

**GESTIÓN DE RECURSOS PARA
PROYECTOS SOCIALES: EL CASO
DE PEACEBUILDERS Y ASOKOMUN**

(EJERCICIO DE NEGOCIACIÓN)

Margarita Canal Acero
Profesora asistente de la Facultad de
Administración de la Universidad
de los Andes.

**Instrucciones confidenciales para el representante de
Peacebuilders International**

Usted es Helena Páez, representante de Peacebuilders International, una organización internacional sin ánimo de lucro cuyo lema es “Diversas personas y culturas comprometidas con la construcción de paz en el mundo”, con tres años de existencia y cuya sede es Toronto (Canadá). Peacebuilders cuenta con consultores en distintas partes del mundo, como Suráfrica, Jamaica, Costa Rica, Bosnia, Irlanda del Norte, Camboya, Estados Unidos y tres en Colombia.

Usted y sus dos colegas colombianas (María Cancelado e Isabel Barón) constantemente están buscando financiación para desarrollar proyectos con Peacebuilders. Tienen conocimiento de que la Unión Europea tiene un programa de microproyectos en Derechos Humanos y Democracia para Colombia y

* El caso Peacebuilders y Asokomun número UAADCE00013 se desarrolla únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

© Enero de 2011, Facultad de Administración, Universidad de los Andes. No se permitirá la reproducción, almacenaje, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

quieren solicitar recursos presentando una propuesta a esta convocatoria, en el tema “Convivencia y Derechos Humanos: estrategias de formación e intervención en el contexto escolar”. Con este proyecto proponen trabajar semilleros de convivencia pacífica, como un medio para concretar el ejercicio de los Derechos Humanos en el ámbito escolar, de manera que sus miembros conozcan y pongan en práctica los derechos fundamentales, las habilidades para el diálogo y para la comprensión de necesidades propias y ajenas y paulatinamente se conviertan en líderes de futuras iniciativas de convivencia pacífica.

Sin embargo, después de revisar los términos de referencia de la Unión Europea, se dieron cuenta de que Peacebuilders no cumple los requisitos para presentarse, en tanto la Unión exige que debe ser una organización no gubernamental colombiana que puede presentarse sola o en consorcio con alguna organización europea.

Usted estuvo explorando diferentes posibilidades de ONG amigas con las cuales asociarse para presentarse a la convocatoria. Finalmente, hace un mes contactaron a Asokomun, gracias a que María Cancelado (una de las consultoras de Peacebuilders) ha desarrollado proyectos con ellos. Por tanto, después de escuchar la idea del proyecto, Pablo Azuero (director ejecutivo de Asokomun) estuvo de acuerdo en abrir las puertas de esta organización para pasar una propuesta bajo su nombre.

El valor máximo que la Unión Europea puede subvencionar para un proyecto en esta convocatoria es de 90 mil euros, los cuales cubren el 90% de los gastos, con la condición de que la organización (no gubernamental sin ánimo de lucro) que presente el proyecto aporte el 10% restante.

Asokomun es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro con quince años de experiencia en procesos de autogestión, participación comunitaria y gestión pública. Cuenta con un centro de investigación y documentación sobre experiencias exitosas, lo cual le ha permitido publicar una serie de materiales informativos y pedagógicos sobre gestión municipal y participación comunitaria.

Sus dos colegas de Peacebuilders (María e Isabel) y usted llevan un mes elaborando la propuesta. Han tenido un par de reuniones con Asokomun en las que han discutido temas del contenido y alcance de tal propuesta y

del apoyo que daría Asokomun a Peacebuilders, en caso de que la Unión Europea la aprobara. Sin embargo, no se había considerado al detalle el tema presupuestal; simplemente se decía: “Por eso no hay que preocuparse, porque fácilmente vamos a llegar a un acuerdo”. Esta afirmación implicó una ausencia de claridad sobre lo que Asokomun espera económicamente por “prestar el nombre” de su organización para desarrollar este proyecto y acerca de la forma como los recursos solicitados se les asignarían a las dos organizaciones.

Hoy es viernes. Hace tres días usted envió un resumen de la propuesta técnica y del presupuesto a Pablo Azuero, de Asokomun, y hace pocos momentos recibió un mensaje electrónico en el que él le indica su desacuerdo con la forma como se distribuye una parte del presupuesto, lo cual la dejó sorprendida y preocupada.

El próximo lunes debe reunirse con Pablo y hacer todo lo posible para llegar a un acuerdo sobre la forma de distribuir una parte del presupuesto solicitado a la Unión Europea, pues la propuesta tiene que estar lista ese día por la tarde y entregarse a la Unión Europea a más tardar al día siguiente (el martes). Si usted no llega a un acuerdo, perderá el tiempo que junto con sus colegas le ha dedicado a la propuesta durante el último mes y la posibilidad de desarrollar un proyecto que les dará la oportunidad a las tres de tener un trabajo estable durante dieciocho meses y a Peacebuilders de certificar el desarrollo de un proyecto en un país en conflicto, esto es, Colombia.

No obstante, usted no se sentiría cómoda si después del esfuerzo tan grande que ha hecho junto con sus colegas durante el último mes para presentar una propuesta de calidad y de beneficio social, una parte excesiva de los recursos que aprobara la Unión le fuera asignada a Asokomun, pues tal asignación implicaría una disminución importante en los honorarios de las dos consultoras de Peacebuilders, que junto con usted tienen el conocimiento específico (*know how*) en el tema de la propuesta.

Además el trabajo va a implicar la transferencia de dicho *know how* a Asokomun, el cual debería estar bien remunerado, porque en adelante ésta podrá demostrar que ha desarrollado el tema de semilleros de convivencia en colegios, lo cual es novedoso y puede ser oneroso para esta organización en el futuro cercano.

Además es un hecho que si se ganan la convocatoria, el trabajo para el próximo año y medio va a ser exigente y engorroso y requerirá la constante concertación de los dos equipos.

Después de revisar minuciosamente el presupuesto, no le ha sido posible disminuir en casi ninguno de los ítems, ya que dicho presupuesto se calculó de acuerdo con las cotizaciones recibidas de varios proveedores, lo que indica que son precisos. Así las cosas, *los únicos rubros sujetos de negociación* con Pablo Azuero, tal como usted le anunció en el mensaje en el que le respondió, son *el apoyo logístico y la dirección administrativa y financiera de Asokomun*. Con esta perspectiva, cualquier peso de más que le quede a Asokomun es un peso menos para Peacebuilders.

El monto de los rubros que hay que discutir asciende a 30 mil euros y el total aportado por la Unión Europea son 90 mil euros.

De los 30 mil euros que van a negociar, a usted le interesa que Asokomun se quede con ocho mil para el apoyo logístico y honorarios de la directora administrativa y financiera. Usted tampoco estaría de acuerdo en una negociación con el director de Asokomun en la que a ellos les correspondiera una suma superior a 20 mil euros. Este aspecto es importante, dado que la transferencia del *know how* con que cuenta Peacebuilders debe reflejar lo que vale y además porque cualquier peso de más que usted obtenga para Peacebuilders en esta negociación le permitirá garantizarles a sus colegas, que necesitan el trabajo, unos honorarios respetables para el desarrollo óptimo del proyecto.

Si lo anterior no sucede, es probable que ellas pierdan el compromiso o el interés en participar (o alguno de las dos), lo cual pondría en riesgo el proyecto y a su vez implicaría aumentar su tiempo de dedicación a él. En consecuencia, si usted no logra negociar con Asokomun un acuerdo dentro de los límites mencionados, definitivamente prefiere no presentar la propuesta a la Unión Europea.

**GESTIÓN DE RECURSOS PARA
PROYECTOS SOCIALES: EL CASO
DE PEACEBUILDERS Y ASOKOMUN**

(EJERCICIO DE NEGOCIACIÓN)

Margarita Canal Acero
Profesora asistente de la Facultad de
Administración de la Universidad
de los Andes.

**Instrucciones confidenciales para el representante de
Asokomun**

Usted es Pablo Azuero, director ejecutivo de Asokomun, una organización no gubernamental sin ánimo de lucro con 15 años de experiencia en procesos de autogestión, participación comunitaria y gestión pública. Cuenta con un centro de investigación y documentación sobre experiencias exitosas, lo cual le ha permitido publicar una serie de materiales informativos y pedagógicos sobre gestión municipal y participación comunitaria.

Hace un mes se reunió con María Cancelado, consultora de Peacebuilders International, que le propuso presentar una propuesta para solicitar recursos a la Unión Europea en el marco del Programa de Microproyectos en Derechos Humanos y Democracia para Colombia. El tema que le planteó María para desarrollar es: "Convivencia y Derechos Humanos: estrategias de formación e intervención en el contexto escolar". La idea principal de este proyecto es desarrollar semilleros de convivencia pacífica como medio para concretar el ejercicio de los Derechos Humanos en el ámbito escolar, de manera que sus miembros conozcan y pongan en práctica los derechos fundamentales, las habilidades para el diálogo y para la comprensión de necesidades propias y ajenas y paulatinamente se conviertan en líderes de futuras iniciativas de convivencia pacífica.

La razón por la cual María se acercó a usted radica en que Peacebuilders (la organización para la que ella trabaja) no está en capacidad de presentarse sola a la convocatoria, pues la Unión Europea exige que debe ser una organización no gubernamental colombiana, la cual puede presentarse sola o en consorcio con alguna organización europea. Asokomun, por su parte, no tiene el conocimiento específico (*know how*) en el tema mencionado para presentarse a esta convocatoria. Peacebuilders es una organización internacional sin ánimo de lucro, cuyo lema es “Diversas personas y culturas comprometidas con la construcción de paz en el mundo”; tiene tres años de existencia y su sede queda en Toronto (Canadá). Cuenta con consultores en distintas partes del mundo, como Suráfrica, Jamaica, Costa Rica, Bosnia, Irlanda del Norte, Camboya, Estados Unidos y tres en Colombia.

Usted conoce bien a María Cancelado, pues ella desarrolló varios proyectos de buena calidad para Asokomun hace cierto tiempo, y pese a que no conoce a las otras consultoras de Peacebuilders (Helena Páez e Isabel Barón) con quienes María piensa desarrollar la propuesta, confía en que el profesionalismo que ésta ha demostrado le permita escoger muy bien a sus socias de trabajo. Además, Peacebuilders parece ser una organización internacional seria, que las respalda. Por ende, después de escuchar la propuesta que le hizo María en nombre de Peacebuilders, usted estuvo de acuerdo en abrir las puertas de Asokomun para presentar un proyecto en la mencionada convocatoria de la Unión en nombre la organización que usted dirige.

Pese a la gran trayectoria de su organización, en el último año no han podido gestionar financiación para muchos de sus proyectos. Actualmente están desarrollando uno que finalizará dentro tres meses. Este hecho ha afectado las entradas de Asokomun y pese a que la organización tiene gastos fijos relativamente bajos, usted está preocupado por sus ingresos, por el mantenimiento de la sede y por el salario de la directora administrativa y financiera. Si no consiguen recursos pronto, tendrá que prescindir de los servicios de ella, a pesar de que ha sido leal a la entidad por más ocho años.

El valor máximo que la Unión Europea puede subvencionar para un proyecto en esta convocatoria es de 90 mil euros, los cuales cubren el 90% de los gastos, y espera que la organización (no gubernamental sin ánimo de lucro) que presente el proyecto cubra el 10% restante, como contrapartida.

Desde la reunión que tuvo con María, ha pasado un mes en el que ella y las otras consultoras de Peacebuilders han estado elaborando la propuesta. Se han reunido con ustedes un par de ocasiones para discutir puntos del contenido y alcance de dicha propuesta y del apoyo que Asokomun le prestaría a Peacebuilders, en caso de que la Unión Europea la aprobara; sin embargo, no se había entrado a detallar el tema presupuestal: simplemente se decía que “de eso no había que preocuparse, porque fácilmente llegarían a un acuerdo”. Además, para usted era importante ver la propuesta y el presupuesto terminados antes de definir temas financieros.

Hoy es viernes y hace tres días recibió un resumen de la propuesta técnica y del presupuesto. Después de revisarlo, decidió enviar un mensaje electrónico a Peacebuilders en el que le manifiesta su desacuerdo en la forma como se distribuye una parte del presupuesto.

El próximo lunes se va a reunir con Helena Páez, que será la directora del proyecto de parte de Peacebuilders, y debe hacer todo lo posible por llegar a un acuerdo sobre la forma de distribuir el presupuesto solicitado a la Unión Europea, pues la propuesta debe estar lista ese día por la tarde y ser entregada a la Unión a más tardar el martes.

Si no llegan a un acuerdo, usted perderá la posibilidad de contar con unos ingresos que ayuden a mantener el contrato de su directora administrativa y financiera y aporten al mantenimiento de la sede. Así mismo, perdería la oportunidad para Asokomun de recibir el conocimiento específico (*know how*) sobre el tema de semilleros de convivencia en instituciones educativas, el cual es novedoso para su organización. Este conocimiento le puede permitir en un futuro gestionar recursos para proyectos enmarcados en el ámbito de construcción de paz, que está cada vez más en boga y para la cual distintos financiadores nacionales e internacionales están dispuestos a asignar recursos.

Con todo, usted no se sentiría cómodo si el acuerdo no reflejara el valor de la infraestructura y amplia trayectoria (quince años) con que cuenta Asokomun, que además ha contribuido a influir sociopolíticamente en una población significativa del país.

Así mismo, los informes técnicos y financieros que exige la Unión Europea son complejos, detallados y frecuentes, por lo cual el trabajo para los diecio-

cho meses de duración del proyecto va a ser arduo y engorroso. Además, su desarrollo va a implicar que Asokomun corra el riesgo de prestar su nombre, lo cual debe estar bien remunerado.

En la respuesta al mensaje enviado por usted, Helena Páez le indicó la imposibilidad de disminuir los valores en la mayoría de los asuntos que incluye la propuesta, ya que los cálculos se hicieron según las cotizaciones recibidas de varios proveedores, lo que indica que son precisos. *Los únicos rubros sobre los cuales pueden discutir son los correspondientes al apoyo logístico y la dirección administrativa y financiera de parte de Asokomun.* Así las cosas, cualquier peso de más que le quede a Peacebuilders es un peso menos para Asokomun.

El monto de los rubros que se van a discutir asciende a 30 mil euros del total aportado por la Unión Europea, que son 90 mil euros.

De los 30 mil euros que van a negociar, usted pretende asegurar 22 mil euros para satisfacer sus objetivos con el apoyo logístico y honorarios de la directora administrativa y financiera, y no estaría de acuerdo con una negociación en la que Asokomun obtuviera un monto inferior a 10 mil euros. Es obvio que además del trabajo que va a implicar el proyecto para el personal de Asokomun y del uso que le darán a su sede, *prestar el nombre de su organización* tiene que verse reflejado económicamente. Así que si no se llega a un acuerdo en las condiciones anteriores, usted prefiere no presentar la propuesta a la Unión Europea.