectores socio-culturales.

En la organización de cursos bajo la modalidad presencial se cuenta con algunas ventajas por el buen relacionamiento que se ha generado a partir de la experiencia laboral de algunos miembros del personal de la Fundación, así como del Directorio. Instituciones como la Universidad Nuestra Señora de La Paz, el Centro Cultural Patiño, el Goethe Institut, la Alianza Francesa, el Centro Cultural de Estudios Brasileños, el Museo de Etnografía y Folklore y la Casa de la Cultura, podrían brindar sus espacios para la organización de cursos, talleres y otro tipo de eventos de capacitación.

Asimismo, los años de experiencia del personal ejecutivo en el sector, le permiten establecer una base de datos con profesionales destacados en los diferentes ámbitos de la cultura, para que impartan los cursos establecidos.

En la modalidad virtual, la Fundación tiene la ventaja de poder manejar el ambiente tecnológico para la capacitación, contando con una Plataforma Virtual que le permite establecer un sin número de cursos paralelos, sin que esto afecte la transferencia de las capacidades.

La experiencia del personal de sistemas de la institución, también es un elemento diferenciador para ofrecer este tipo de cursos virtuales; lo que permite un manejo más eficiente de la tecnología con el objetivo de educar.

Los cursos virtuales permiten la intervención de un mayor número de participantes en los cursos, ya que se puede tener un mayor alcance geográfico, llegando a personas tanto a nivel nacional como internacional, las que pueden tomar los cursos sin restricciones de horarios y distancias.

En base a la experiencia de la Fundación y al análisis general de los elementos más demandados en el sector cultural, se priorizarán varias esferas o temas generales para proceder a fortalecer capacitar a los líderes culturales. Todos los cursos propuestos se relacionan directamente con las necesidades identificadas, las experiencias anteriores y los requerimientos de capacitación que solicitan los diferentes actores de la comunidad a la institución.

El contenido del programa de formación deberá considerar los siguientes elementos como básicos para la implementación de los cursos que generarán fondos financieros para la institución:

- ✓ Gestión Cultural
- ✓ Diseño y Formulación de Proyectos Culturales
- ✓ Investigación Cultural
- ✓ Turismo Cultural
- ✓ Producción Artístico-Cultural
- ✓ Comunicación y Cultura
- ✓ Gestión del Patrimonio Cultural
- ✓ Marketing Cultural

- ✓ Captación de Fondos para la Cultura
- ✓ Productos Turísticos
- ✓ Derechos Culturales
- ✓ Turismo Comunitario

En total se realizarán dos diplomados y veinte cursos entre presenciales y virtuales, dos por mes durante una gestión, sin tomar en cuenta los meses de enero y diciembre. El detalle de los cursos por mes y con la identificación de la modalidad se puede ver en el Apéndice 8.

➤ **MECANISMOS PARA GENERAR RECURSOS POR LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS**

A partir de la realización e implementación de algunos proyectos y actividades, la Fundación cuenta con un stock importante de libros y publicaciones con temáticas especializadas en los diferentes ámbitos de la cultura, los mismos que debían ser distribuidos entre los participantes de dichos eventos.

Al contar con este excedente de publicaciones guardadas en depósito, la propuesta de la presente estrategia es comercializar estos saldos ya que representan un monto importante de inversión y se los tiene guardados bajo riesgo de su deterioro y desgaste natural.

Al ser el sector cultural tan poco valorado en Bolivia, la demanda por estos libros podría ser muy importante, ya que los actores culturales se interesarían en la información generada a partir de las actividades y encuentros realizados por la Fundación.

Además, los libros están impresos en material de primera calidad, contando con ilustraciones a full color sobre distintos tópicos relacionados al arte y a la cultura; los ejemplares con los que cuenta y los precios de comercialización son los siguientes:

CUADRO 8
PUBLICACIONES EN DEPÓSITO DE LA FUNDACIÓN

PUBLICACIÓN	SALDO EN DEPÓSITO	PRECIO DE VENTA (en Bs.)	TOTAL
Memoria del Encuentro Barroco "La Fiesta"	200	200.-	40.000.-
Memoria del Encuentro Barroco "Entre Cielos e Infiernos"	100	200.-	20.000.-
La Virgen Maria en Bolivia	120	21.-	2.520.-
El Retorno de los Ángeles	60	190.-	11.400.-
Manierismo en los Andes	50	120.-	6.000.-
Memoria del Encuentro de Comunicación y Cultura	80	60.-	4.800.-
Las Profundas Cavernas de la Memoria	25	150.-	3.750.-
Los Grabados, el Juicio Final y la Idolatría Indígena en el Mundo Andino	30	30.-	900.-
Memoria SIART 2009	120	70.-	8.400.-
La Fiesta en el Tiempo	200	60.-	12.000.-
El Cielo y el Infierno	120	21.-	2.520.-
TOTAL	1.105		112.290.-

Fuente: Elaboración propia en base a reportes de la Fundación Visión Cultural

Como se observa en el cuadro 8, la Fundación podría generar un importante monto de recursos financieros a partir de la comercialización de estas publicaciones; adicionalmente se comenzará una estrategia de difusión de la existencia de los mismos a través de la página Web de la Fundación, así como de la Red Bolivia Cultura (REBOCULTURA), que es parte de los programas que lleva adelante la institución y los boletines mensuales que se envían.

➤ **MECANISMOS PARA GENERAR RECURSOS MEDIANTE EL USO DE LAS TICS**

Mediante estos mecanismos la Fundación Visión Cultural generará fondos o ingresos propios a través de herramientas y aplicaciones Web como son:

✓ **PUBLICIDAD ON LINE**

De igual forma, en el marco de la presente estrategia y con el propósito de incrementar los recursos financieros, la Fundación Visión Cultural ofrecerá una serie de servicios a empresas, organizaciones, instituciones, personas, etc., que deseen anunciarse en la página Web de la institución y/o en REBOCULTURA, y además ser incluidos en el boletín electrónico mensual a través de un banner con enlace directo a su página.

La oferta de publicidad on line establecería las siguientes características:

- **Banners en las Páginas Web y en Boletines Mensuales**

Se brindarán espacios visuales que pueden incluirse dentro del boletín mensual y/o en las páginas Web de la institución y REBOCULTURA, los que a su vez incluyen un enlace a su sitio Web. La estructura de costos sería la siguiente:

CUADRO 9

COSTOS POR PUBLICIDAD ON LINE

SERVICIO	MENSUAL Bs.	TRIMESTRAL Bs.	SEMESTRAL Bs.	ANUAL Bs.
Banner en las páginas Web (5 cm. ancho X 3 cm. alto)	200.-	500.-	900.-	1.800.-
Banner en el boletín electrónico (6,5 cm. ancho x 8 cm. alto)	200.-	500.-	900.-	1.800.-
Banner en los tres	350.-	950.-	1.750.-	3.500.-

Fuente: Elaboración propia en base a proyecciones de costos

- **Boletines Especiales**

Se ofrecerán boletines especializados, realizados y enviados específicamente para las instituciones que deseen difundir algún tema determinado, como requerimientos de personal, capacitación,

convocatorias, noticias, o cualquier tema o evento especial en el área cultural.

Los boletines de la Fundación que actualmente se envían a través de REBOCULTURA llegan a más de noventa mil correos electrónicos (y en constante crecimiento), asegurando que la publicación llegue a personas interesadas en la materia, tanto a nivel nacional como internacional.

Los boletines especiales se podrán enviar en cualquier fecha y su distribución estará sujeta a la coordinación con la institución que contrata el servicio para el diseño del mismo.

Los precios por este servicio serán los siguientes: Boletín de una página a página y media: Bs. 500.-, Boletín de dos páginas a dos páginas y media: Bs.1.000.-

✓ **COMERCIO ELECTRÓNICO**

Otra alternativa identificada como parte de la estrategia de diversificación de financiamiento es el comercio electrónico, también denominado e-commerce (electronic commerce, por sus siglas en inglés), el mismo que consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet.

Para que la Fundación acceda a este servicio, deberá seguir los siguientes pasos:

1. Instalar y configurar una plataforma de comercio electrónico, por ejemplo, OsCommerce (plataforma gratuita), misma que ofrece un almacén virtual de los productos.
2. Cargar información de texto y grafica de los productos en el almacén virtual de la plataforma. Esta información está compuesta de: titulo, descripción, precio, cantidad en stock, imagen si está disponible.

Para acceder a los fondos monetarios la Fundación deberá crear una cuenta PayPal. Para crear una cuenta PayPal se debe proveer información sobre la organización y luego se recibirá un correo electrónico de confirmación indicando que la cuenta ha sido creada. Este tipo de servicio es gratuito en su instalación.

Para el retiro de los recursos de la cuenta PayPal, la Fundación deberá realizar el siguiente procedimiento:

1. Iniciar sesión en su cuenta PayPal y hacer click en Mi cuenta.
2. Hacer click en Retirar.
3. Hacer click en Retirar fondos a su tarjeta bancaria.
4. Introducir información de la Fundación y hacer click en Continuar.
5. Hacer click en Enviar.

Se escogió este tipo de transferencia de la cuenta PayPal a una tarjeta de crédito de la Fundación, debido a que en Bolivia todavía no hay bancos ni

instituciones financieras que brinden este servicio y la empresa PayPal ofrece como alternativa para este tipo de países, una vez creada la cuenta y elegida la alternativa, la Fundación deberá generar el monto mínimo de \$ 100.- (Cien dólares americanos) para recibir la tarjeta dorada de PayPal y los fondos pueden ser transferidos a la misma para luego ser retirados de cualquier cajero automático.

Los productos que serán cargados en el almacén virtual, serán todos los libros y publicaciones con los que cuenta la Fundación en stock, así como otro tipo de productos resultado de actividades culturales que deseen comercializarlos mediante la plataforma de comercio electrónico de la Fundación, movimiento por los cuales la institución cobrará una comisión.

Se habilitará un botón de e-commerce en la página Web de la Fundación y REBOCULTURA, el mismo que enviará directamente a los usuarios al almacén virtual establecido, una muestra del botón de comercio electrónico se puede ver en el Apéndice 9.

✓ **APLICACIÓN WEB DE DONACIONES**

Dentro de las opciones de financiamiento mediante el uso de TICs, se identificaron las donaciones online, la misma es una técnica para recibir recursos financieros de donantes o cooperantes interesados en la causa de la institución, a través de la red Internet y un portal de donación como PayPal.

La Fundación Visión Cultural para acceder a este tipo de aplicación y

generar recursos por donaciones deberá seguir el siguiente procedimiento:

1. Crear una cuenta paypal, descrita en el punto anterior.
2. Agregar el servicio de Donaciones en línea a la página web de la Fundación y configurar la cuenta de usuario. Se debe proveer información del usuario administrador de la cuenta y descargar el código fuente de la aplicación.
3. Configurar la página de donación online; para crear la página de donación online se puede trabajar con el desarrollador web de la institución o descargar el código del template "Done Ahora" del portal de donación.
4. Una vez que alguien realiza una donación, la misma se la puede visualizar en el panel de control de la aplicación del portal de donación que se está utilizando (PayPal para este caso) así como el total de los ingresos recibidos.
5. Para el retiro de las donaciones se deberá utilizar el mismo proceso descrito en el anterior punto Comercio Electrónico.

Para insertar esta opción, se insertara un botón de donaciones (ver ejemplo Apéndice 10) en la Pagina Web de la Fundación y REBOCULTURA, el mismo que haciendo click enviará al donante a la página de donación online, donde podrá realizar su contribución.

✓ **GOOGLE ADSENSE**

De igual forma se plantea como parte de la estrategia, la herramienta Google AdSense, la misma que es un sistema de publicidad ideado por Google mediante el cual, el administrador Web de la Fundación deberá unirse a este sistema para activar textos e imágenes publicitarias en la página Web de la Fundación y REBOCULTURA, para obtener ingresos extras.

Estos anuncios están administrados por Google y generan ingresos monetarios basándose en los clicks de los visitantes de la página y en las visualizaciones de la misma. Google utiliza su tecnología de búsqueda para insertar anuncios según el contenido de la página web que se está visitando, la localización geográfica del usuario (mediante el IP) y otros datos como historia de búsqueda previa en Google o las páginas visitadas por el usuario, sus cookies, duración de la sesión, sistema operativo, browser utilizado, etc.

AdSense de Google permitirá al administrador Web de la Fundación, mostrar anuncios Google relevantes al contenido de las páginas, es decir, el sector cultural, con el fin de generar ingresos para Google a cambio de la publicidad y para el usuario en este caso la Fundación Visión Cultural.

La Fundación podrá incrustar estos anuncios para que los usuarios de la página Web y de REBOCULTURA, realicen el click en el enlace patrocinado y parte de ese dinero será destinado a la respectiva cuenta AdSense de la FVC.

Con este sistema AdSense los proveedores de anuncios pagan a Google por cada click que un visitante hace sobre un enlace presentado por AdSense en una página web y Google pagará a la Fundación.

Para que la FVC utilice y aproveche esta aplicación deberá seguir los siguientes pasos:

1. Crear una cuenta en Google.
2. Acceder a la herramienta AdSense.
3. Solicitar a Google la habilitación para publicar anuncios en la página Web de la Fundación.
4. Una vez aprobado, se envía un código que el administrador debe insertar en la página.
5. Los anuncios se habilitan en la página.

Como se mencionó anteriormente por cada click que realicen en estos anuncios, un monto de dinero se acumulará en la cuenta Google de la Fundación. El método de pago es Pay Per Click (PPC, por sus siglas en inglés); una vez que se reúna un monto mínimo de \$ 100.- (Cien dólares americanos), se solicita a Google el envío de un cheque con el monto establecido a nombre de la institución.

Un ejemplo de la instalación de Google AdSense en la página de REBOCULTURA, se puede visualizar en el Apéndice 11.

4.4 RESULTADOS ESPERADOS PROYECTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Una vez planteada la propuesta de una estrategia de diversificación de financiamiento para la Fundación Visión Cultural; a continuación se procederá a mostrar algunas proyecciones de ingresos que vaya a generar la institución después de la implementación de la estrategia.

En algunos casos la cuantificación de los mecanismos establecidos resulta difícil, ya que se presentaron alternativas con parámetros netamente metodológicos, lo que complica su expresión en cantidades monetarias.

Los mecanismos identificados que nos permitirán alcanzar los objetivos operativos y que fueron descritos son los siguientes:

1. Mecanismos para consolidar a los actuales financiadores
2. Mecanismos para identificar nuevos financiadores
3. Mecanismos para generar alianzas con el Sector Público
4. Mecanismos para generar alianzas con el Sector Privado
5. Mecanismos para generar alianzas con el Sector Internacional
6. Mecanismos para generar recursos a través de capacitación
7. Mecanismos para generar recursos por la comercialización de productos
8. Mecanismos para generar recursos mediante el uso de las TICs

Los primeros cinco mecanismos van a permitir a la Fundación ampliar su horizonte de instituciones que puedan cooperar con sus actividades y líneas estratégicas; asimismo, de incrementar el número de organizaciones tanto públicas, privadas e internacionales con las cuales generar acuerdos de cooperación; los recursos generados por estas alianzas, fidelización e identificación de nuevas fuentes de financiamiento son difíciles de estimar por la naturaleza del planteamiento.

En el mecanismo de capacitación se planteo la posibilidad de generar un programa de Capacitación de Líderes Culturales con la organización de dos diplomados y veinte cursos de especialización para una gestión completa.

La proyección de generación de recursos para los diplomados sería la siguiente:

CUADRO 10
PROYECCIÓN DE RECAUDACIONES DE LA FVC
POR LA ORGANIZACIÓN DE DIPLOMADOS

DIPLOMADO	FECHA	PARTICIPANTES	COSTO UNITARIO	RECAUDACIÓN TOTAL (Bs.)
Diplomado Presencial en Gestión Cultural	JUNIO	33	3.950.-	130.350.-
Diplomado Virtual en Investigación Cultural	AGOSTO	33	2.730.-	90.090.-
TOTAL		66		220.440.-

Fuente: Elaboración propia en base a proyecciones

El presente cuadro muestra que la organización de los Diplomados para la Fundación generaría recursos por Bs. 220.440.-. Los costos de los diplomados son los mismos y para el número de participantes se calculo un promedio de los participantes de los anteriores diplomados con un incremento del 10%, este porcentaje se estableció en base a la tasa trimestral de crecimiento de la base de contactos de la Fundación, siendo este el medio de difusión de los diplomados y cursos.

Para la realización de los cursos de especialización durante una gestión, se presentaría las siguientes proyecciones:

CUADRO 11
PROYECCIÓN DE RECAUDACIONES DE LA FVC
POR LA ORGANIZACIÓN DE CURSOS

	CURSO	MES	PARTICIPANTES	COSTO UNITARIO	TOTAL RECAUDACIÓN
1	Curso de Gestión Cultural	FEBRERO	50	80.-	4.000.-
2	Curso Diseño y Formulación de Proyectos Culturales	FEBRERO	30	210.-	6.300.-
3	Curso de Investigación Cultural	MARZO	50	80.-	4.000.-
4	Curso de Turismo Cultural	MARZO	30	210.-	6.300.-
5	Curso de Producción Artístico-Cultural	ABRIL	50	80.-	4.000.-
6	Curso de Comunicación y Cultura	ABRIL	30	210.-	6.300.-
7	Gestión del Patrimonio Cultural	MAYO	55	80.-	4.400.-
8	Curso de Marketing Cultural	MAYO	35	210.-	7.350.-

9	Curso de Captación de Fondos para la Cultura	JUNIO	55	80.-	4.400.-
10	Curso de Productos Turísticos	JUNIO	35	210.-	7.350.-
11	Curso de Derechos Culturales	JULIO	55	80.-	4.400.-
12	Curso de Gestión Cultural	JULIO	35	210.-	7.350.-
13	Curso Diseño y Formulación de Proyectos Culturales	AGOSTO	60	80.-	4.800.-
14	Curso de Investigación Cultural	AGOSTO	40	210.-	8.400.-
15	Curso de Turismo Cultural	SEPTIEMBRE	60	80.-	4.800.-
16	Curso de Gestión del Patrimonio Cultural	SEPTIEMBRE	40	210.-	8.400.-
17	Curso de Comunicación y Cultura	OCTUBRE	60	80.-	4.800.-
18	Curso de Captación de Fondos para la Cultura	OCTUBRE	40	210.-	8.400.-
19	Curso de Turismo Comunitario	NOVIEMBRE	65	80.-	5.200.-

20	Curso de Producción Artístico-Cultural	NOVIEMBRE	45	210.-	9.450.-
	TOTAL		920		120.400.-

Fuente: Elaboración propia en base a proyecciones

En el cuadro se observa la recaudación de Fundación a partir de los cursos establecidos en la estrategia, para el número de estudiantes se parte del promedio de los cursos presenciales (50 personas) y virtuales (30 personas) incrementando un 10% trimestral como tasa de crecimiento de la base de contactos de la Fundación; asimismo, se establecen los costos promedios para ambas modalidades de cursos, presencial (Bs. 80.) virtual (Bs. 210.).

En el mecanismo de generación de recursos a través de la venta de productos, en este caso los libros que tiene la Fundación en stock, se utilizará el supuesto de que la institución venderá el 30% de las publicaciones y libros con los que cuenta, es decir, alrededor de 330 ejemplares, generando ingresos por Bs. 33.687.- a partir del siguiente cálculo:

CUADRO 12

PROYECCIÓN DE RECAUDACIONES DE LA FVC

POR LA VENTA DE PUBLICACIONES

	PUBLICACIONES	RECURSOS (Bs.)
TOTAL ACTUAL	1.105	112.290.-
PROYECCIÓN DE VENTAS	331	33.687.-
TOTAL RECAUDADO		33.687.-

Fuente: Elaboración propia en base a proyecciones

El supuesto del 30% de ventas, es decir, 331 ejemplares para una gestión, se basa en el hecho de que por lo menos una vez al día la Fundación recibe preguntas sobre las publicaciones, ya sea vía telefónica, electrónica o de manera directa.

En el mecanismo de generación de recursos a través de las tecnologías de la información y comunicación, se identifica la fuente de publicidad online ya que los recursos generados por el comercio electrónico, las donaciones online y la herramienta de Google AdSense son difíciles de estimar.

A continuación se presenta la proyección de recaudaciones para el caso de los anuncios en las páginas Web y los boletines mensuales de la Fundación y REBOCULTURA; así como la contratación de boletines especiales para el envío correspondiente mediante la Red.

CUADRO 13**PROYECCIÓN DE CONTRATOS POR PUBLICIDAD ON LINE**

SERVICIO	CANTIDAD	COSTO ANUAL Bs.	INGRESOS TOTALES
Banner en las páginas Web (5 cm. ancho X 3 cm. alto)	16	1.800.-	21.600.-
Banner en el boletín electrónico (6,5 cm. ancho x 8 cm. alto)	8	1.800.-	14.400.-
TOTAL	24		36.000.-

Fuente: Elaboración propia en base a proyecciones

El cuadro expresa los recursos que podría generar la FVC por concepto de publicidad online, tanto en las páginas Web de la Fundación como de REBOCULTURA y el boletín mensual que llega a todos los contactos de la base de datos.

La cantidad de espacios se establece en base a la disponibilidad existente en las paginas, ocho en cada una, así también en el boletín y se calcula los recursos bajo el supuesto de una utilización plena de forma anual, ya que la demanda por la publicidad online es muy alta hoy en día, mas con el flujo de visitas que tienen las páginas de la Fundación (alrededor de mil visitantes por día) y REBOCULTURA (alrededor de tres mil visitantes por día). De igual forma el boletín mensual tiene una llegada a más de noventa mil contactos.

CUADRO 14
PROYECCIÓN DE RECAUDACIONES DE LA FVC
POR ENVÍO DE BOLETINES ESPECIALES

	CANTIDAD ANUAL	COSTO UNITARIO (Bs.)	INGRESOS TOTALES
Boletines Especiales	104	500.-	52.000.-

Fuente: Elaboración propia en base a proyecciones

El cuadro expresa la cantidad de recursos monetarios que podría generar la Fundación por el envío de boletines especiales; la cantidad anual de envíos se establece en base al supuesto de realizar dos por semana, esto debido a que se realizó una exploración sobre una plataforma parecida que realiza envíos diarios y con costos mayores, pero la diferencia es que esta plataforma trabaja en sector ambiental y cuenta con una mayor cantidad de usuarios.

CUADRO 15
RESUMEN DE RECAUDACIONES PROYECTADAS PARA UNA GESTIÓN
FUNDACION VISION CULTURAL

FUENTE	CANTIDAD	MONTO Bs.
Organización de Diplomados	2	220.440.-
Organización de Curso de Especialización	20	120.400.-
Comercialización de Publicaciones	331	33.687.-
Banners en la Página Web y en Boletines Mensuales	24	36.000.-
Boletines Especiales	104	52.000.-
TOTAL GENERAL		462.527.-

Fuente: Elaboración propia en base a proyecciones realizadas

El cuadro 15, muestra el total de recursos propios que podría generar la Fundación en una gestión si adopta la estrategia planteada, esto sin tomar los fondos adicionales que podrían captarse por los otros mecanismos. Se presentaría un incremento de más de doscientos mil bolivianos respecto a lo generado en las tres gestiones anteriores.

Es importante resaltar que esta estrategia no generaría costos adicionales para la institución, ya que toda la estructura y soporte operativo ya es parte de la Fundación, así como los productos.

De igual manera, se debe destacar que los ingresos proyectados a partir de la implementación de la estrategia, cubren el total de los costos preparados para una gestión (ver Apéndice 3); generando incluso un margen, lo que muestra que la aplicación del presente planteamiento sería muy beneficioso para la institución.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Una vez desarrollado el Proyecto de Grado en el que se plantea una estrategia de diversificación de financiamiento para la Fundación Visión Cultural, se pueden alcanzar a las siguientes conclusiones:

- A causa de la crisis internacional experimentada, la cantidad de recursos de cooperación se han visto mermados los últimos dos años, tanto hacia Latinoamérica como a Bolivia.
- Habitualmente la gran mayoría de los fondos de ayuda, están destinados hacia África y Asia, que acaparan más del 80%, los últimos años.
- La mayoría del conjunto de Organizaciones sin Fines de Lucro que trabajan en Bolivia, no se encuentran legalmente registradas, ya sea que no tienen personería jurídica o que no están registradas en el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo.
- El financiamiento generado por fuentes propias de las Organizaciones sin Fines de Lucro, es vital para el desarrollo de sus actividades y la consecución de sus objetivos.
- La Fundación Visión Cultural, tiene establecidos varios programas en el ámbito cultural, pero la falta de recursos no le permite implementarlos de manera más eficiente para alcanzar los objetivos de la institución.

- Las Fortalezas y Oportunidades que se identificaron para la FVC, le permiten plantear un panorama optimista en la generación de fuentes de financiamiento propias.
- Las Debilidades y Amenazas de la entidad pueden ser atenuadas en pro de disminuir el grado de dependencia que tiene la Fundación respecto a los recursos financieros de la cooperación internacional.
- Las fuentes de financiamiento actuales de la Fundación, muestran un nivel de dependencia de los recursos de la cooperación internacional muy alto, ya que alrededor del 81% de los recursos provienen de estas fuentes, mostrando solo el 19% de fondos propios.
- Existe una gran variedad de fuentes de financiamiento para las Organizaciones sin Fines de Lucro, que van desde agencias de cooperación internacional, organismos multilaterales de ayuda, fundaciones, empresas, ONGs y otras fuentes, tanto nacionales como internacionales.
- La estrategia planteada de diversificación de financiamiento para la Fundación Visión Cultural, le permite disminuir su grado de dependencia de la cooperación.
- Asimismo, la estrategia propuesta cubre la totalidad de los costos (fijos, variables e imagen corporativa) de la Fundación, establecidos para las actividades durante una gestión.

5.2 RECOMENDACIONES

Para obtener un cambio en la estructura de financiamiento de la Fundación Visión Cultural, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- La implementación de una estrategia de diversificación de financiamiento en base a los elementos diseñados en la propuesta del presente Proyecto de Grado.
- La búsqueda de nuevas alternativas que le permitan a la Fundación disminuir su grado de dependencia de los recursos de cooperación internacional.
- Profundizar el estudio referente a la temática de las fuentes de financiamiento propias que le permitan a la institución alcanzar su autosostenibilidad.
- Conservar las ventajas que tiene la entidad respecto a otras instituciones que le permitan acceder a fuentes propias.
- Mantener sus actividades de captación de recursos a través de la presentación de proyectos a diferentes agencias de cooperación internacional que trabajen en la región y en Bolivia.
- Incrementar sus bases de cooperantes y usuarios que le permita alcanzar un mayor número de personas e instituciones que se relacionen con la Fundación.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, José Antonio (2007). *Cooperación con Países de Renta Media*. Editorial Complutense.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. México: Ed. Pearson Educación.
- Bueno, E. (1993). *Curso Básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de Organización*. Madrid: Ed. Pirámide.
- Burger, H., Schenone D. y Jaramillo MC. (1999). *Principales Programas e Iniciativas de Investigación Filantrópica en América Latina*. David Rockefeller Center for Latin America Studies. Hauser Center for Nonprofits Organizations. Harvard University: s.n.
- CEPAL (2010). *La Cooperación Internacional en el Nuevo Contexto Mundial: Reflexiones desde América Latina y el Caribe*. Nota de la Secretaría. Trigésimo Tercer Periodo de Sesiones de la CEPAL. Brasilia, 30 de mayo al 01 de junio de 2010. LC/G.2440(SES.33/11).
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, Proceso Administrativo*. 3^a ed. México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Cortés, H. *Gerencia Efectiva*. (1998). Caracas: HCZ Consulting.

- David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9o. Edición). México: Ed. Pearson Prentice Hall.
- Easterly, W. (2007). *Was development assistance a mistake? an* American Economic Review, Vol. 97, No.2, pp. 328-332.
- Eyssautier de la Mora, M. (2006). *Metodología de la investigación desarrollo de la inteligencia*. Mexico: International Thomson editores.
- Ferrell O.C., Hirt G., Ramos L., Adriaenséns M. y Flores M. A. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. (Cuarta Edición). Mc Graw-Hill Interamericana.
- Fundación Visión Cultural (FVC). (2009). *Guía Básica para la Captación de Fondos*. La Paz. Bolivia.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba-Argentina: Ed. Brujas.
- Goodstein, L., Nolan, T. y Pfeiffer W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Ed. McGraw-Hill.
- Gutenberg, E. (1968). *Economía de la Empresa*. Bilbao-España: Ed. Deusto, Bilbao.
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica*. España: Ed. Paidotribol.

- Hernández, R., Fernandez C. y Baptista I. (1996). *“Metodología de la Investigación”*; México: Ed. McGraw Hill.
- Kaplan, R. (2000). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para Implantar y Gestionar su Estrategia*. Barcelona: HD30.28.K29E.
- Kast, F. (1988). *Administración en las Organizaciones, Enfoque de sistemas y de contingencias*. (4^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Knott. R. (1991). *The Making of a Philanthropic Fundraiser*. USA: Jossey-Bass Publishers.
- Koch, R. (2000) SMART: Lo Fundamental y lo más Efectivo acerca de la Estrategia. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana. (HD30.28.K6E).
- Kotler, P. y Bloom P. (1988). *Mercadeo de Servicios Profesionales*. Santafé de Bogotá-Colombia: Ed. Legis.
- Koontz, H. (1994). *Administración una Perspectiva Global*. (10^a ed.). México: McGraw - Hill Interamericana de México.
- Macleod. P., León, P. y Esquivias P., (2001). *Planificación Estratégica y Financiera Integrada para Organizaciones no Gubernamentales*. Arlington, Virginia, USA: The Nature Conservancy.
- Markides, C. (2000). *En la Estrategia Está el Éxito: Guía para Formular Estrategias Revolucionarias*. Bogotá: HD30.28.M33E.
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997. 641p. (HD30.28.M51E).

- Noriega, M.E. y Murray, M. (1995). *Apoyo Financiero ¿Cómo lograrlo?*. Editorial Diana. México.
- OCDE (2009). *Managing Aid. Practices of DAC Member Countries*. OCDE, París.
- Ogliastri, E. (2000). *Manual de Planeación Estratégica: Teoría y Método*. (4 ed. Revisada). Bogotá: Tercer Mundo Editores en coedición con Ediciones Uniandes y la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. (HD30.28.O4O3).
- Página de Internet de la Fundación Visión Cultural. Recuperado el 21 de abril de 2011. <http://www.visioncultural.org/>
- Página de Internet de la Real Academia Española. Recuperado el 10 de abril de 2011. <http://www.rae.es/>
- Página de Internet La Web del Emprendedor. *Clasificación de las organizaciones*. Recuperado el día 15 de abril de 2011. (C) LaWebdelEmprendedor.Com.Ar. Parte Integral del Grupo EAP 3.
- Página de Internet del Gobierno de Puerto Rico. Recuperado el día 10 de abril de 2011. <http://www.estado.gobierno.pr>
- Robbins, S. (1994). *Administración Teoría y Práctica*. (4^a ed.) México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rosero, J. (2010). *Planificación General*. Infomipyme. Argentina.
- Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2003). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: ESIC. (HD30.28.S28).
- Salamon, L. (1992). *America's Nonprofit Sector: A Primer*. USA: The Foundation Center.
- Stoner, J. (1996). *Administración* (6^a ed.) México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.

- Thompson, A. (2001). *Administración Estratégica: Conceptos y Casos*. (2da ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. (HD30.28.T46E).
- Werther, W. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (4^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Whittington, R. (2002). *¿Qué es la Estrategia? ¿Realmente Importa?*. (2da ed.). Madrid: International Thomson Editores. (HD30.28.W45E).

APÉNDICES

APÉNDICE 1

DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE: _____

ÁREA: _____ CARGO _____

NIVEL DE EDUCACIÓN: _____ ANTIGÜEDAD DE CARGO: _____

FECHA: _____

ENTREVISTA

1. ¿Cuáles son los principales programas o proyectos que está desarrollando actualmente la Fundación Visión Cultural?

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

2. ¿Qué limitantes enfrenta la Fundación para poder alcanzar su misión, visión y el desarrollo de los programas que tiene establecidos?

- a. Limitantes Externos
- b. Limitantes Administrativos
- c. Limitantes Operativos
- d. Limitantes de Financiamiento
- e. Otros _____

3. ¿Cuán importante considera usted que es el financiamiento para las Organizaciones sin Fines de Lucro?

- a. Importantísimo
- b. Muy importante
- c. Medio Importante
- d. Poco Importante
- e. No importante

4. ¿Qué tipo de financiamiento utiliza actualmente la Fundación?

- a. Cooperación Internacional
- b. Donaciones Privadas
- c. Donaciones del Estado
- d. Fundaciones Internacionales
- e. Otros_____

5. ¿Sabe usted que los volúmenes de recursos han estado disminuyendo últimamente hacia la región y en especial hacia Bolivia?

SI

NO

6. ¿Cuáles cree usted que son los principales motivos para la disminución del volumen de financiamiento a nuestro país?

- a. La crisis internacional
- b. La falta de acuerdos y reglas claras para las donaciones
- c. La falta de proyectos creativos para apoyar
- d. La disminución de necesidades que apoyar
- e. Otros_____

7. ¿Cuáles cree usted que son cinco aspectos en los cuales la Fundación supera a otras Organizaciones sin Fines de Lucro?

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

8. ¿Cuáles cree usted que son cinco aspectos en los cuales las otras Organizaciones sin Fines de Lucro la superan?

- a. _____
- b. _____

- c. _____
- d. _____
- e. _____

9. ¿Cuáles cree usted que son las principales amenazas que enfrenta la Fundación en su entorno?

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

10. ¿Cuales las mejores oportunidades que podría aprovechar en su entorno?

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

APÉNDICE 2

HOJAS DE VIDA MIEMBROS DEL DIRECTORIO DE LA FUNDACIÓN VISIÓN CULTURAL

La presente lista contiene información acerca de los directores de la Fundación Visión Cultural; los cuales son personas con muchísima experiencia en el área de la cultura, habiendo desempeñado funciones en diferentes instituciones públicas como privadas.

Sus hojas de vida son las siguientes:

NORMA CAMPOS VERA

Magister en Gestión Cultural (Universidad Andina Simón Bolívar), Licenciada en Economía, Universidad Mayor de San Andrés. Diplomado en Filosofía e Historia del Arte, UMSA. Ha realizado una serie de cursos de especialización en Gestión Cultural y en Patrimonio Cultural en España, Colombia, Venezuela, Argentina y Panamá. Ha sido Coordinadora General del Viceministerio de Cultura de Bolivia por más de 15 años. Ha sido Jefe de Museos en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (2004-2005). Actualmente es Representante de Unión Latina en Bolivia (Organismo Internacional con sede en París-Francia) y es Presidenta de la Fundación Visión Cultural (cultura y desarrollo), instituciones de donde realiza una serie de proyectos de gestión cultural, tanto en el área del patrimonio como de la promoción cultural. Es organizadora de los Encuentros Internacionales sobre el Barroco (6 versiones), de la Bienal Internacional de Arte SIART, en sus 7 versiones, del Encuentro Internacional de Cultura y Comunicación, gestión y desarrollo de la Red Bolivia Cultura REBOCULTURA. Organizó la Muestra El Retorno de los Ángeles en

París, con obras del patrimonio cultural boliviano, exposición que recorrió 11 países. Organizó el primer Diplomado en Gestión Cultural en La Paz-Bolivia y posteriormente dos más y una serie de Cursos y seminarios sobre temas culturales, entre distintas prácticas culturales nacionales e internacionales. Es miembro de la Red Cultural del Mercosur, la Red Iberoamericana de Centros Culturales, del Consejo Internacional de Museos ICOM. Realiza trabajos de investigación en torno a la gestión y políticas culturales. Participa como docente en diferentes Diplomados de Gestión Cultural.

ALBERTO BAILEY GUTIÉRREZ

Licenciatura en Letras y Humanidades Clásicas (Córdoba, Argentina). Es también licenciado en Filosofía (Barcelona, España). Post Grado en Sociología (Oxford GB). Post grado en Periodismo (New York, EEUU). Diploma de Periodismo de la Escuela de Altos Estudios de Periodismo (Paris, Francia). Premio Nacional de Periodismo 2002. Catedrático de Sociología, Comunicación Social y Periodismo en Bolivia y docente en Gestión Cultural y Periodismo Ciudadano en la UNAM de México. Fundador del Diario Presencia y Co-Director del mismo durante 11 años. Sub Director de la Revista Cultural Signo. Director de Información y Extensión de la UMSA. Ministro de Información y Cultura. Secretario Nacional de Cultura. Secretario Ejecutivo de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia. Director de la Revista Cultura de la misma institución. Actualmente Director de la Fundación Visión Cultural. Docente de varios post grados y cursos. Es autor de varios libros. Ha recibido condecoraciones en Perú, México y Francia.

MARCELO ARAUZ LAVADENZ

Licenciatura en Sociología en la Universidad de Lovaina, Bélgica. Realizó Post Grados en Bolivia, Brasil y Bélgica. Fue docente universitario. Trabajo como

Director Ejecutivo de la Casa de la Cultura “Raúl Otero Reiche” de Santa Cruz. En la Alianza Francesa. Fue Miembro del Directorio de la Casa de la Cultura de Santa Cruz. Miembro del Directorio del Instituto de Bellas Artes de Santa Cruz. Subsecretario de Promoción Cultural de la Secretaría Nacional de Cultura. Fue director de la Dirección General de Patrimonio y de Promoción de la Secretaría Nacional de Cultura. Secretario General de la Asociación Pro Arte y Cultura APAC. Actualmente Director de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia. Director de la Fundación Visión Cultural. Organizador del Festival de Teatro y de Música Barroca de Chiquitos. Recibió como condecoración el Cóndor de Los Andes. También recibió el premio Príncipe Claus Awards 2002.

FREDDY EDUARDO CAMPOS

Licenciado en Economía. Maestría en Estrategia Empresarial y Competitividad Global. Diplomado en Marketing de Organizaciones no Gubernamentales en México. Post grado en Gestión de Proyectos en Venezuela. Post grado en Áreas Protegidas en Venezuela. Especialista en Fundraising Trabajo como Jefe de la Unidad de Programas y Proyectos del Viceministerio de Participación Popular. Responsable Técnico del Proyecto GEF II del Banco Mundial. Coordinador de varios proyectos para diversos financiamientos. Docente de proyectos, financiamiento, planificación en varios post grados. Actualmente Representante Legal del Centro de Estrategias y Fundraising. Actualmente miembro del Directorio y Director Ejecutivo de la Fundación Visión Cultural.

APÉNDICE 3

COSTOS EN LOS QUE INCURRE LA FUNDACIÓN VISIÓN CULTURAL

Los costos en los que incurre la Fundación Visión Cultural, están asociados a los siguientes tipos:

1. COSTOS FIJOS

Son aquellos de operación, es decir, los costos administrativos que se efectúan para el funcionamiento de la institución, independientemente de los proyectos que implemente. Estos están relacionados a los sueldos y salarios del personal de la organización y los costos por servicios.

Cuadro 1
COSTOS POR SERVICIOS BÁSICOS
(En Bs.)

ITEM	CANTIDAD	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Energía Eléctrica	12 meses	200.-	2.400.-
Teléfono	12 meses	220.-	2.640.-
Internet	12 meses	583,33.-	7.000.-
Mantenimiento y Agua	12 meses	400.-	4.800.-
Servidor, hosting y dominio	12 meses	225.-	2.700.-
TOTAL			19.540.-

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la Fundación

Los costos por servicios básicos fueron calculados en base a promedios de los últimos doce meses.

Cuadro 2
COSTOS POR SUELDOS Y SALARIOS
(En Bs.)

PUESTO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL
Director Ejecutivo	12 meses	4.200.-	50.400.-
Coordinador General	12 meses	4.000.-	48.000.-
Jefe de Administración y Finanzas	12 meses	3.000.-	36.000.-
Encargado de Sistemas	12 meses	2.000.-	24.000.-
Encargado de Contabilidad*	12 meses	1.500.-	18.000.-
Encargado de Capacitación*	12 meses	1.500.-	18.000.-
Encargado de Comunicaciones*	12 meses	1.500.-	18.000.-
Secretaria	12 meses	1.500.-	18.000.-
Mensajero	12 meses	1.200.-	14.400.-
TOTAL		20.400.-	244.800.-

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la Fundación

- Los encargados de Contabilidad, Capacitación y Comunicaciones trabajan medio tiempo en la institución.

Cuadro 3
COSTOS POR APORTES PATRONALES
(En Bs.)

ITEM	MONTO TOTAL	PORCENTAJE DE DESCUENTO	COSTO ANUAL
AFP PATRONAL	244.800.-	6%	14.688.-
CAJA DE SALUD	244.800.-	10%	24.480.-
TOTAL			39.168.-

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la Fundación

Los costos por aportes patronales incluyen el pago a la AFP y al seguro de caja de salud para el total de la planilla de la institución.

Cuadro 4
COSTOS POR DESAHUCIOS Y AGUINALDOS
(En Bs.)

ITEM	PLANILLA TOTAL	PLANILLA MENSUAL
DESAHUCIOS	244.800.-	20.400.-
AGUINALDOS	244.800.-	20.400.-
TOTAL		40.800.-

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la Fundación

El presente cuadro expresa el pago por desahucios y aguinaldo para el total de los recursos humanos que forman parte de la fundación, y se establece como el total de una planilla mensual para cada ítem.

Cuadro 5
COSTOS DE MATERIALES
(En Bs.)

COSTO	COSTO ANUAL
Material de Escritorio	8.000.-
Material de Limpieza	2.400.-
TOTAL	10.400.-

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la Fundación

Dentro los materiales que utiliza la Fundación durante una gestión se tienen los materiales de escritorio que constan de todos los elementos necesarios para el buen desenvolvimiento de las actividades y el material de limpieza para las instalaciones de la institución.

Cuadro 6
COSTOS FIJOS TOTALES FVC
PARA UNA GESTIÓN
(En Bs.)

COSTO	COSTO ANUAL
Servicios Básicos	19.540.-
Sueldos y Salarios	244.800.-
Aportes Patronales	39.168.-
Desahucios y Aguinaldos	40.800.-
Materiales	10.400.-
TOTAL	354.708.-

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la Fundación

El cuadro expresa el total de costos fijos en los que incurre la Fundación Visión Cultural en una gestión.

2. COSTOS VARIABLES

Son aquellos costos que están relacionados a las operaciones de la Fundación, es decir, las actividades de formación en el pago concerniente a los facilitadores, organización de los mismos y la correspondiente difusión.

En primer lugar se plantea la organización de dos diplomados conjuntamente la Universidad Nuestra Señora de La Paz, con la cual se tiene un acuerdo sobre la dotación de sus recintos y la elaboración de los certificados.

Los diplomados tienen una duración de 22 semanas, divididas en cinco módulos; cada modulo/semana se presenta un docente diferente. Cada docente imparte 7 horas y el costo por hora es de 140 bolivianos.

Cuadro 7
COSTOS POR LA ORGANIZACIÓN DE
DIPLOMADOS
(En Bs.)

ITEM	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Facilitadores Diplomado Presencial	22	980.-	21.560.-
Organización y Refrigerios Presencial	22	100.-	2.200.-
Facilitadores	22	980.-	21.560.-

Diplomado Virtual			
Difusión de los Diplomados	4	500.-	2.000.-
TOTAL			47.320.-

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la Fundación

Como se observa los costos por la organización de los dos Diplomados incluyen el pago a los docentes, refrigerios para el Diplomado presencial y la difusión de ambos relacionado a dos publicaciones en la prensa por cada uno. Además se debe enfatizar que la difusión se la realiza a través de las páginas Web de la Fundación y REBOCULTURA, así como los boletines y boletines especiales que se envían.

Cuadro 8
COSTOS POR LA ORGANIZACIÓN DE
CURSOS, TALLERES, SEMINARIOS
(En Bs.)

ITEM	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Pago Facilitadores Cursos Presenciales	10	2.000.-	20.000.-
Pago Facilitadores Cursos Virtuales	10	1.800.-	18.000.-
TOTAL			38.000.-

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la Fundación

Se puede observar que los costos por la organización de cursos, talleres y seminarios expresan el pago a los facilitadores de 10 cursos presenciales con una duración de tres semanas y un pago global de 2.000.- bolivianos por curso; asimismo, el pago a los facilitadores de 10 cursos virtuales que también tienen una duración de tres semanas y el pago global por curso es de 1.800 bolivianos.

Cuadro 9
COSTOS VARIABLES TOTALES FVC
PARA UNA GESTIÓN
(En Bs.)

COSTO	COSTO ANUAL
Organización de Diplomados	47.320.-
Organización de Cursos	38.000.-
TOTAL	85.320.-

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la Fundación

El cuadro expresa el total de costos variables en los que incurre la Fundación Visión Cultural en una gestión.

3. COSTOS DE IMAGEN CORPORATIVA

Son aquellos costos en los que incurre la organización para dar a conocer su imagen corporativa y generar una percepción de confianza y aceptación entre la población, instituciones, gestores culturales y la sociedad en general.

Cuadro 10
COSTOS DE IMAGEN
(En Bs.)

COSTO	COSTO ANUAL
Folders Personalizados	4.000.-
Trípticos	2.000.-
Calendarios y Afiches	4.600.-
TOTAL	10.600.-

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la Fundación

Tal cual se ve en el cuadro, estos costos incluyen la compra de folders personalizados de la Fundación, trípticos explicativos de la entidad y sus programas, calendarios que se regalan a inicios de año y afiches.

4. COSTOS TOTALES

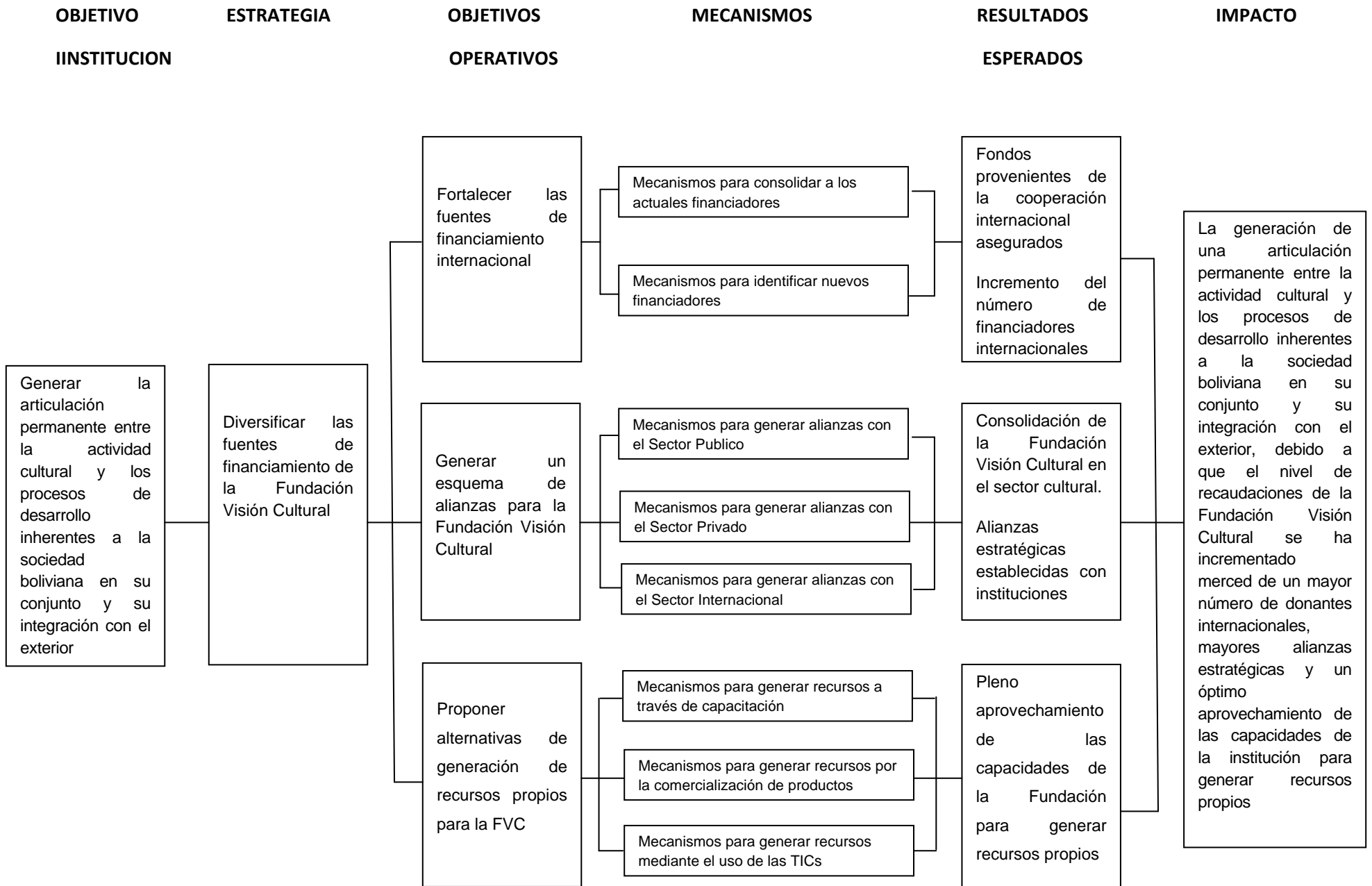
Cuadro 11
COSTOS TOTALES FVC
PARA UNA GESTIÓN
(En Bs.)

COSTO	COSTO ANUAL
Costos Fijos	354.708.-
Costos Variables	85.320.-
Costos por Imagen Corporativa	10.600.-
TOTAL	450.628.-

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la Fundación

El cuadro presenta los costos totales en los incurre la Fundación Visión Cultural, por concepto de costos fijos, costos variables, así como costos por imagen corporativa, pudiéndose observar un total de 450.628.- bolivianos como monto total para una gestión.

APÉNDICE 4



APÉNDICE 5

LISTA DE POSIBLES COOPERANTES EN CULTURA PARA LA FUNDACIÓN VISIÓN CULTURAL

La presente lista contiene información, direcciones y páginas Web de instituciones que pueden convertirse en cooperantes internacionales para la Fundación Visión Cultural.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO EN AMÉRICA

www.fdncenter.org

The Foundation Center (el centro de Fundaciones). US Foundations (Fundaciones Norteamericanas). También incluye una guía útil y noticias. Ignore la parte donde debe pagar para suscribirse, hay muy buena información accesible en forma gratuita.

www.cafonline.org

Información sobre directorios y reportes.

www.euforic.org

Directorio de miembros en línea. Organización con membresía de agencias que se dedican a dar donaciones y trabajar internacionalmente.

www.interaction.org

Organización con membresía, con más de 150 organizaciones humanitarias en los Estados Unidos de América.

www.globalgiving.com

Sitio norteamericano donde las ONGs del Sur pueden aplicar para registrar proyectos con el objetivo de atraer el interés de donantes potenciales. La página Web está dirigida a individuos que estén interesados en realizar donaciones directamente a ONGs del Sur.

[Fundación Cisneros](#)

Entidad de Venezuela que basa sus recursos en donaciones privadas y su alcance de trabajo llega a Argentina, Belice, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Perú, Venezuela.

[Fundación AVINA](#)

Institución de Panamá que trabajo con recursos privados en países como Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela.

[Raskob Foundation for Catholic Activities, Inc.](#)

Organización de los Estados Unidos que trabaja con ONGS de Belice, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Haití, México, Perú.

[Seattle Foundation](#)

Fundación Americana que trabaja con recursos privados en países como Aruba, Bahamas, Barbados, Bermuda, Cuba, Dominica, República Dominicana, Granada, Haití, Jamaica, Puerto Rico, Trinidad y Tobago, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela.

[Edward C. Johnson Fund](#)

Entidad de Estados Unidos, de fondos propios que trabaja en casi toda Latinoamérica.

[Kendeda Fund](#)

Entidad de Estados Unidos, de fondos propios que trabaja en casi toda Latinoamérica.

[John S. and James L. Knight Foundation](#)

Entidad de Estados Unidos, de fondos propios que trabaja en casi toda Latinoamérica.

[McKnight Foundation](#)

Entidad de Estados Unidos, de fondos propios que trabaja en casi toda Latinoamérica.

[J. Paul Getty Trust](#)

Entidad de Estados Unidos, de fondos propios que trabaja en casi toda Latinoamérica.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO EN EUROPA

ALTERNATIVA SOLIDARIA

<http://www.pangea.org/asplenty/> (en español)

E-mail:asplenty@pangea.org

Sede: Valencia, 2, 1o, N 28012 Madrid, España

Tel:(34-1)528-61-86

Fax:(34-1)468-72-43

ALTERNATIVA SOLIDARIA Es una Organización No Gubernamental para el Desarrollo (ONGD) sin ánimo de lucro, política y religiosamente independiente, fundada en 1986.

Cree que existen en el mundo recursos suficientes para asegurar el bienestar de todos sus habitantes, siempre que estos recursos se utilicen racionalmente y se distribuyan equitativamente. Da prioridad a proyectos integrales que aprovechen los recursos locales sin generar dependencia tecnológica o cultural.

ASOCIACIÓN PARA LA COOPERACIÓN CON EL SUR. (ACSUR-LAS SEGOVIAS)

<http://www.acsur.org/>(en español)

E-mail:acsurmad@eurosor.org

Sede: C/ Cedaceros 9, 3º izda. 28014 Madrid, España

Tel:(34-1)429-16-61

Fax:(34-1)429-15-93

ACSUR apuesta por la construcción desde la solidaridad, a partir de la suma de esfuerzos con otras ONGs y otras organizaciones sociales, dentro de unos mecanismos de debate interno participativo y transparente. Cuenta con oficinas en el Salvador, Guatemala, Nicaragua, Haití, Perú, Cuba y Palestina.

ASSOCIAZIONE AMERICA LATINA, MESSICO, ASIA (AALMA)

<http://www.unimondo.org/soci/ong/AALMA.html> (en italiano)

E-mail:coopsila@comune.re.it

Sede: Via Dell'Abate, 12 (C.P. 287) - 42100 Reggio Emilia, Italia
 Tel:(39-522)43-18-19
 Fax::(39-522)43-18-19

BROEDERLIJK DELEN

<http://www.broederlijkdelen.be/> (en flamenco)

E-mail:br-delen@br-delen.ngonet.be

Sede: Huidevettersstraat 165, 1000 Bruselas, Bélgica

Tel:(32-2)502-57-00

Fax:(32-2)502-81-01

Financia básicamente iniciativas de desarrollo rural, derechos humanos, pueblos indios, mujeres y capacitación. En Latinoamérica trabaja principalmente en Chile y Perú.

CATHOLIC AGENCY FOR OVERSEAS DEVELOPMENT (CAFOD) (Fondo Católico para el Desarrollo en Ultramar)

<http://www.cafod.org.uk/>(en inglés)

E-mail:hqcafod@cafod.org.uk

Sede:Romero Close, Stockwell Road, Londres, SW9 9TY, Inglaterra

Tel:(44-171)733-79-00

Fax:(44-171)274-96-30

El objetivo de CAFOD es colaborar con los más desfavorecidos, apoyando a organizaciones locales en proyectos que les permitan acercarse a ser los autores de su propio proceso de desarrollo. Colabora con contrapartes eclesíásticas y apoya a algunos grupos indígenas de América Latina.

CHURCH OF SWEDEN AID (CSA) (Acción Internacional de la Iglesia Sueca)

<http://www.svenskakyrkan.se/lutherhjalpen/presentation/indexsp.htm> (en español)

E-mail:lutherhjalpen@svenskakyrkan.se

Sede:Sysslomansgatan 4, S- 751 70, Uppsala, Suecia

Tel:(46-18)16-96-00

Fax:(46-18)16-97-07

CSA es la organización de la Iglesia Sueca para la cooperación internacional para el desarrollo. Fundamenta su trabajo en la misión cristiana de cuidar y respetar la creación, combatir injusticias y defender la igualdad entre las personas.

COOPERACCIÓ

<http://www.cooperaccio.org/> (en español)

E-mail:acci@arrakis.es

Sede: Sant Honorat,7 - 08002 Barcelona, España

Tel:(34-3)318-34-25

Fax:(34-3)412-43-77

El objetivo de COOPERACCIÓ es favorecer el cambio y la transformación en las relaciones Norte/Sur, fortalecer la sociedad civil como protagonista, y colaborar en la construcción de un mundo más justo y solidario. Realiza proyectos con ONGs y movimientos populares.

EVANGELISCHE ZENTRALSTELLE FÜR ENTWICKLUNGSHILFE (EZE)

(Agencia Evangélica de Cooperación para el Desarrollo)

<http://www.ekd.de/agked/eze.html> (en alemán e inglés)

E-mail:AGKED@GEOD.GeoNet.de

Mittelstraße 37 53175 Bonn, Alemania

Tel:(49-228)810-10

Fax:(49-228)810-11-80

EZE apoya proyectos presentados por contrapartes eclesíásticas y por organizaciones no gubernamentales en África, Asia y América Latina. Su objetivo principal es ayudar a los pobres a vivir dignamente.

FDH FRERES DES HOMMES (Hermanos de los Hombres)

<http://www.globenet.org/freres-des-hommes/> (en francés)

E-mail:fdhbel@skynet.be

Sedes: 8, rue de Londres, B-1050 Bruselas, Bélgica

Tel:(32-2)512-97-94

Fax:(32-2)511-47-61

11, rue des Bains, 1212 Luxemburgo, Luxemburgo

Tel:(35-2)46-62-38

Fax:(35-2)22-19-55

E-mail:fdh@pt.lu

9, rue de Savoie, 75006 París, Francia

Tel:(33-1)55-42-62-62

Fax:(33-1)43-29-99-77

E-mail:fdh@france.fdh.org

Via Varesina 214, 20156 Milán, Italia

Tel:(39-02)33-40-40-91

Fax:(39-02)38-00-91-94

E-mail:fd@iol.it

FDH apoya a organizaciones del Tercer Mundo principalmente en los temas de cultura, derechos humanos, agricultura, educación capacitación, mujeres, desarrollo y salud. En América Latina trabaja con organizaciones indígenas de México, Bolivia y Guatemala.

HIVOS STICHTING HUMANISTISCH INSTITUUT VOOR
ONTWIKKELINGSSAMENWERKING (HIVOS) (Fundación Instituto Humanista
para el Desarrollo)

<http://www.hivos.nl/> (en holandés e inglés)

E-mail:hivos@hivos.nl

Sede: Raamweg 16, 2596 HL La Haya, Países Bajos

Tel.:(31-70)376-55-00

Fax:(31-70)362-46-00

HIVOS es una organización de desarrollo que trabaja para la emancipación, democratización y reducción de la pobreza en países subdesarrollados. Sus actividades se dirigen a la independencia económica, arte y cultura, desarrollo sustentable, género, prevención del SIDA y derechos humanos.

INTERKERKELIJKE ORGANISATIE VOOR ONTWIKKELINSSAMENWERKING
(ICCO) (Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo)

<http://www.icco.nl/espanol/informacion/> (en español)

E-mail:comm-unit@icco.nl

Sede: Zusterplein 22^a, 3700 AD Zeist, Países Bajos

Tel:(31-30)692-78-11

Fax:(31-30)692-56-14

ICCO apoya proyectos y actividades en el ámbito de: salud, educación, uso sostenible del bosque, desarrollo rural y agricultura sostenible, desarrollo organizacional, microempresas y captación de fondos, democratización y desarrollo de la sociedad civil.

INTERMON

<http://www.intermon.org/> (en español)

E-mail:info@intermon.org

Sede: Roger de Lluria 15, E-08010, Barcelona, España

Tel:(34-3)482-07-00
Fax:(34-3)482-07-07

INTERMÓN tiene como misión contribuir a generar cambios que hagan posible el desarrollo sostenible de los países del Sur y que permitan alcanzar unas estructuras sociales justas en las relaciones entre los pueblos, fomentando una cultura de la solidaridad. En América Latina tiene trabajo principalmente en Bolivia, Brasil, Colombia, Cuba, Ecuador, el Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Perú y República Dominicana.

MISEREOR Bischöfliches Hilfswerk
<http://www.misereor.de/> (en alemán)
E-mail:postmaster@misereor.de
Sede: Mozartstraße 9, 52064 Aachen, Alemania
Tel:(49-241)44-20
Fax:(49-241)44-21-88

MISEREOR apoya proyectos de desarrollo rural, desarrollo comunitario, salud y educación, así como de fortalecimiento organizacional, promoción cultural y derechos humanos.

MOVIMONDO
<http://www.movimondo.org/> (en italiano)
E-mail:molisy@movimondo.org
Sede: Piazza Albania 10, 00153 Roma, Italia
Tel:(39-6)574-18-24
Fax:(39-6)574-48-69

MOVIMONDO tiene como objetivos principales la colaboración con las organizaciones locales y la sociedad civil para responder a las necesidades de la población; ayudar en situaciones de calamidad o conflictos; el apoyo a procesos de democratización y la defensa de los derechos humanos.

NEDERLANDSE ORGANISATIE VOOR INTERNATIONALE
ONTWIKKELINGSSAMENWERKING (NOVIB)(Organización Holandesa para el
Desarrollo Internacional)
<http://www.novib.nl/> (en holandés)
E-mail:info@novib.nl
Amaliastraat 7, 2514 JC, Den Haag, Países Bajos
Tel:(31-70)342-16-21

Fax:361-44-61

Dirección para Centroamérica y México: Apartado 2973, Managua, Nicaragua

Tel:(505-2)78-25-50

NOVIB colabora con más de 700 contrapartes. En América Latina tiene contrapartes en Guatemala, México, Chile, Colombia y Brasil. Estas contrapartes desarrollan todo tipo de proyectos que se llevan a cabo con la colaboración de la población local, por ejemplo en materia de salud, desarrollo rural, educación, construcción de viviendas y la creación de pequeñas empresas.

NORWEGIAN PEOPLES AID (NFH) (Ayuda Popular Noruega)

<http://www.npaid.org/> (en inglés)

E-mail:npaid@npaid.org

Apartado Postal 8844 Youngstorget, Oslo, N-0028, Noruega

Tel:(47-2)203-77-00

Fax:(47-2)220-08-70

NFH proporciona ayuda para el desarrollo en agricultura, medio ambiente, producción, salud, derechos humanos, fortalecimiento comunitario y situaciones de emergencia.

OXFAM

<http://www.oxfam.org/esp/> (en español)

E-mail:information@oxfaminternational.org

Sede del Secretariado Internacional:

2nd Floor, Prama House,

267 Banbury Road, Oxford, OX2 7HT, Inglaterra

Tel: (44-1865)31-39-39

Fax:(44-1865)31-39-35

Oficina para México y Centroamérica:

Apartado Postal No. 1895, Managua, Nicaragua

Tel:(505-2)78-36-86

Fax:(505-2)67-81-84

Managua, Nicaragua

OXFAM trabaja preferentemente con organizaciones locales o regionales. Su objetivo último es permitir a las personas ejercer sus derechos y manejar sus propias vidas. Apoya proyectos principalmente en las áreas de educación, agricultura, salud, tecnología apropiada, producción, información, desarrollo institucional, organización social y emergencias.

APÉNDICE 6

LISTA DE INSTITUCIONES PÚBLICAS PARA GENERAR ALIANZAS ESTRATEGICAS

La presente lista contiene información de instituciones públicas con las cuales la Fundación Visión Cultural podría generar un acuerdo o alianza estratégica en pro de generar mayores recursos y apoyo para el desarrollo de sus actividades.

INSTITUCIONES ESTATALES

MINISTERIO DE CULTURAS

<http://www.minculturas.gob.bo/>

Dirección: Palacio Chico Ayacucho esq. Potosí S/N • Casilla 7846

Telf. 2200910-2200946 • Fax (591-2) 2202628

Contacto Despacho: despacho@minculturas.gob.bo

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

<http://www.minedu.gob.bo/>

Dirección: Avenida Arce No. 2147. Casilla de correo 3116

Teléfonos: (591-2) 2442144. Línea Gratuita: 800-10-0050

INSTITUCIONES DE LAS GOBERNACIONES

GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE LA PAZ

www.gobernacionlapaz.gob.bo

Calle Comercio 1200, esq. Ayacucho. Casilla: 8920

Teléfonos: 2204397 - 2204380 -2204127. Fax: 2200670

Número gratuito: 800 10 5530

Informaciones vía email: info@gobernacionlapaz.gob.bo

GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE SANTA CRUZ

<http://www.santacruz.gob.bo/>

Av. Omar Chávez Ortíz Esq. Pozo * Edificio Ex Cordecruz

Teléfonos: Piloto (591) 3 3636000 / 3636001

Fax: (591) 3 3636178

GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE COCHABAMBA

<http://www.cochabamba.bo/>

Dirección: Plaza 14 de Septiembre Nro. 0243 entre Baptista y España

Teléfono: (591) 4 4228100

Fax: (591) 4 4519102

GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE CHUQUISACA

<http://www.chuquisaca.gob.bo>

Dirección: Plaza 25 de Mayo Nro. 17

Teléfonos: (591-4) 6453105 - (591-4) 6453107

Fax: (591-4) 6452566 - (591-4) 6456366

GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE TARIJA

<http://www.tarija.gob.bo>

Dirección: General Trigo s/n (Frente Plaza Luis de Fuente)

Teléfono: (591) 4 6642103

Fax: (591) 4 6112337

GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE ORURO

<http://www.oruro.gob.bo>

Dirección: Calle Presidente Montes entre Bolívar y Adolfo Mier

Teléfonos: (591) 2 5256330 / 5113526

Fax: (591) 2 5112090

GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE POTOSÍ

Dirección: Plaza 10 de Noviembre s/n

Teléfonos: (591) 262 29292 / 29295

Fax: (591) 262 27268

GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DEL BENI

Dirección: Edif. Prefectural Plaza Principal Acera Sur

Teléfonos: (591) 3 4620200

Fax: (591) 3 4621983

GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE PANDO

<http://www.pando.gob.bo>

Dirección: Plaza Germán Bush (Principal) Calle Bruno Racua Nro. 479 Zona Central

Teléfono: 591 3 8422243

Fax: 591 3 8422229

INSTITUCIONES MUNICIPALES

Nº	Asociación	Teléfono/Fax	Dirección	Correo electrónico
1	Asociación de Municipalidades de Beni - Amdebeni	(591-3) 4627810 - 4652277	Calle René Ibáñez, entre Rómulo Mendoza y Hermanos Pradel s/n, Zona Fátima	amdebeni@fam.bo
2	Asociación de Municipios de Cochabamba - Amdeco	(591-4) 4457404 - 4457406 fax	Av. Pando N° 717 esq. Parque Fidel Anze	amdeco@fam.bo
3	Asociación de Municipalidades de Chuquisaca - Amdech	(591-4) 6431744 - 6912910	Calle Km. 7 N° 342, Parque Bolívar	amdech@fam.bo
4	Asociación de Municipios de Santa Cruz - Amdecruz	(591-3) 3363297 - 3331339	Av. Omar Chávez N° 1170, Primer Piso (frente a la Prefectura)	amdecruz@fam.bo
5	Asociación de Municipios del Departamento de Oruro - Amdeor	(591-2) 5259482 - 5283919	Calle Adolfo Mier N° 612 esq. Soria Galvarro (ex Dirección de Trabajo)	amdeor@fam.bo
6	Asociación de Municipalidades de Pando - Amdepando	(591-3) 8423584	Av. 9 de Febrero N° 133 (ex aeropuerto)	amdepando@fam.bo
7	Asociación de Municipalidades del Departamento de La Paz - Amdepaz	(591-2) 2124189	Edificio Esperanza, Piso 4, oficinas 1 y 2, Av. Mariscal Santa Cruz, entre Sagárnaga y Cochabamba	amdepaz@fam.bo
8	Asociación de Municipios de Potosí - Amdepo	(591-2) 6230192 - 6123054	Calle Quijarro # 12, Piso 3, ambiente 3 "A", Edificio Cámara de Minería	amdepo@fam.bo
9	Asociación de Municipios del Departamento de Tarija - AMT	(591-4) 6647464 - 6663080	Av. Julio Echazú N° 280, Barrio Juan XXIII	amt@fam.bo

10	Asociación de Concejales de Bolivia - Acobol	(591-2) 2418962	Sopocachi, Av. Sánchez Lima N° 2278	acobol@fam.bo
11	Asociación de Municipalidades de Bolivia - AMB	(591-2) 2418520 - 2418523	Sopocachi, Av. Sánchez Lima N° 2278	amb@fam.bo

Elaboración Propia en base a Datos de FAM-BOLIVIA

APÉNDICE 7

LISTA DE INSTITUCIONES PRIVADAS CON EL ACÁPITE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Las siguientes instituciones y empresas están comprometidas en nuestro país con distintas prácticas que vienen desarrollando en el marco de la RSE, ya sea nivel de cliente interno, proveedores, medio ambiente, la colectividad en su conjunto, entre otros; se debe aclarar que algunas de ellas están en pleno proceso de adoptar la Responsabilidad Social Empresarial como parte de sus prácticas habituales, pero no dejan de ser una alternativa para que la Fundación Visión Cultural genere una alianza o acuerdo de cooperación.

EMPRESA	CIUDAD	CONTACTO
1. Cámara Nacional de Industrias – CNI	LA PAZ	(591) 2 2374477 http://www.bolivia-industry.com
2. Corporación Boliviana de Responsabilidad Social Empresarial - COBORSE	LA PAZ	Av. Hernando Siles #5593 esq. calle 10 (Obrajes) Edif. Tunupa, piso 5, of. 5A La Paz-Bolivia. (591) 2 2785528
3. Banco Nacional de Bolivia – BNB	LA PAZ	Avenida Camacho esq. Colón N° 1312 (591) 2 2315040
4. Cooperativa Rural de Electrificación – CRE	SANTA CRUZ	Calle Honduras esq. Av. Busch (591) 3 3367777 webmaster@cre.com.bo
5. Repsol YPF Bolivia S.A.	SANTA CRUZ	Av. José Estenssoro No 100 entre Radial 19 y Roca y Coronado

		(591) 3 338-4000 cbh@cbh.org.bo
6. Sociedad Boliviana de Cemento S.A. – SOBOCE	LA PAZ	Calle Mercado N°1075 800 10 3606 info@soboce.com
7. TERRASUR	LA PAZ	Calle Belisario Salinas # 525 2423034 – 2423090
8. COPROCA	LA PAZ	AV. Puerto de Ilo N°10 Zona El Porvenir (El Alto) (591) 2 2852040 ALPACA@ENTELNET.BO
9. NATURALEZA	COCHABAMBA	Av. Melchor Urquidi N° 1126 (591) 4 4488750 frutte@entelnet.bo
10.COMMETAL	SANTA CRUZ	Carretera al Ingenio La Bélgica Km. 2 1/2 (591) 3 9232333 (591) 3 9232728
11.WINDSOR	LA PAZ	Elaborado y envasado por HANSA Ltda. Avenida 6 de marzo, frente al Reg. Ingavi (591) 2 2810005 windsor@hansa.com.bo
12.INDATROP	COCHABAMBA	AV. Villazón Km. 1½ N° 2406 – Edificio MULTICENTRO (591) 4 4493221 (591) 4 4124578 oficina@indatrop.com

13. FABOCE	COCHABAMBA	Km. 8 ½ carretera a Sacaba (591) 4 4270088 info@faboce.com.bo
14. ALG	COCHABAMBA	(591) 4 4263148 (591) 4 4501474 alghcaro@bo.net
15. TEROTEC	LA PAZ	Avenida 6 de Agosto N° 2577 Edificio Las Dos Torres Piso 3 Zona Sopocachi terotec@entelnet.bo
16. LA FRANCESA	LA PAZ	Calle Estados Unidos N° 1161 (591) 2 22219 39
17. CIMCO	COCHABAMBA	Km. 4 ½ camino antiguo a Sacaba (591) 4 4720696 info@ceramicacimco.com
18. SIMART	COCHABAMBA	Av. Villazón N 3671 (Km. 3 carretera a Sacaba) (591) 4 4717730 (591) 4 4717731
19. CONDOR	LA PAZ	Calle Yanacocha N° 464 (591) 2 240-8844 info@chocolatescondorsrl.com
20. ECO WOODS BO	COCHABAMBA	Av. Villazón 3525 (591) 4 4140889
21. SOPROAL BOLIVIA PIZZA PLANET	LA PAZ	Ignacio Cordero 8424 (esq.Casi 21- Calac)

		(591) 2 2146026
22. PARQUE DE LAS MEMORIAS	COCHABAMBA	Av. Salamanca N° 687 (591-4) 4717520 contacto@parquedelasmemorias.com
23. INCOTEC	SANTA CRUZ	Av. Banzer/5to. Anillo (591) 3 3429522
24. EUROCOM	SANTA CRUZ	Radial 19, Calle 5 N° 56 (Barrio "La Madre") (591) 3 3522723 eurocom@eurocom.com.bo
25. AMERICA TOURS	LA PAZ	Av. 16 de Julio (El Prado) 1490 Edificio Avenida (591) 2 2374204
26. TERMODINAMICA	COCHABAMBA	Av. Villazon # 3671 (591) 4 4717730 (591) 4 4717731
27. CERVECERÍA BOLIVIANA NACIONAL	LA PAZ	Av. Montes # 400 (591) 2 2455455 http://www.cbn.com.bo/
28. FUNDACIÓN VIVA ESTAS VIVO	LA PAZ	http://www.fundacionestasvivo.org/
29. TIGO	LA PAZ	http://www.tigo.com.bo/seccion/responsabilidad-social-corporativa
30. ENTEL	LA PAZ	http://www.entel.bo/

APÉNDICE 8

PROGRAMA LÍDERES CULTURALES CURSOS DE FORMACIÓN EN CULTURA

La Estrategia de Diversificación de Financiamiento de la Fundación Visión Cultural propone impartir los siguientes cursos en el marco del programa de Capacitación de Líderes Culturales:

	CURSO	MES	MODALIDAD
1	Curso de Gestión Cultural	FEBRERO	Presencial
2	Curso Diseño y Formulación de Proyectos Culturales	FEBRERO	Virtual
3	Curso de Investigación Cultural	MARZO	Presencial
4	Curso de Turismo Cultural	MARZO	Virtual
5	Curso de Producción Artístico-Cultural	ABRIL	Presencial
6	Curso de Comunicación y Cultura	ABRIL	Virtual
7	Gestión del Patrimonio Cultural	MAYO	Presencial
8	Curso de Marketing Cultural	MAYO	Virtual

9	Curso de Captación de Fondos para la Cultura	JUNIO	Presencial
10	Curso de Productos Turísticos	JUNIO	Virtual
11	Curso de Derechos Culturales	JULIO	Presencial
12	Curso de Gestión Cultural	JULIO	Virtual
13	Curso Diseño y Formulación de Proyectos Culturales	AGOSTO	Presencial
14	Curso de Investigación Cultural	AGOSTO	Virtual
15	Curso de Turismo Cultural	SEPTIEMBRE	Presencial
16	Curso de Gestión del Patrimonio Cultural	SEPTIEMBRE	Virtual
17	Curso de Comunicación y Cultura	OCTUBRE	Presencial
18	Curso de Captación de Fondos para la Cultura	OCTUBRE	Virtual
19	Curso de Turismo Comunitario	NOVIEMBRE	Presencial
20	Curso de Producción Artístico-Cultural	NOVIEMBRE	Virtual

Fuente: Elaboración propia

APÉNDICE 9

**EJEMPLO IMAGEN DEL BOTÓN E-COMMERCE
A INSTALARSE EN LA PÁGINA DE LA FUNDACIÓN**



APÉNDICE 10

EJEMPLO IMAGEN DEL BOTÓN DONACIONES
A INSTALARSE EN LA PÁGINA DE LA FUNDACIÓN



APÉNDICE 11

EJEMPLO INSTALACIÓN GOOGLE ADSENSE EN LA PÁGINA DE LA FUNDACIÓN

The screenshot displays the website 'Rebocultura' with a header featuring a globe logo and the text 'RED DE CULTURA'. The main navigation bar includes links for 'Inicio', 'Nosotros', 'Blogs', 'Foro', 'FAQ'S', and 'Contáctenos'. A search bar is located in the top right corner.

The main content area is divided into several sections:

- PRINCIPAL:** A large image of a building interior with a fountain, accompanied by a text block about the 'Casa de la memoria de Pérez, refugio de la historia y cultura boliviana'.
- NOTICIAS DESTACADAS:** A grid of news articles with small images and titles, such as 'ALAPACHA le canta a los 200 años de Libertad' and 'Teatro de los Andes se queda sin la dirección de César Brea'.
- PRINCIPALES NOVEDADES:** A section for cultural practices, including 'Taller de Egrima para actores' and 'Primer Festival de Música y Danza Autóctona Originaria 2009'.
- CAPACITACIONES:** A section for training courses, such as 'Talleres de Formación Escénica' and 'Máster en Lingüística Aplicada a la Enseñanza del Inglés'.
- CONVOCATORIAS:** A section for competitions and contests, including 'XXXIX Certamen Literario Nacional e Internacional 2009' and 'Premio Internacional COPE XIV Biental de Poesía'.

On the right side, there is a sidebar with several widgets:

- Suscripción al boletín:** A form for email subscription.
- Próximos eventos:** A list of upcoming events with dates and times.
- Encuesta:** A poll asking '¿Cuál es la actividad cultural a la que asiste con mayor frecuencia?' with options like Cine, Danza, Música, Poesía, Teatro, etc.
- Escuela de Cine Valenciana:** A link to a film school website.
- Curso Tecnología Móvil:** A link to a mobile technology course.
- Anuncios Google:** A section for Google AdSense advertisements, showing a visitor count of 353308.

At the bottom of the page, there are logos for 'UNION LATINA', 'GOBIERNO DE ESPAÑA', 'MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN', 'Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo', and 'FUNDACIÓN VISIÓN CULTURAL'. A footer note states 'Sitio Web realizado por: SantaVisual'.