

# DEMANDA DE SERVICIOS DEL ESTADO ¿UNA OPORTUNIDAD PARA LAS ONGD?

IVÁN MENDOZA VILLARREAL



Ministerio Federal de  
Cooperación Económica  
y Desarrollo



Por un mundo sin hambre

GRUPO  
*Propuesta*  
CIUDADANA



# DEMANDA DE SERVICIOS DEL ESTADO ¿UNA OPORTUNIDAD PARA LAS ONGD?

IVÁN MENDOZA VILLARREAL



Ministerio Federal de  
Cooperación Económica  
y Desarrollo



Por un mundo sin hambre

GRUPO  
*Propuesta*  
CIUDADANA

---

## **DEMANDA DE SERVICIOS DEL ESTADO** **¿UNA OPORTUNIDAD PARA LAS ONGD?**

---

### **Responsable del estudio**

Iván Mendoza Villarreal

### **© Grupo Propuesta Ciudadana**

Calle Baca Flor 194, Magdalena, Lima  
Teléfonos (51 1) 2641414 - 2641418  
propest@propestaciudadana.org.pe

### **Presidente del Directorio**

Federico Tenorio Calderón

### **Coordinador Ejecutivo**

Álvaro Campana Ocampo

### **Corrección de estilo y cuidado de edición**

Óscar Hidalgo Wuest

### **Diseño, diagramación e impresión**

Sonimágenes del Perú S.C.R.L.

[www.sonimágenes.com](http://www.sonimágenes.com)

[adm@sonimágenes.com](mailto:adm@sonimágenes.com)

1ra Edición. Diciembre de 2017

Tiraje: 500 ejemplares

Se terminó de imprimir en diciembre de 2017 en:

Sonimágenes del Perú S.C.R.L.

Av. Gral. Santa Cruz 653. Of. 102, Jesús María, Lima - Perú

Teléfono: (511) 277-3629 / (511) 726-9082



Ministerio Federal de  
Cooperación Económica  
y Desarrollo

---

Esta publicación contó con el apoyo financiero del Ministerio Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ), así como de Welthungerhilfe en el marco del proyecto: Fortalecimiento de la Sociedad Civil, mejor participación democrática a través de mayor efectividad y transparencia.

# ÍNDICE

<b>Siglas utilizadas</b> .....	<b>4</b>
<b>Presentación</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Antecedentes</b> .....	<b>7</b>
1.1. Cambios en la cooperación internacional .....	7
1.2. Nuevo modelo económico y nuevos roles del Estado .....	8
1.3. El <i>boom</i> económico .....	9
<b>2. El impacto de los cambios en las ONGD peruanas</b> .....	<b>11</b>
2.1. Cierre y reducción de instituciones .....	11
2.2. Supresión de financiamientos institucionales .....	13
2.3. Reducción de personal y migración laboral a otros sectores .....	13
2.4. Los cambios estratégicos y metodológicos .....	13
2.4.1. Nuevas prioridades sociales, temáticas y territoriales .....	13
2.4.2. Introducción de nuevos enfoques y herramientas .....	14
<b>3. Las estrategias financieras: potencialidades y limitaciones</b> .....	<b>15</b>
3.1. Los servicios de consultorías: aproximación a una fuente potencial de ingresos para las ONGD .....	15
3.2. Las opciones en el sector público .....	16
3.2.1. El gobierno nacional .....	19
3.2.2. Los gobiernos regionales .....	21
3.2.3. Los gobiernos locales .....	24
3.2.4. Algunas características de la demanda de servicios en el gobierno nacional .....	26
3.3. Los fondos concursables del Estado .....	29
3.4. Los fondos sociales .....	30
<b>4. Sobre los agentes prestadores de servicios de consultoría</b> .....	<b>33</b>
<b>5. Sobre la experiencia de las ONGD que ofrecen servicios de consultoría</b> .....	<b>35</b>
5.1. Antecedentes .....	35
5.2. Las ONGD y los servicios de consultoría: breve panorama actual .....	36
<b>Principales conclusiones</b> .....	<b>39</b>
<b>Algunas recomendaciones</b> .....	<b>42</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>43</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>44</b>
Anexo 1 .....	45
Consultorías convocadas por siete ministerios (2014-2017) .....	45
Anexo 2 .....	53
Fondos concursables del Estado .....	53
Anexo 3 .....	63
Diversas ONGD y clientes atendidos en consultorías .....	63
Anexo 4 .....	71
Algunos fondos sociales existentes .....	71

# SIGLAS UTILIZADAS

ACDI	Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional
APCI	Agencia Peruana de Cooperación Internacional
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CAF	Corporación Andina de Fomento
CDD	Conversión de deuda bilateral en donación
CIED	Centro de Investigación, Educación y Desarrollo
CTB	Cooperación Técnica Belga
COSUDE	Cooperación Suiza para el Desarrollo
FAO	Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FONDOEMPLEO	Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo
FS	Fondos sociales
GL	Gobierno local
GORE	Gobierno regional
IEP	Instituto de Estudios Peruanos
INFORMET	Instituto de Información y Metodologías para el Desarrollo Organizacional
INIA	Instituto Nacional de Investigación Agraria
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MIDIS	Ministerio de Inclusión y Desarrollo Social
MINAGRI	Ministerio de Agricultura y Riego
MINAM	Ministerio del Ambiente
MINEDU	Ministerio de Educación
MINEM	Ministerio de Energía y Minas
MIMP	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
MINTRA	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
MTC	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización no gubernamental
ONGD	Organización no gubernamental de desarrollo
OPS	Organización Panamericana de la Salud
OSINERGMIN	Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería
OSIPTEL	Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones
OSITRAN	Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público
PBI	Producto bruto interno
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PIM	Presupuesto Institucional Modificado
PIP	Proyecto de Inversión Pública
PROCOMPITE	Iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva
PNCM	Programa Nacional Cuna Más
PNUD	Programa Nacional de Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODUCE	Ministerio de la Producción
PROINVERSIÓN	Agencia Peruana de Promoción de Inversiones
SASE	Seguimiento, Análisis y Evaluación para el Desarrollo
SCD	Servicio de cuidado diurno
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
UE	Unión Europea
UNICEF	Organización de Naciones Unidas para la Educación
USAID	Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos

# PRESENTACIÓN

En un contexto de cambios en los indicadores de crecimiento y renta per cápita en Latinoamérica, pasando varios países a ser considerados países de renta media, asistimos a una reducción significativa de los fondos de la cooperación internacional orientada a la ayuda al desarrollo. Enfrentar este nuevo escenario, requiere fortalecer, desarrollar, competencias que permitan el diseño de nuevas formas de relacionamiento tanto con el Estado como con el sector privado que ayuden a garantizar la sostenibilidad financiera de las organizaciones de sociedad civil OSC, en particular de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo ONGD.

El Grupo Propuesta Ciudadana, impulsa un proyecto de Fortalecimiento de la Sociedad Civil con el apoyo del Ministerio Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ), así como por Welthungerhilfe, uno de cuyos ejes tiene que ver con la contribución a la sostenibilidad de las OSC que no solo implica la dimensión financiera, sino sobre todo, contar con un entorno propicio para el trabajo de las instituciones cuyo aporte al desarrollo del país es significativo. Tener el reconocimiento por parte del Estado del aporte de las OSC a las políticas públicas en nuestro país, significa que se garanticen las condiciones no solo normativas para la gestión de nuestro trabajo, sino también que el Estado genere canales o líneas de financiamiento a las que puedan acceder las organizaciones sin fines de lucro bajo una normativa específica.

El año 2016, como parte del proyecto se realizó un estudio sobre financiamiento alternativo, en el que se mostraron las experiencias de las ONG con mayor diversificación en sus fuentes de financiamiento, incluyendo las provenientes del Estado.

En esta oportunidad presentamos los resultados de un estudio que explora las potencialidades y limitaciones del Estado como una fuente de financiamiento para las ONGD, especialmente a partir de sus demandas de servicios de consultoría. En relación con estos, muchas de ellas los han ofrecido y los han realizado en no pocas ocasiones. En este sentido, este informe también busca conocer el tipo de servicios que pueden ofrecer las ONGD a partir de algunos casos significativos.

El documento consta de siete secciones: la primera presenta los antecedentes que modificaron el escenario en el cual se habían venido desempeñando las ONGD en las décadas de 1980 y 1990; la segunda incide en el impacto de los cambios en sus orientaciones, formas de organización y provisión de recursos; la tercera aborda sus estrategias financieras y el panorama y las características de las demandas del sector público en sus distintos ámbitos (gobierno nacional, gobiernos regionales y municipalidades, y otras entidades); la cuarta se ocupa de los agentes prestadores de servicios e identifica a los distintos actores presentes en el mercado; la quinta se centra en el tipo de servicios brindados por las ONGD; y, finalmente, las dos últimas desarrollan las principales conclusiones y recomendaciones que se desprenden de la información presentada.





# 1 ANTECEDENTES

Las ONGD<sup>1</sup> (también llamadas «centros de promoción») surgieron con fuerza en el Perú durante la década de 1980. Hubo tres sectores a partir de los cuales se impulsó este proceso: algunos grupos de la iglesia católica progresista, ciertos sectores de algunas universidades privadas y públicas donde se formaron núcleos comprometidos con la necesidad de promover reformas sociales, y la por entonces considerada «nueva izquierda».<sup>2</sup> Bajo distintos discursos y prácticas, en el transcurso de esa década y parte de la de 1990, los centros de promoción trataron de concretar sus compromisos sociales y políticos con determinados sectores populares. Por ello, buscaron mejorar sus condiciones de vida, implementar mecanismos y prácticas de participación social, o lograr objetivos políticos relacionados con la democratización y el desarrollo con equidad del país.

Estas organizaciones intervenían principalmente a través de los llamados «proyecto de desarrollo»,<sup>3</sup> cuya materialización se hacía posible gracias al apoyo de la cooperación internacional (principalmente entidades europeas, canadienses y estadounidenses). Por esos años, varias de las agencias cooperantes suministraron incluso financiamiento para sostener el aparato institucional. De este modo, las ONGD lograron el financiamiento de sus proyectos y un apoyo parcial o total para sus gastos operativos a través de una alianza estratégica con ciertas entidades de cooperación. De hecho, sus compromisos sociales eran más importantes que la eficacia y eficiencia institucionales, que por entonces no solían ser evaluadas exhaustivamente por las agencias donantes, pues sus prioridades pasaban por apoyar la formación y organización de los pobres.

La promoción del desarrollo, especialmente en la zona rural andina, fue la prioridad de muchas agencias, debido a los altos niveles de pobreza y una estructura social con un fuerte componente campesino. Las ONGD peruanas atrajeron importantes flujos públicos y privados de ayuda al desarrollo, en el contexto de un Estado al que se veía distante del país, escaso de recursos e incapaz de atender las necesidades y demandas de la población en las zonas más alejadas. De este modo, la existencia de los centros de promoción y su propia intervención se veían legitimadas.

El panorama comienza a modificarse en la década de 1990. Ello se debe a las nuevas orientaciones de la cooperación internacional; al establecimiento de una economía de libre mercado, que asigna un nuevo rol al Estado; y al *boom* de los precios internacionales de los minerales, entre otros.

## 1.1. CAMBIOS EN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

A fines de la década de 1980, comienzan a percibirse importantes cambios en la cooperación internacional. En primer lugar, las financieras plantean nuevas exigencias a las ONGD. Ello se inscribe en un contexto más amplio en que la afinidad ideológica o el compromiso social para continuar financiando a las ONG del tercer mundo va dejando de ser lo prioritario y, más bien, crece la preocupación por lograr resultados e impactos que sean tangibles y sostenibles en el corto plazo. Estos deben incluir, además, un significativo recorte de los gastos administrativos y el uso de nuevas herramientas que, al menos teóricamente, mejoren la calidad de la intervención.

En segundo lugar, se produce un retiro de los financiamientos institucionales. De hecho, las agencias cooperantes se concentran fundamentalmente en financiar proyectos y dejan de lado el suministro de

1 El presente informe las distingue de las organizaciones no gubernamentales (ONG). Estas últimas son entidades privadas sin fines de lucro, cuyos fines no necesariamente responden a las características de los «centros de promoción social» ni por sus orígenes, ni por sus fines.

2 Se conocía como «nueva izquierda» a la integrada por aquellos sectores surgidos fuera de la tradición de los partidos comunistas de la época.

3 En el mundo de las ONGD, un proyecto de desarrollo es un conjunto de actividades que, a partir de ciertas estrategias, métodos y herramientas, busca implementar, en determinados plazos, los objetivos sociales y políticos de las instituciones.

fondos para los aparatos institucionales. Evidentemente, esta nueva característica del financiamiento afectó las capacidades de planificación, gestión y ejecución de las ONGD.

En tercer lugar, aparecen nuevas prioridades temáticas y sociales en la cooperación. De hecho, un creciente número de agencias privadas priorizan intervenciones relacionadas con el medio ambiente, el género, la participación ciudadana y la generación de ingresos, sobre todo en las poblaciones con capacidad de superar sus niveles de subsistencia y articularse al mercado. En este último caso, la prioridad por los más pobres se va dejando de lado.

Finalmente, se transforman los estilos de relación con las tradicionales entidades de cooperación y aparecen nuevas fuentes de financiamiento (entre otras, los llamados «fondos de contravalor»<sup>4</sup>). En este contexto, también los vínculos sustentados ante todo en los resultados e impactos, así como en la capacidad ejecutiva de las ONGD, se fortalecen.

Las nuevas entidades introdujeron orientaciones y prioridades novedosas, e incentivaron el uso de herramientas relativamente nuevas de planificación, monitoreo y evaluación. Las agencias «tradicionales», que por años habían apoyado a las ONGD, comienzan a retirarse del país o a disminuir sustancialmente su presencia. Este hecho es producto de las nuevas prioridades establecidas en los países cooperantes, que pasan a canalizar sus flujos hacia las regiones más pobres del planeta como el África.

En el siglo XXI, las tendencias de la cooperación se definen con mayor claridad. Durante estos tiempos, los flujos de ayuda privada se canalizan hacia nuevos sectores sociales y hacia instituciones diferentes de los centros de promoción tradicionales. Asimismo, las modalidades de cooperación experimentan ciertas transformaciones que no se limitan solamente a las donaciones sino, también, a los préstamos que se otorgan a ciertos actores privados.<sup>5</sup>

## 1.2. NUEVO MODELO ECONÓMICO Y NUEVOS ROLES DEL ESTADO

Los cambios en el modelo económico vigente, introducidos en la década de 1990, influyeron también en las orientaciones y prioridades de las ONGD peruanas y crearon condiciones para el surgimiento de una «nueva generación» de ONG, o entidades sin fines de lucro, con enfoques y prioridades en muchos casos diferentes a las que se tenían hasta entonces.

Los inicios de la década de 1990 fueron una época de aguda crisis económica y política, debido a la hiperinflación y la violencia senderista. Estos factores ocasionaron un fuerte aumento de la pobreza, pusieron el aparato estatal al borde del colapso en muchas zonas del país y provocaron la muerte de miles de personas por acción de la subversión y la contrasubversión (principalmente campesinos en los Andes).

Muchas ONGD se vieron afectadas por la crisis, debido principalmente a los efectos de la hiperinflación (muy superiores a la revaluación de las monedas extranjeras en las que se recibían las donaciones); a los cambios en las prioridades de las poblaciones atendidas, a las que la emergencia obligó a privilegiar la supervivencia y, en ese sentido, a reducir su participación en los proyectos, hecho que afectó los resultados y objetivos previstos; y, finalmente, a las amenazas y agresiones senderistas en ciertas zonas y a la propia represión antsubversiva.

Se debe mencionar, por último, el impacto que tuvieron las medidas económicas aplicadas para superar la hiperinflación. Por un lado, las políticas de estabilización y ajuste estructural agravaron inicialmente la pobreza; y, por el otro, las privatizaciones redujeron el tamaño de un Estado ya bastante debilitado.

4 Se llama «fondo de contravalor» a una entidad financiera bilateral que dispone de fondos para el desarrollo social o ambiental, creados por la monetización de donaciones o por la conversión de deuda bilateral en donaciones (CDD), realizada por países donantes o acreedores del Perú. En nuestro país, ha habido nueve fondos de contravalor (ellos han correspondido a Alemania, Canadá, España, Francia, Italia, Japón, Las Américas, Suiza y la Unión Europea). A la fecha, aún están en funcionamiento el Fondo Contravalor Perú-Alemania y el Fondo Ítalo Peruano. Este tipo de fondos se gestionan con la participación del país donante y del gobierno peruano.

5 Una modalidad que no se aplica con los centros de promoción sino, más bien, con los pequeños empresarios y las asociaciones de productores.

En última instancia, las medidas en pro del mercado contribuyeron a cambios radicales en los ámbitos económicos, sociales y políticos en los cuales se desenvolvían las ONGD.

### 1.3. EL BOOM ECONÓMICO

Los cambios en el modelo económico implicaron, como se ha visto, drásticas transformaciones en los planos político, económico y social del país. Se transitó hacia un modelo de Estado con nuevas funciones, alineadas con una economía de libre mercado, y se suprimió el intervencionismo hasta entonces vigente. La reinserción del país en el sistema financiero internacional facilitó el acceso a préstamos de entidades multilaterales como el Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), cuyas contribuciones servirían para viabilizar el cambio en las políticas públicas, especialmente en lo referido a la naturaleza y las orientaciones del gasto social. El discurso oficial del gobierno peruano incorporó los enfoques y planteamientos del BM sobre la pobreza, la educación, la salud y el medio ambiente, entre otras cuestiones, y estos influyeron decisivamente en las políticas de cooperación asumidas desde el Estado.

El nuevo modelo favoreció la llegada de inversiones extranjeras, especialmente en el sector de industrias extractivas, y se eliminó una serie de normas y regulaciones con la finalidad de favorecer la libre circulación de capitales. La reactivación de la economía en la década de 1990 y el llamado superciclo de los minerales, ya en la primera mitad del siglo XXI, generaron un incremento sustancial de las exportaciones (de hecho, estas pasaron de 9.000 a 47.000 millones de dólares en el período 2003-2013), así como de los ingresos por divisas y de los ingresos fiscales. A través del canon por extracción de minerales e hidrocarburos principalmente, dichos ingresos permitieron un aumento también sustancial en los presupuestos de los gobiernos regionales y locales. Estos se canalizaron, en gran medida, hacia gastos de inversión en las zonas de extracción.

Este nuevo contexto trajo consigo importantes tasa de crecimiento para el país, especialmente en el período 2003-2013, cuando esta llegó a un promedio anual de 7%, del que solo se exceptuó el año 2009. De este modo, se duplicó el PBI y, en términos per cápita, el Perú alcanzó, en el año 2008, el estatus de país de renta media alta.<sup>6</sup> Como parte de esta tendencia, la pobreza monetaria se redujo del 54% en el año 2000 hasta casi un 20% en el año 2016. Este comportamiento económico significó, para el país, una disminución de las desigualdades internas, con lo que se experimentó cierto grado de movilidad social. Sin embargo, esta afirmación es polémica, porque un importante sector de expertos consideran que las herramientas aplicadas (principalmente el coeficiente de Gini) no captan adecuadamente el nivel de ingresos de los estratos más ricos.

---

6 Justamente por ello, el Perú dejó de ser prioritario para la cooperación internacional.



## 2

## EL IMPACTO DE LOS CAMBIOS EN LAS ONGD PERUANAS

Evidentemente, todas las tendencias señaladas influyeron decisivamente en las orientaciones que tomó la cooperación internacional hacia nuestro país, así como en las de las propias ONGD peruanas. Durante estos años, estas procesaron un conjunto de cambios decisivos en sus orientaciones, enfoques y estructuras; en los niveles y modalidades de financiamiento obtenido; y en su accionar en el campo. Entre los cambios más relevantes que se dieron pueden mencionarse los que se detallan a continuación.

### 2.1. CIERRE Y REDUCCIÓN DE INSTITUCIONES

En años recientes, las ONGD han sido innegablemente afectadas por los cambios económicos, políticos y sociales producidos en el país y en sus zonas de intervención, en particular, así como por las transformaciones que ha experimentado la cooperación internacional, en general. Estas tuvieron que ver principalmente con reducciones presupuestales.

La reorientación de los flujos de cooperación privada obligó a muchas ONGD a reducir el número de proyectos e iniciativas que mantenían activas, y, por tanto, la escala de su intervención. Este hecho supuso el redimensionamiento de su trabajo, sobre todo en lo que va del presente siglo, ya que el surgimiento de nuevas alternativas de financiamiento como los fondos de contravalor en la década de 1990 permitió a muchas ONGD compensar el recorte parcial o total del aporte proveniente de sus agencias tradicionales. El proceso, sin embargo, no ha sido lineal, y las cifras de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) son reveladoras al respecto:

**CUADRO 1**  
**COOPERACIÓN INTERNACIONAL NO REEMBOLSABLE PRIVADA POR PAÍSES**  
**(PERÚ, 2015)**

País cooperante	2011	2012	2013	2014	2015
EE. UU.	52.678.719	56.396.561	51.443.136	51.636.614	54.918.455
España	28.821.079	24.411.194	23.882.598	21.129.064	14.808.272
Alemania	15.916.665	17.268.452	20.442.015	20.896.271	18.300.971
Países Bajos	12.951.045	11.049.840	9.048.874	8.640.283	8.377.401
Suiza	10.671.997	10.456.900	10.385.471	8.722.820	8.545.928
Austria	393.693	12.329.843	10.660.058	8.300.740	8.679.057
Canadá	5.289.136	5.734.196	6.621.967	5.527.058	4.213.160
Reino Unido	4.159.940	3.278.684	3.335.434	3.208.000	5.793.725
Otros	22.290.289	25.102.686	23.394.553	20.316.128	21.060.342
Total	153.172.562	166.028.356	159.214.106	148.376.978	144.697.312

Fuente: APCI 2017: 33.

De acuerdo con las cifras del cuadro anterior, los montos en el período 2011-2016 se redujeron en un 5,5%, aunque si se toman las cifras más elevadas, correspondientes al año 2012, la caída llega al 13% aproximadamente. Sin embargo, los resultados en ambos casos no muestran cambios drásticos, por lo que la información del siguiente cuadro permite un mejor acercamiento al problema:

**CUADRO 2**  
**NÚMERO DE ENTIDADES INSCRITAS EN EL**  
**REGISTRO DE ONGD (PERÚ, 2015)**

Año	N.º de entidades
2005	1.929
2006	2.166
2007	2.380
2008	2.598
2009	2.756
2010	2.894
2011	2.996
2012	1.874
2013	1.582
2014	1.456
2015	1.392

Fuente: APCI: 2017: 193

La tendencia decreciente se manifiesta con mayor claridad en la evolución (y no solo de los centros de promoción) de todas las ONG registradas en APCI en el período 2005-2015. Si bien en una primera etapa (2005-2011) se constata un incremento del 55% en el número de instituciones inscritas en su registro, en una segunda etapa (2011-2015) se redujeron en un 53%. En todo el período, la caída fue de 28%.

Esta aparente contradicción entre una caída ligera de los montos globales de cooperación privada y la fuerte reducción de entidades inscritas puede explicarse por un conjunto de factores, entre los cuales destaca el decrecimiento de los flujos procedentes de España (en un 50%) y los Países Bajos (en un 33%), dos de los principales países aportantes en la cooperación privada. Este hecho, que se aprecia en el cuadro 1, no fue compensado por el crecimiento de los flujos norteamericanos o alemanes, sin duda porque parecen haber sido destinados a entidades privadas de otro tipo en montos superiores a los que suele recibir una ONGD nacional en promedio.

Otro factor para entender el descenso en el número de ONG registradas, así como en los presupuestos manejados por las que se mantuvieron vigentes, es la disminución de los aportes de los fondos de contravalor. En el período 2011-2015, estos cayeron de 44.561.475 a solo 12.856.295 dólares americanos, es decir, una reducción de más del 70%. Al cabo de cinco años, estas fuentes se han reducido casi a la cuarta parte. Si se considera la gran cantidad de ONGD que han concursado por obtener financiamientos de estos fondos —especialmente del Fondo Ítalo Peruano, que en los últimos años fue el más grande, pero el que también tuvo una caída más estrepitosa (pasó de 31 a solo 6 millones de dólares americanos)—, se tiene un panorama más claro de la situación (APCI 2017: 30).

Muy probablemente, el grueso de las instituciones que desaparecieron sea el de aquellas de fundación más reciente. Por su parte, los centros de promoción más antiguos, sobre todo aquellos con importante trayectoria y que han logrado diversificar sus financiamientos, continúan operando, aun cuando en muchos casos han debido de redimensionarse, así como reducir el número de sus proyectos en ejecución y sus ámbitos de intervención.

## 2.2. SUPRESIÓN DE FINANCIAMIENTOS INSTITUCIONALES

Durante la década de 1980 y parte de la de 1990, muchas ONGD con largos vínculos de confianza con algunas agencias recibían fondos que cubrían costos institucionales no directamente relacionados con un proyecto concreto y que se destinaban, en general, a las funciones de dirección, planificación y administración. En la actualidad, este tipo de aportes prácticamente ha desaparecido, y hoy son muy pocas las instituciones que los reciben. De hecho, las agencias financian hoy proyectos concretos, por lo que los gastos operativos de las organizaciones suelen distribuirse entre los distintos proyectos que estas mantengan al mismo tiempo y salen de los presupuestos asociados a estos.

Debe precisarse, además, que las organizaciones reconocen pocos costos administrativos y limitan sus recursos al sostenimiento de una planta central. Este hecho parece haber afectado especialmente a varias ONGD que hacia las décadas de 1980 y 1990 estaban bastante consolidadas como instituciones de promoción social, y lo hizo en la medida en que les recortó capacidades para mantener personal indispensable para la planificación, investigación y actividades estratégicas no ligadas específicamente a la ejecución de proyectos. Muchas de ellas, durante este largo periodo, contaban con una trayectoria e imagen destacadas que hoy ha perdido vigencia.

## 2.3. REDUCCIÓN DE PERSONAL Y MIGRACIÓN LABORAL A OTROS SECTORES

En estos últimos años, las capacidades profesionales de los centros se han visto afectadas por la pérdida de muchos cuadros expertos, debido principalmente al estancamiento o disminución en los niveles de remuneración, en un contexto en que estos mejoran en el sector público y crece el mercado de trabajo en las empresas privadas, sobre todo en el ámbito de las industrias extractivas. Estas ofrecen sueldos que el sector no gubernamental no está en condiciones de igualar, por lo que es común encontrar, en el Estado o en tales empresas, a personal formado en las ONGD. Por ello, estas últimas actualmente no están en condiciones de atraer a profesionales como lo hacían en décadas pasadas, y este es un problema vigente y que contribuye a la poca posibilidad que tienen de mejorar sus competencias, así como su desempeño.

## 2.4. LOS CAMBIOS ESTRATÉGICOS Y METODOLÓGICOS

Existen otros factores que han repercutido también de manera decisiva en las ONGD. Entre ellos destacan los siguientes: (i) nuevas prioridades temáticas, sociales y territoriales de trabajo; y (ii) nuevos enfoques y herramientas como la planificación estratégica, entre otras.

### 2.4.1. Nuevas prioridades sociales, temáticas y territoriales

Las nuevas modalidades de la cooperación para las ONGD han venido acompañadas de cambios en las prioridades temáticas. Los nuevos énfasis se han traducido, por ejemplo, en la reorientación y redefinición de sus poblaciones beneficiarias. Por ello, varias instituciones han abandonado, en el discurso y en los hechos, su trabajo con los sectores pobres y se han concentrado en grupos de productores con capacidad de producir excedentes y acumular capital («emprendedores»). Del mismo modo, diversas ONGD con trabajo en el ámbito rural han dejado de lado, al menos parcialmente, las acciones de fortalecimiento de las organizaciones campesinas, especialmente comunidades y gremios, o, en todo caso, han dejado de priorizarlas. En este último caso, su debilitamiento puede también atribuirse a otros factores, pero las redefiniciones de sus destinatarios objetivos han tenido un peso significativo.

En efecto, las prioridades temáticas han experimentado, a partir de la década de 1990, cambios en algunos casos moderados y en otros radicales. El trabajo en temas relacionados con el medio ambiente y la sostenibilidad, el enfoque de género, la democracia y la gestión local han sido innovaciones introducidas en muchas organizaciones. Asimismo, destaca el hecho de que varios proyectos productivos se caracterizaran por un «enfoque de mercado», es decir, que no se limitasen solo a la esfera productiva, sino que incluyesen un componente de intervención en la economía en general.



Por su parte, la gestión local se había venido trabajando desde las décadas de 1980 y 1990, pero la propia estrategia de intervención experimentó modificaciones después de 1990: se comienza a apoyar el funcionamiento de instancias creadas en estos años como los consejos de concertación local y a fortalecer la gestión municipal a través de la asistencia técnica en la elaboración de instrumentos de gestión. Un aspecto destacable es la incorporación de la idea de trabajar en la formulación de políticas públicas en los ámbitos regional y local, iniciativa que refleja el reconocimiento del lugar que el Estado comienza a tomar en la sociedad. En cierto modo, esto último implicó que varios centros de promoción social redefinieran sus espacios de intervención y cambiaran de distrito, provincia o, incluso, departamento. Varias instituciones de promoción rural han adoptado (declarativa o realmente) el llamado «enfoque territorial», que ha implicado, además, un ajuste en sus estrategias y métodos de trabajo.

### 2.4.2. Introducción de nuevos enfoques y herramientas

En la década de 1980, la comunidad de ONGD peruanas no priorizaba la necesidad de dotarse de enfoques y herramientas para mejorar la calidad de sus intervenciones. Esta tendencia comienza a darse con fuerza en la década de 1990, cuando se generaliza, en muchos casos por requerimientos de las financieras, el uso de nuevas técnicas y procedimientos para elaborar diagnósticos, diseñar y formular proyectos, así como monitorearlos y evaluarlos.

Entre los enfoques de carácter general asimilados por exigencia de las agencias de cooperación figuran el de género (todo proyecto debe considerar el impacto de las acciones sobre la situación de las mujeres), el ambiental (toda institución debe prever la influencia positiva o negativa de sus intervenciones sobre el medio ambiente y los recursos naturales) y el territorial (de más reciente introducción, sobre todo entre los centros que trabajan en desarrollo rural, aunque, al parecer, está menos generalizado y no es exigido por las agencias).

Asimismo, se introduce y adopta la planificación estratégica y los métodos asociados a ella. Destacan, entre ellos, el marco lógico y la técnica del FODA, muy utilizados actualmente para el diseño de proyectos y para la planificación institucional global, así como la elaboración de diversos indicadores como los de producto, resultados e impacto, entre otros. Se ha establecido una mayor preocupación por la sistematización de experiencias y por la evaluación de los proyectos, por lo que no existe prácticamente ninguna institución que no haya sistematizado al menos una experiencia (normalmente un proyecto) o no haya evaluado su trabajo en más de una oportunidad.

Lo usual es que estos enfoques y técnicas sean manejados por pocos profesionales. Cuando no se dispone de ellos, la ONGD contrata consultores externos, sobre todo para el diseño de los proyectos, especialmente si son propuestas que se presentarán en convocatorias públicas. Como se ha observado, los cambios más destacables han ocurrido en la formulación de proyectos y su evaluación. De hecho, las exigencias de las fuentes financieras suelen centrarse en la calidad de las iniciativas que se presentan para solicitar apoyo, así como en el impacto positivo que estas pudieran tener.



## 3

## LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS: POTENCIALIDADES Y LIMITACIONES

De acuerdo con lo antes expuesto, la comunidad de ONGD ha atravesado, en los últimos veinte o veinticinco años, innegables problemas de financiamiento, así como de orientación en relación con sus programas, proyectos y actividades. La presente sección abordará el panorama actual del financiamiento y la manera en que los esfuerzos se han concentrado en la búsqueda de ingresos propios a través de la oferta de servicios.

A pesar de los problemas que se han suscitado, pocas de las más antiguas o grandes ONGD han cerrado. Lo que han debido hacer, en cambio, es redimensionarse y reconvertirse, por lo que se han visto obligadas también a buscar otras opciones que les permitiesen captar fondos. A la fecha, la exploración de nuevas fuentes de financiamiento y de alternativas de generación de ingresos propios es una preocupación central de sus cuadros directivos.

Las opciones más frecuentes de nuevas fuentes de financiamiento son las siguientes: (i) fondos públicos de los distintos ámbitos y niveles de gobierno, y de programas especiales; (ii) ciertos programas y «ventanillas» de la cooperación multilateral (BM y BID); (iii) nuevas fuentes de cooperación privada; y, finalmente, (iv) fondos de empresas privadas. Por su parte, la búsqueda de ingresos propios se procura a través de la venta de servicios y la realización de consultorías profesionales para los sectores público y privado, así como por medio del alquiler o venta de activos institucionales, entre otros.

Esta sección buscará realizar una primera aproximación a la realidad del mercado de consultorías en el que participan o pueden participar las ONGD o centros de promoción.

### 3.1. LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍAS: APROXIMACIÓN A UNA FUENTE POTENCIAL DE INGRESOS PARA LAS ONGD

Según lo expuesto, los cambios reseñados en la sección anterior y la consecuente disminución de los flujos financieros de la cooperación privada llevaron a que los centros de promoción priorizaran la diversificación de sus fuentes de financiamiento. Una opción clave para ello ha sido y todavía es la generación de ingresos propios, alternativa que se consigue con la prestación de servicios de consultoría a terceros.

Como se sabe, desde hace varios años, existe un activo mercado de servicios de consultoría en el país. Alguna es relativamente reciente, mientras que otra es más antigua. En general, su demanda es variada y suele provenir de los siguientes grupos:

- a) Sector público: este incluye los distintos ámbitos de gobierno (nacional, regional y local), así como los diversos sectores de los distintos niveles del gobierno central (Presidencia del Consejo de Ministros, ministerios, programas nacionales y otros).
- b) Organismos multilaterales: entre estos se encuentran los de carácter financiero como el BM, el BID y la Corporación Andina de Fomento (CAF); así como las diferentes agencias del sistema de Naciones Unidas con presencia en el Perú (el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], la Organización Internacional del Trabajo [OIT], la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], la Organización Panamericana de la Salud [OPS], etc.). Se puede mencionar igualmente algunas entidades de cooperación internacional como la Delegación de la Unión Europea.
- c) Organismos de cooperación bilateral: entre estos se encuentra la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI), la Cooperación Técnica Belga, la Cooperación Suiza en el Perú (COSUDE) y otras agencias de cooperación con el sector gubernamental.

- d) Agencias de cooperación y ONG internacionales con sede en el Perú, provenientes de los Estados Unidos, España y otros países europeos.
- e) ONG nacionales, con alcance nacional, regional o local.
- f) Sector empresarial: este incluye industrias de sector primario (minerías, petroleras y gasíferas), así como industrias de los sectores secundario y terciario (comercio, servicios, finanzas, etc.).

La demanda de consultorías por parte de estas entidades es variable. En el caso de los organismos públicos, por ejemplo, la modalidad más frecuente es la licitación pública, que establece requisitos cuya exigencia y rigurosidad varía en función de los montos licitados, las fuentes de financiamiento y la naturaleza del servicio demandado. Asimismo, hay casos de adjudicación y contratación directa, pero ello depende, sobre todo, de los montos involucrados. De hecho, algunas entidades estatales pueden efectuar adjudicaciones directas cuando la magnitud de los fondos involucrados no excede cierto monto que se considera bajo. En otros casos, cuando están en juego cientos de miles y aun millones de soles, los criterios se tornan más exigentes y las opciones quedan reducidas a unas pocas empresas o entidades consultoras.

Una mención especial merece el caso de la mayoría de municipalidades distritales, que cuentan con recursos limitados. Como se sabe, existen más de 1800 en todo el país, y casi todas ellas demandan servicios profesionales para la elaboración de instrumentos de gestión, el diseño planes de desarrollo concertado y proyectos de inversión pública, así como otras asesorías de diverso tipo.

Los organismos internacionales y las agencias de cooperación utilizan también mecanismos similares, cuyas particularidades se establecen en sus propias normas. Así, por ejemplo, los organismos financieros multilaterales (BM y BID) suelen efectuar convocatorias públicas en demanda de servicios profesionales especializados. Algo similar ocurre con la demanda de los organismos de Naciones Unidas.

Las entidades bilaterales son también importantes demandantes de servicios. Sus exigencias son variables, al igual que las de las agencias de cooperación y las ONG internacionales con sede en el país. Por su parte, las ONG peruanas son un mercado importante. Como se sabe, existen cientos de estas en todo el país y, en su mayoría, se encuentran en provincias. Una proporción importante de ellas ejecuta proyectos productivos o iniciativas de desarrollo rural, que incluyen sistemas de monitoreo y planificación. Para ello, demandan servicios puntuales de asesoría, evaluación, sistematización y estudios diversos, entre otros.

Finalmente, las empresas generan también una importante demanda de servicios de consultorías, sobre todo las compañías transnacionales dedicadas a la actividad minera, petrolera, gasífera e industrial, incluida la de servicios (comercio y finanzas, principalmente). Cada una tiene sus propias normas y procedimientos, y demandan servicios de especialistas técnicos, económicos o sociales. No es raro que otorguen también contratos directos de acuerdo con las decisiones de sus ejecutivos.

### 3.2. LAS OPCIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

La presente sección intenta una aproximación general a la demanda general de servicios de consultoría desde el sector público. Para hacerlo utiliza las cifras oficiales disponibles y la clasificación oficial que el Estado efectúa para estos rubros. La exploración tanto de la magnitud como de la distribución de los fondos permitirá tener una idea más clara sobre las potencialidades y limitaciones que ofrece el Estado en sus distintos niveles y sectores a las ONGD.

De acuerdo con la información disponible, es posible afirmar que, en los últimos años, el sector público se ha constituido en uno de los principales demandantes de servicios profesionales y técnicos en el país. Las cifras del período 2009-2016 evidencian que el gasto público general en este rubro se ha incrementado de 3.632,7 a 8.008,2 millones de soles en el año 2016, un crecimiento de 120%. Hay un pico en el año 2015, pero el promedio está más bien cercano a los 8.000 millones. Estas cantidades resultan difícilmente alcanzables por las demandas de los otros actores del mercado.

**CUADRO 3**  
**SERVICIOS PROFESIONALES Y TÉCNICOS DEMANDADOS POR EL ESTADO PERUANO (EN MILLONES DE SOLES)**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1. SERVICIOS DE CONSULTORÍAS, ASESORÍAS Y SIMILARES DESARROLLADOS POR PERSONAS JURÍDICAS	363,0	362,1	577,6	619,5	588,3	594,0	676,3	851,1
2. SERVICIOS DE CONSULTORÍAS, ASESORÍAS Y SIMILARES DESARROLLADOS POR PERSONAS NATURALES	558,2	767,4	804,3	1,043,6	912,6	1,039,2	996,9	803,6
3. SERVICIO DE CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO	293,8	306,8	270,0	326,6	277,6	350,2	358,9	366,8
4. SERVICIOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS E INFORMÁTICA	89,7	115,2	129,1	169,2	178,8	210,2	241,1	234,2
5. PRACTICANTES, SECIGRISTAS Y SIMILARES	232,3	275,8	342,6	233,8	186,5	191,0	216,0	220,3
6. SERVICIO Y GESTIÓN DE EVALUACIÓN INTERNACIONAL DE PROCESOS	17,4	23,9	10,8	4,3	4,3	3,8	11,1	1,3
7. SERVICIOS RELACIONADOS CON EL MEDIO AMBIENTE	24,2	26,1	32,0	57,7	85,2	114,6	135,1	117,9
8. SERVICIOS RELACIONADOS CON SANEAMIENTO	1,2	1,0	3,4	2,9	2,4	2,5	2,5	0,9
9. SERVICIOS DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS	20,1	26,5	38,2	50,6	59,0	87,3	102,8	91,3
10. SERVICIO POR ATENCIONES Y CELEBRACIONES	60,1	73,0	119,6	154,9	185,5	200,0	266,8	297,7
11. OTROS SERVICIOS	1.972,6	2.744,1	3.577,1	4.530,3	5.143,6	5.612,0	6.537,1	5.023,0
Total	3.632,7	4.721,9	5.904,8	7.193,5	7.623,9	8.404,8	9.544,5	8.008,2

Fuente: Mauro 2016: 2.

Todos los años, salvo el 2016, se basan en el presupuesto institucional modificado (PIM). Elaboración propia con información de Transparencia económica del MEF, 19 enero de 2016

Las cifras del cuadro 3 permiten hacer una primera constatación: el rubro denominado «otros servicios» es, de lejos, el de mayor peso relativo y sobrepasa largamente el 50% del total invertido por el Estado para gastos en servicios profesionales y técnicos (de hecho, supera incluso el 66%). Esta clasificación incluye, al parecer, un conjunto variado e impreciso de rubros, por lo que no es posible conocer la naturaleza de las actividades que cubre, los actores que convoca y la pertinencia de que las ONGD accedan a brindar este tipo de servicios.

Una segunda constatación es que el siguiente rubro en importancia relativa es, a gran distancia del primero, el de «servicios de consultorías, asesorías y similares brindados por personas jurídicas» (851 millones en el 2016) y «por personas naturales» (803 millones). Para el año 2016, ambos suman el 20,1% del total y se observa que los servicios de personas jurídicas han crecido en un 43%, mientras que los de personas naturales se han reducido en un 20%, aproximadamente. Estos campos, especialmente el de consultorías de personas jurídicas, constituyen el mercado potencial en el cual las ONGD pueden participar (o ya participan). Por su parte, las consultorías con personas naturales pueden convocar a profesionales de estos centros sin involucrar mayores compromisos institucionales y sin que ello sea, por tanto, una opción de ingresos propios, que contribuyan a cubrir los presupuestos de las entidades.

Se debe señalar que las consultorías de personas jurídicas son las más apropiadas para las potenciales ofertas de las ONGD, rubro en el que compiten con empresas consultoras y otras instituciones, como se verá más adelante. Se deben destacar también los servicios de capacitación y perfeccionamiento de funcionarios públicos, que mantienen su participación estable a lo largo del período considerado y representan el 4,5% de los gastos correspondientes al año 2016. En relación con las consultorías de personas jurídicas, los cuadros 4 y 5 consignan una información desagregada para el período 2011-2015, y eso facilita apreciar un más detallado panorama de su escala y de sus tendencias recientes.

**CUADRO 4**  
**SERVICIOS DE CONSULTORÍAS, ASESORÍAS Y SIMILARES DE PERSONAS JURÍDICAS (EN CIFRAS ABSOLUTAS)**

Categoría presupuestal	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1: CONSULTORÍAS	199,2	271,9	347,4	359,5	454,5	597,2
2: ASESORÍAS	82,8	54,9	60,0	59,3	48,4	36,5
3: AUDITORÍAS	19,2	23,0	24,5	31,4	28,7	26,2
4: PERFILES DE INVERSIÓN	42,7	135,7	28,5	10,8	1,3	-
5: ESTUDIOS E INVESTIGACIONES	13,2	18,9	22,6	13,5	14,4	23,8
99: OTROS SERVICIOS SIMILARES	220,4	115,1	105,3	119,6	128,9	166,7
Total	577,6	619,5	588,3	594,0	676,3	850,3

Fuente: Mauro 2016: 4, tabla 2.

**CUADRO 5**  
**SERVICIOS DE CONSULTORÍAS, ASESORÍAS Y SIMILARES DE PERSONAS JURÍDICAS (EN CIFRAS RELATIVAS)**

Categoría presupuestal	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1: CONSULTORÍAS	34,5%	43,9%	59,0%	60,5%	67,2%	70,2%
2: ASESORÍAS	14,3%	8,9%	10,2%	10,0%	7,2%	4,3%
3: AUDITORÍAS	33%	3,7%	4,2%	5,3%	4,2%	3,1%
4: PERFILES DE INVERSIÓN	7,4%	21,9%	4,8%	1,8%	0,2%	0,0%
5: ESTUDIOS E INVESTIGACIONES	2,3%	3,1%	3,8%	2,3%	2,1%	2,8%
99: OTROS SERVICIOS SIMILARES	38,2%	18,6%	17,9%	20,1%	19,1%	19,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

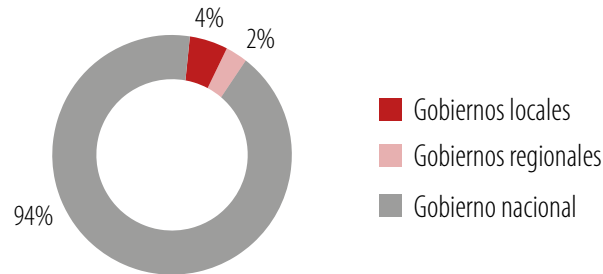
Fuente: Mauro 2016: 4, tabla 3.

De la información de los cuadros anteriores acerca de las consultorías de personas jurídicas se derivan las siguientes conclusiones:

- En primer lugar, se observa que el rubro considerado, dentro del cual se distinguen seis categorías, ha crecido en un 47% durante el periodo 2011-2016.
- En segundo lugar, el monto de los servicios clasificados dentro del rubro «consultorías», en estricto, prácticamente se ha triplicado y, al mismo tiempo, se ha convertido en el de mayor importancia relativa. Su incremento ha sido paulatino (de 34,5% en el 2011 a 70% en el 2016) y representativo. A modo de comparación, los 597 millones de soles invertidos en el año 2016 fueron equivalente a unos 186 millones de dólares americanos, cantidad ligeramente superior, según información de APCI, a los recursos ejecutados por las ONGD en el año 2015 (170 millones de dólares americanos) (APCI 2017: 202, cuadro 5).
- Finalmente, las categorías denominadas «auditorías» y «estudios e investigaciones» experimentaron una tendencia ascendente similar, aunque su crecimiento fue más moderado. En cambio, las denominadas «asesorías», «perfiles de inversión» y «otros servicios similares» disminuyeron notablemente: los perfiles incluso desaparecen, aunque pueden haber sido incluidos como las asesorías en la categoría «consultorías». Probablemente, las denominadas «estudios e investigaciones», y «otros servicios similares» son también objeto de convocatorias para actores privados, entre los que se incluyen las ONGD.

Se debe especificar que, durante el año 2015, los fondos asignados a consultorías de personas jurídicas en relación con los ámbitos de gobierno correspondieron, al nacional, el 94%; al local, el 4%; y, al distrital, el 2%. Estas cifras son sumamente reveladoras del uso de estos recursos y del principal demandante de consultorías del sector público.

**GRÁFICO 1**  
**GASTOS EN CONSULTORÍAS DE PERSONAS JURÍDICAS SEGÚN NIVELES DE GOBIERNO PARA EL AÑO 2015**  
**(EN MILLONES DE SOLES)**



Fuente: Mauro 2016: 5, ilustración 3.

A continuación se detallarán tanto los rubros como los recursos en relación con la contratación de servicios de consultoría por los distintos ámbitos de gobierno.

### 3.2.1. El gobierno nacional

Un análisis más detallado del gasto por consultorías hace necesario un examen que tome como base los sectores del gobierno nacional que las han contratado. La información disponible para el período 2014-2016 permite hacerlo, y las cifras con las que disponemos revelan que cinco o seis sectores concentran la mayor parte de los gastos analizados. Destacan, entre ellos, Educación, Transportes y Comunicaciones, Economía y Finanzas, Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), y Energía y Minas. De hecho, estos cinco sectores concentraron, durante el año 2016, el 89% del gasto, con lo que dejaron muy atrás al resto.

Específicamente, Educación permaneció consistentemente en el primer lugar durante los tres años considerados y representó alrededor del 35% del gasto anual. Por su parte, Economía y Finanzas ha sido otro sector que ha ido aumentando paulatinamente sus gastos en consultorías, inmediatamente después del primero, excepto en el año 2016, en que Transportes y Comunicaciones cuadruplicó abruptamente sus gastos por este concepto. Con el objetivo de precisar mejor la distribución del gasto al interior de Educación, se debe señalar que, al menos en el año 2015, el 99% de los montos invertidos en consultorías se concentraban en dos programas: Educación Básica para Todos (85%) y Mejoramiento de la Calidad de la Educación Básica (14%), tal como lo muestra el cuadro 6.

**CUADRO 5**  
**GASTO EN CONSULTORÍAS DE PERSONAS JURÍDICAS SEGÚN SECTORES PARA EL PERIODO 2014-2016**  
**(EN MILLONES DE SOLES)**

Sector	2014	2015	2016
10: EDUCACIÓN	120.122,80	209.151,68	203.407,68
36: TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	36.037,26	34.935,59	136.618,23
09: ECONOMÍA Y FINANZAS	72.855,55	93.083,58	112.465,03
01: PRESIDENCIA CONSEJO MINISTROS	38.953,09	37.239,17	42.096,43
16: ENERGÍA Y MINAS	7.869,01	5.451,85	21.964,52
38: PRODUCCIÓN	5.484,17	8.344,28	19.273,17
35: COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO	12.761,47	5.583,40	9.500,81
37: VIVIENDA, CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO	4.677,43	6.206,89	8.669,99
13: AGRICULTURA	3.283,99	3.172,65	6.312,82
05: AMBIENTAL	3.340,12	4.994,54	3.848,84
Otros	24.668,66	20.445,76	16.613,92
Total	330.053,55	428.609,39	580.771,44

Fuente: elaboración propia a partir de Mauro 2016: 6, tabla 4.  
 Los números de los sectores son asignados por el MEF.

Las consultorías en Educación, Transportes y Comunicaciones, y Economía y Finanzas convocan a la mayoría de instituciones y sus profesionales expertos. Si se consideran los perfiles de los centros de promoción, sus posibilidades de participación han debido limitarse a un grupo minoritario que tenga las especialidades requeridas por los mencionados sectores (por ejemplo, desarrollo rural, cuestiones urbanas, microempresa, etc.). Educación parece ser el sector más accesible, en la medida en que muchos de los expertos de las ONGD tienen trayectoria en sus temas.

**CUADRO 6**  
**DISTRIBUCIÓN DEL GASTO EN CONSULTORÍAS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN SEGÚN EL PIM PARA EL AÑO 2015 (EN SOLES)**

Programa	Monto	Porcentaje
026-81: PROGRAMA EDUCACIÓN BÁSICA PARA TODOS	173.174.801	85,3%
118-1442: MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION BÁSICA	28.524.177	14,1%
120-1476: PROGRAMA NACIONAL DE DOTACION DE MATERIALES EDUCATIVOS	405.828	0,2%
117-1438: PROGRAMA NACIONAL DE BECAS Y CRÉDITO EDUCATIVO	331.254	0,2%
024-79: MINISTERIO DE EDUCACIÓN-SEDE CENTRAL	288.667	0,1%
Total	202.912.359	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de Mauro 2016: 7, tabla 5.

Algo similar ocurre con las consultorías realizadas para la Presidencia del Consejo de Ministros. En el año 2015, por ejemplo, el 68% de los gastos se destinó a tres organismos de supervisión: el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN), el Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL) y el Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN), entidades especializadas que suelen convocar a empresas o consultoras privadas expertas en temas técnicos que las ONGD normalmente no manejan.



**CUADRO 7**  
**DISTRIBUCIÓN DEL GASTO EN CONSULTORÍAS DE LA PCM SEGÚN EL PIM PARA EL AÑO 2015 (EN SOLES)**

Subsector	Monto	Porcentaje
020: ORGANISMO SUPERVISOR DE LA INVERSIÓN EN ENERGÍA Y MINERÍA	11.373.789	30,5%
019: ORGANISMO SUPERVISOR DE LA INVERSIÓN PRIVADA EN TELECOMUNICACIONES	7.805.676	21,0%
022: ORGANISMO SUPERVISOR DE LA INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE DE USO PÚBLICO	6.137.862	16,5%
001: PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS	4.658.921	12,5%
Otros	7.262.923	19,5%
Total	37.239.171	100%

Fuente: elaboración propia a partir de Mauro 2016: 8, tabla 6.

### 3.2.2. Los gobiernos regionales

Como ya se mencionó anteriormente, el grueso de los montos destinados a consultorías de personas jurídicas correspondientes al año 2015 fue manejado por el gobierno nacional y solo un 6% estuvo en manos de los gobiernos subnacionales: en un 2% para los gobiernos regionales (GORE) y en un 4% para las municipalidades. Se trata, pues, de porcentajes bastante reducidos en comparación con los del gobierno nacional, en el que la mayor estructura y escala organizativa explica estas diferencias.

La información disponible muestra que solo diez GORE dan cuenta del 78,4% de los gastos en consultoría realizados en este ámbito de gobierno en el año 2015, especialmente los de Moquegua, Cajamarca, La Libertad, Tacna y Tumbes, que invirtieron casi la mitad del total. Se desconoce el tipo concreto de servicios que se solicitaron y, por tanto, si las ONGD tenían el perfil adecuado para brindarlos. Se debe señalar, además, que los bajos montos involucrados, aun en el caso de que hubieran sido destinados en su totalidad para contratar solo a centros de promoción, difícilmente podían haber logrado sustituir el aporte de la cooperación internacional y constituir una alternativa viable para el sostenimiento institucional de un número importante de ONGD.

**CUADRO 8**  
**RECURSOS DEL PIM PARA EL AÑO 2015 GASTADOS EN CONSULTORÍAS POR LOS DISTINTOS GOBIERNOS REGIONALES (EN SOLES)**

Gobierno regional	Monto	Porcentaje
455: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE MOQUEGUA	959.109	12,8%
445: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA	778.123	10,4%
451: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD	731.918	9,8%
460: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE TACNA	647.067	8,6%
461: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE TUMBES	592.372	7,9%
464: GOBIERNO REGIONAL DE LA PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL CALLAO	498.906	6,6%
449: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE ICA	475.516	6,3%
441: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE ANCASH	452.302	6,0%
462: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE UCAYALI	435.555	5,8%
458: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PUNO	310.802	4,1%
SUBTOTAL	5.881.670	78,4%
Otros	1.623.171	21,6%
Total	7.504.841	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de Mauro 2016: 13, tabla 9.

Un breve examen de los gastos de algunos GORE en consultorías es sumamente ilustrativo. Un caso es el de Cajamarca, que ocupó el segundo lugar en gastos por consultorías de personas jurídicas en el año 2015. Estas se concentraron fundamentalmente en transporte (75% del total) y casi no atendieron temas como salud y educación. De hecho, la prioridad fue dar mantenimiento sus más de 126 kilómetros de vías departamentales no pavimentadas en sus provincias más alejadas (Mauro 2016: 15).

**CUADRO 9**  
**DISTRIBUCIÓN DEL GASTO EN CONSULTORÍAS DE PERSONAS JURÍDICAS EJECUTADO POR EL GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA SEGÚN EL PIM PARA EL AÑO 2015 (EN SOLES)**

Unidad ejecutora	Monto	Porcentaje
200-780: REGIÓN CAJAMARCA-TRANSPORTES	580.852	74,6%
400-785: REGIÓN CAJAMARCA-SALUD CAJAMARCA	56.500	7,3%
308-1379: GORE CAJAMARCA-EDUCACIÓN UGEL CELENDÍN	39.000	5,0%
303-784: REGIÓN CAJAMARCA-EDUCACIÓN JAÉN	29.621	3,8%
001-775: REGIÓN CAJAMARCA-SEDE CENTRAL	29.250	3,8%
403-788: REGIÓN CAJAMARCA-SALUD JAÉN	25.900	3,3%
313-1384: GORE CAJAMARCA-EDUCACIÓN UGEL SAN PABLO	11.000	1,4%
309-1380: GORE CAJAMARCA-EDUCACIÓN UGEL CAJAMARCA	6.000	0,8%
Total	778.123	100,0%

Fuente: versión abreviada de la tabla 12 del informe de Mauro 2016: 15.

Otro caso es el de La Libertad, que ocupó el tercer lugar en consultorías de personas jurídicas el mismo año. Con un presupuesto de casi 732.000 soles, también concentró sus gastos en transporte. Su sede central, que utiliza el 91,3% de dicho presupuesto, lo asignó casi todo (638.898 soles, es decir, el 96%) al mantenimiento y construcción de más de 213 kilómetros de caminos no pavimentados. El 4% restante se invirtió en el mantenimiento de obras viales pavimentadas (Mauro 2016: 17).

**CUADRO 10**  
**DISTRIBUCIÓN DEL GASTO EN CONSULTORÍAS CON PERSONAS JURÍDICAS EJECUTADO POR EL GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD SEGÚN EL PIM PARA EL AÑO 2015 (EN SOLES)**

Unidad ejecutora	Monto	Porcentaje
001-831: REGIÓN LA LIBERTAD-SEDE CENTRAL	667.898	91,3%
200-833: REGIÓN LA LIBERTAD-TRANSPORTES	21.500	2,9%
310-844: REGIÓN LA LIBERTAD-COLEGIO MILITAR RAMÓN CASTILLA	20.000	2,7%
400-845: REGIÓN LA LIBERTAD-SALUD	13.620	1,9%
405-850: REGIÓN LA LIBERTAD-SALUD PACASMAYO	4.900	0,7%
407-852: REGIÓN LA LIBERTAD-SALUD SANTIAGO DE CHUCO	4.000	0,5%
408-853: REGIÓN LA LIBERTAD-SALUD OTUZCO	0	0,0%
401-846: REGIÓN LA LIBERTAD-INSTITUTO REGIONAL DE OFTALMOLOGÍA	0	0,0%
Total	731.918	100,0%

Fuente: Mauro 2016: 17, tabla 16.

Otro caso más es el de Junín, cuyos montos de gasto le impiden figurar entre los más importantes (casi 125.000 soles). Su sede central utilizó el 62% de su presupuesto (77.000 soles) y lo invirtió, sobre todo, en la reducción de la vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres. Especialmente, se trató de medidas de protección física para los cultivos frente a peligros derivados del fenómeno de El Niño (mantenimiento de cauces, defensas ribereñas, drenajes y canales, entre otros).



**CUADRO 11**  
**DISTRIBUCIÓN DEL GASTO EN CONSULTORÍAS CON PERSONAS JURÍDICAS EJECUTADO POR EL GOBIERNO REGIONAL DE JUNÍN**  
**SEGÚN EL PIM PARA EL AÑO 2015 (EN SOLES)**

Unidad ejecutora	Monto	Porcentaje
001-818: REGIÓN JUNÍN-SEDE CENTRAL	77.000	62%
400-823: REGIÓN JUNÍN- DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD JUNÍN	25.500	20%
200-821: REGIÓN JUNÍN-TRANSPORTES	15.832	13%
100-820: REGIÓN JUNÍN-AGRICULTURA	5.520	4%
300-822: REGIÓN JUNÍN-EDUCACIÓN	1.091	1%
301-1111: REGIÓN JUNÍN - EDUCACIÓN TARMA	0	0%
406-829: REGIÓN JUNÍN-SALUD SATIPO	0	0%
403-826: REGIÓN JUNÍN-SALUD JAUJA	0	0%
401-824: REGIÓN JUNÍN-SALUD DANIEL ALCIDES CARRIÓN	0	0%
Total	124.943	100%

Fuente: Mauro 2016: 17, tabla 15.

Un último caso es el del Cuzco, que tampoco figura entre los de mayor gasto en consultorías. Concretamente, algo más de la mitad del gasto en este rubro se destinó a educación, un poco más de 85.000 soles. De este monto, el 82,3% (70.218 soles) se utilizaron para la contratación y pago de personal de instituciones educativas de nivel primario, en tanto que casi un 40% se invirtió en su sede central. En términos absolutos, se trata de cifras pequeñas, pero revelan importantes prioridades.

**CUADRO 12**  
**DISTRIBUCIÓN DEL GASTO EN CONSULTORÍAS EJECUTADO POR EL GOBIERNO REGIONAL DEL CUZCO**  
**SEGÚN EL PIM PARA EL AÑO 2015 (EN SOLES)**

Unidad	Monto	Porcentaje
300-796: REGIÓN CUZCO-EDUCACIÓN	85.218	51,6%
001-789: REGIÓN CUZCO-SEDE CENTRAL	65.465	39,6%
402-1130: REGIÓN CUZCO-HOSPITAL DE APOYO DEPARTAMENTAL CUZCO	9.000	5,4%
403-1169: REGIÓN CUZCO-HOSPITAL ANTONIO LORENA	5.500	3,3%
400-798: REGIÓN CUZCO-SALUD	0	0,0%
200-795: REGIÓN CUZCO-TRANSPORTES	0	0,0%
Total	165.183	100,0%

Fuente: Mauro 2016: 16, tabla 13.

Los casos presentados ponen en evidencia la variedad de prioridades que tienen los GORE al contratar servicios de consultoría de personas jurídicas. En este sentido, se deben destacar el gasto en transporte, un rubro que involucra mayores inversiones y en relación con el cual las ONGD no tienen mayores competencias. De hecho, la construcción o mantenimiento de vías son tareas encargadas a empresas que cuentan con capacidades técnicas y equipamientos que no se encuentran entre los centros de promoción. Esta circunstancia, sin duda, reduce las probabilidades de acceder a las convocatorias y, donde es posible, los montos no parecen significativos.

### 3.2.3. Los gobiernos locales

Los gobiernos locales realizan también gastos bajo el rubro de consultorías de personas jurídicas. La información disponible permite ilustrar la situación con cifras correspondientes a las municipalidades de los departamentos de Cajamarca, La Libertad y el Cuzco.

En el caso de Cajamarca, los gastos en consultorías de sus municipalidades provinciales para el 2016 superan con creces el efectuado por el GORE para el mismo periodo. Se debe precisar que la municipalidad provincial de Cajamarca concentra el 38% del total del presupuesto asignado a los gobiernos locales de la región, y su gasto concreto en consultorías equivale al 61% del gasto del GORE en este rubro. De los 478.416 soles gastados, 25.601 (el 5,4%) le correspondieron a dos distritos, mientras que 452.815 (el 94,6%), a la sede de la capital departamental. De este último monto, el 97% se invirtió en «mantenimiento de parques y jardines», y un 3%, en «promoción y desarrollo de las organizaciones sociales de base» (Mauro 2016: 22, ilustración 13). Una investigación en profundidad puede aclarar más adelante las razones de esta distribución.

**CUADRO 13**  
**DISTRIBUCIÓN DEL GASTO EN CONSULTORÍAS CON PERSONAS JURÍDICAS POR MUNICIPIOS DE CAJAMARCA SEGÚN EL PIM PARA EL AÑO 2015 (EN SOLES)**

Gobierno local	Monto	Porcentaje
0601: CAJAMARCA	478.416	37,8%
0609: SAN IGNACIO	422.724	33,4%
0608: JAÉN	171.017	13,5%
0604: CHOTA	64.420	5,1%
0607: HUALGAYOC	61.300	4,8%
0606: CUTERVO	23.745	1,9%
0602: CAJABAMBA	21.200	1,7%
0610: SAN MARCOS	12.000	0,9%
0603: CELENDIN	11.500	0,9%
0611: SAN MIGUEL	0	0,0%
0613: SANTA CRUZ	0	0,0%
Total	1.266.322	100,0%

Fuente: Mauro 2016: 22, tabla 22.

El destino de los gastos en consultorías varía previsiblemente según la provincia de que se trate. Así, por ejemplo, el monto asignado a la municipalidad provincial en Hualgayoc se invirtió en «acciones centrales» (25.000 soles) y «asignaciones presupuestarias que no resultan en productos» (36.300 soles): «conducción y manejo de los registros civiles» (8.000 soles) y «desarrollo y fortalecimiento de capacidades para la gestión ambiental» (28.300 soles); y en Cajabamba, el total asignado (21.200 soles) se entregó íntegramente al municipio distrital de Sitacocha para financiar servicios de asesoramiento y apoyo para la gestión de «recursos materiales, humanos y materiales». Se debe decir que, en algunos otros casos, los recursos asignados también sirvieron para financiar este último rubro como ocurrió en el caso de San Marcos.

En el caso de La Libertad, se consideran cuatro gobiernos locales (GL) que representan el 67,4% de los recursos para consultorías gastados por este ámbito de gobierno en el departamento: en la provincia de Sánchez Carrión, los fondos se han distribuido entre tres municipalidades distritales, y el distrito de Marcabal concentra casi el 85% de estos; en la provincia de Trujillo, los recursos se distribuyeron entre cuatro municipalidades distritales (75% para una de ellas); en la provincia de Otuzco, los recursos han sido destinados a contratar servicios de apoyo y asesoramiento en la gestión administrativa del municipio, sin mayor precisión de distribución por distritos; y, finalmente, en la de Chepén, a la «modernización de la administración municipal» (asesoramiento y apoyo a la gestión administrativa), también sin mayor

precisión por distribución de distritos. Se debe señalar que la municipalidad provincial recibió solo 7.661 soles, de los cuales el 46% se destinó a la gestión de residuos sólidos.

**CUADRO 14**  
**DISTRIBUCIÓN DEL GASTO EN CONSULTORÍAS DE PERSONAS JURÍDICAS POR MUNICIPIOS EN LA LIBERTAD SEGÚN EL PIM PARA EL AÑO 2015 (EN SOLES)**

Gobierno local	Monto	Porcentaje
1309: SÁNCHEZ CARRIÓN	198.622	34,3%
1308: PATAZ	141.024	24,4%
1301: TRUJILLO	108.078	18,7%
1306: OTUZCO	43.400	7,5%
1304: CHEPÉN	40.000	6,9%
1312: VIRÚ	16.000	2,8%
1307: PACASMAYO	14.000	2,4%
1303: BOLÍVAR	10.000	1,7%
1310: SANTIAGO DE CHUCO	7.681	1,3%
1302: ASCOPE	0	0,0%
1305: JULCÁN	0	0,0%
Total	578.805	100,0%

Fuente: Mauro 2016: 23, tabla 22.

Finalmente, en el caso del Cuzco, los gobiernos locales gastaron en consultorías una cifra varias veces superior a las del gobierno regional. Solo la provincia de La Convención representó casi las tres cuartas partes del total y dejó atrás a otras como Paruro, Chumbivilcas y Anta, aunque este se explica por los recursos de los que dispuso tal provincia por el canon gasífero. Sin embargo, la relación entre canon y consultorías no parece ser automática como lo muestra el caso de la provincia de Espinar que, con un canon minero relativamente alto, gastó poco por este concepto.

**CUADRO 15**  
**DISTRIBUCIÓN DEL GASTO EN CONSULTORÍAS DE PERSONAS JURÍDICAS POR MUNICIPIOS DEL CUZCO SEGÚN EL PIM PARA EL AÑO 2015 (EN SOLES)**

Provincia	PIM	Porcentaje
0809: LA CONVENCION	441.634	74,0%
0810: PARURO	55.167	9,2%
0807: CHUMBIVILCAS	48.700	8,2%
0803: ANTA	16.700	2,8%
0801: CUZCO	15.100	2,5%
0808: ESPINAR	10.760	1,8%
0804: CALCA	8.487	1,4%
Total	596.548	100,0%

Fuente: versión abreviada de la tabla 20 de Mauro 1986: 19.

A partir de la información disponible, se ensayará una aproximación distrital a los gastos por consultoría en el Cuzco. En el caso de La Convención, el 90% del gasto corresponde a dos municipalidades distritales de las ocho existentes en la provincia y una provincial: Quimbirí y Pichari, en el primer caso, y la municipalidad provincial de La Convención, en el segundo. En la primera distrital, los recursos sirvieron para asignaciones presupuestarias sin producto (88%), de las cuales el 80% se utilizó en el mantenimiento de vías locales de diversos centros poblados y de obras viales sin pavimentar (12%). En la provincial, por

su parte, el 79,4% de los recursos también se utilizaron para asignaciones presupuestarias sin producto, pero en este caso se utilizaron en la promoción y desarrollo de organizaciones sociales de base (59%),<sup>7</sup> control sanitario (41%) y mantenimiento de infraestructura pública.

**CUADRO 16**  
**DISTRIBUCIÓN DE GASTOS EN CONSULTORÍAS DE PERSONAS JURÍDICAS POR MUNICIPIOS DISTRITALES EN LA PROVINCIA DE LA CONVENCIÓN (CUZCO) SEGÚN EL PIM PARA EL AÑO 2015 (EN SOLES)**

Unidad ejecutora	Monto	Porcentaje
080907-300754: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUIMBIRI	222.732	50%
080910-300757: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHARI	111.350	25%
080901-300748: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LA CONVENCIÓN-SANTA ANA	70.630	16%
080906-300753: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUELLOUNO	24.000	5%
080904-300751: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARANURA	6.300	1%
080903-300750: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUAYOPATA	6.000	1%
080909-300756: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILCABAMBA	622	0%
080902-300749: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ECHARATI	0	0%
Total	441.634	100%

Elaboración propia con información del Portal de Transparencia Económica del MEF al 15 de febrero de 2015.

En función de los montos involucrados, hay distintas modalidades de adjudicar las consultorías de personas jurídicas: cuando la cantidad es relativamente baja (actualmente, entre unos 30.000 y 35.000 soles), la entidad interesada hace concursos por invitación y solicita propuestas a dos o tres instituciones. Si los montos son superiores, los concursos públicos son abiertos y públicos. Estas convocatorias suelen incluir también una serie de requisitos complejos, que se relacionan con el perfil, la experiencia institucional y la calificación de los equipos profesionales, y que la mayor parte de las ONGD tienen dificultades para cumplir. En la práctica, tales condiciones están pensadas más para empresas consultoras del tipo de Macroconsult, Apoyo, Maximixe y otras nacionales e internacionales. El mejor y más largo posicionamiento de aquellas empresas en el mercado contribuye a que sus perfiles sean tomados en diversos casos como referentes al momento de elaborar bases y términos de referencia.

Por otro lado, muchos de los GORE y las municipalidades prefieren contratar consultores individuales, hecho que abre este mercado a muchos profesionales provenientes del sector de las ONGD. Sin embargo, esta modalidad no constituye una fuente apropiada de generación de ingresos institucionales para los centros de promoción; más aún, es muy frecuente en la práctica que, cuando estos apoyan la gestión local o regional, terminen subsidiando las actividades públicas en la medida en que prestan asistencia técnica y profesional gratuita.

### 3.2.4. Algunas características de la demanda de servicios en el gobierno nacional

La sección anterior permite tener una idea precisa del monto global de los gastos que el Estado, en sus distintas esferas, ha destinado a contratar servicios de consultoría y afines en los últimos años. En esta parte, y con el fin de tener una aproximación más detallada, se analizará un conjunto de demandas concretas realizadas por siete ministerios (Ambiente [MINAM], Agricultura y Riego [MINAGRI], Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP], Desarrollo Social [MIDIS], Educación [MINEDU], Energía y Minas [MINEM], y Producción [PRODUCE]) en el período 2014-2017.<sup>8</sup> Aun cuando la proporción que estos representan en la totalidad de los gastos sea pequeña, se les ha escogido por tratarse de los ministerios

<sup>7</sup> El objetivo de promoción y desarrollo de organizaciones sociales de base se planteó como meta realizar cincuenta eventos de «capacitación e incentivo de la participación ciudadana» con la finalidad de proteger las poblaciones en riesgo.

<sup>8</sup> La información se obtuvo de sus respectivas páginas web.

que están más relacionados con los sectores sociales y económicos más directamente vinculados con el quehacer de las ONGD.

**CUADRO 17**  
**CONSULTORÍAS DEMANDADAS POR SIETE MINISTERIOS SEGÚN PERSONERÍA DE DESTINO (2014-2017)<sup>9</sup>**

Sector	Total	Personas convocadas			
		Naturales	Jurídicas	Ambas	Sin información
MINAM	30	2	2	26	-
MINAGRI	14	8	6	-	-
MIMP	12	5	6	-	1
MIDIS	11	7	3	1	-
MINEDU	10	2	8	-	-
MINEM	3	-	2	1	-
PRODUCE	3	3	-	-	-
Total	83	27	27	28	1

Fuente: información obtenida en las páginas web de los ministerios respectivos.

De acuerdo con la información obtenida, las convocatorias dirigidas a personas naturales (consultores individuales) y personas jurídicas (empresas consultoras o instituciones) fueron similares (27 cada una), así como aquellas en que la demanda se orientó indistintamente a ambas y aceptaba las dos modalidades. Si se descartan las convocatorias para consultorías individuales, que no constituyen una opción para las ONGD como colectivos, las otras revelan la existencia de un mercado potencial para estas instituciones. Sectores como Educación, Agricultura y Mujeres y Poblaciones Vulnerables son los que más concursos o invitaciones han orientado hacia las mencionadas instituciones. Se debe precisar como particularidad que, en el caso del MINAM, las solicitudes se dirigieron a personas naturales y jurídicas por igual, situación que no se da en el caso de los otros ministerios.

Las 83 consultorías identificadas para el período 2014-2017 demandan un conjunto de servicios que pueden agruparse en las categorías consignadas en el siguiente cuadro:

**CUADRO 18**  
**TIPO DE PRODUCTOS DEMANDADOS EN LAS CONSULTORÍAS EN LOS SIETE MINISTERIOS CONSIDERADOS (2014-2017)**

Producto	Total	MINAM	MINAGRI	MIMP	MIDIS	MINEDU	MINEM	PRODUCE
Estudios, diagnósticos y afines	49	23	4	8	8	4	2	
Instrumentos	11	3	4	-	-	3		1
Propuestas de política y otras	8	-	1	1	2	2	1	1
Planes y estrategias	5	3	2	-	-	-		
Seguimiento y evaluación	5	1	3	1	-			
Sistematización de experiencias	3	-	-	2	1			
Otros	2	-	-	-	-	1		1
Total	83	30	14	12	11	10	3	3

Fuente: información obtenida en las páginas web de los ministerios respectivos.

<sup>9</sup> De acuerdo con la información a la que se pudo acceder, 25 consultorías corresponden al año 2014; 37, al 2015; 13, al 2016; y 8, al 2017.

De las consultorías solicitadas, 49 sirvieron para la elaboración de estudios, diagnósticos y documentos afines; 11, para elaborar instrumentos o herramientas metodológicas diversas; 8, para el diseño de propuestas de política y afines; 5, para planes y estrategias, y otras 5, para seguimiento y evaluación. Los otros rubros tuvieron menos de cinco consultorías y, entre ellos, tuvieron presencia, por ejemplo, la sistematización de experiencias. Debe destacarse la distancia que hay entre el rubro más solicitado y el segundo en serlo. Aproximadamente, la mitad de las consultorías para estudios provienen del MINAM, en el que constituyen casi un 80% de las solicitadas. Otros ministerios como el MIMP y el MIDIS también solicitan estudios, aunque, en su caso, estos solo representan un 66%.

En realidad, los estudios demandados son bastante heterogéneos en cuanto al tipo de especialidad y experiencia requerida. En el caso del MINAM, por ejemplo, siete de ellos se orientaron a la formulación proyectos de inversión pública (PIP) para servicios de limpieza en ciertas localidades. Su realización supone conocer los procedimientos y contenidos del recientemente modificado Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), pero las ONGD tienen muy pocos expertos en el tema. Algunos otros estudios demandados respondieron a otras necesidades: hubo los de mercado, solicitados por el MIMP; los de elaboración, revisión y valoración de instrumentos de evaluación docente, y uno longitudinal para relacionar los procesos de efectividad escolar con el logro de aprendizaje en lectura y matemática, solicitados por el MINEDU; uno de análisis de la vulnerabilidad ecológica actual y futura al cambio climático del ecosistema marino-costero, solicitado por PRODUCE; y uno de estimación de los beneficios y costos económicos, sociales, públicos y fiscales de la exoneración tributaria otorgada al sector agrario, solicitado por el MINAGRI. En todos los casos, se trata de temas muy especializados, y pocos centros de promoción podrían, en principio, atenderlos con sus propios recursos profesionales. Dentro de este grupo podría incluirse, por ejemplo, la demanda de una evaluación del Plan de Igualdad de Género 2012-2017 por parte del MIMP.

Otras consultorías de mediana o gran complejidad sí parecen más accesibles de abordaje para estas instituciones, especialmente porque se relacionan con las experiencias acumuladas en la ejecución de proyectos previos. Entre ellas, por ejemplo, el diseño del modelo conceptual para la articulación territorial de instrumentos de política, planeamiento y presupuesto, o la elaboración del plan de difusión de lineamientos de política agraria en las regiones para el MINAGRI; así como los estudios de los aspectos socioeconómicos para la microzonificación ecológica y económica de distrito, o el diseño de la guía de participación ciudadana para la segregación y recolección selectiva de residuos sólidos, o de la guía técnica para elaborar un diagnóstico integrado del territorio para el ordenamiento territorial para el MINAM.

Algo similar puede afirmarse para la demanda de servicios orientados, entre otros, al «estudio de conocimientos», tal como lo llama la convocatoria, en la población de Lima y principales ciudades del país; al recojo de información para una evaluación de impacto o para un estudio de los determinantes de la deserción de niñas, niños y cuidadoras del servicio de cuidado diurno (SCD) del Programa Nacional Cuna Más (PNCM); a la identificación de estrategias técnicamente viables para la reducción de tal deserción por parte del MIDIS; al diagnóstico del funcionamiento de los centros de emergencia Mujer como estrategia del Estado para atender la problemática de la violencia familiar y sexual en el ámbito nacional; o a la evaluación del Plan de Igualdad de Género 2012-2017. Todos estos servicios se hicieron para el MIMP.

La elaboración de instrumentos, propuestas de política, planes y estrategias tiene también distintos grados de complejidad. Existen trabajos de gran especialización como los solicitados por el MINEM. Estos se relacionan con la elaboración de un diagnóstico y la formulación de programas de eficiencia energética en el sector transporte y en la industria, y demandan expertos que son escasos entre el personal de las ONGD. Algo similar podría decirse de las consultorías para PRODUCE, que se centran en el sector pesquero, en el que trabajan muy pocas ONGD. Por su parte, las demandas del MINAM son bastante mixtas. Existen solicitudes con alto grado de especialización (como, por ejemplo, un servicio de consultoría para la determinación de la distribución de la diversidad genética del ají y un estudio socioeconómico de este, o para la elaboración del estudio biológico para la microzonificación ecológica y económica de nueve distritos de diversos departamentos). Finalmente, otros encargos, como ya se ha señalado más arriba, son menos complejos y, por lo tanto, más accesibles.

En resumen, las consultorías identificadas para estos últimos años en los siete ministerios seleccionados muestran demandas de diversa complejidad. Hay, sin duda, un grupo de consultorías de mucho grado de complejidad para las cuales las ONGD carecen de experiencia y capacidades instaladas; otro de



consultorías también complejas pero que algunas ONGD pueden afrontar; y, finalmente, un último grupo de mínima complejidad, que resulta más accesible a un número relativamente grande de instituciones.

Cada una de las ONGD interesadas debe evaluar su experiencia y la calificación de sus profesionales para presentarse a los concursos públicos, sea que se presenten de manera individual o en consorcio con instituciones afines. Esto último dependerá de las características del concurso (sus plazos, los fondos ofrecidos y la contribución que pueden hacer al cumplimiento de los objetivos institucionales) o, al menos, de que la responsabilidad de ejecutar el trabajo no signifique un desvío de recursos de la institución. Por las características de las convocatorias (eventuales y cortas, y con presupuestos limitados), es difícil que estas constituyan una alternativa de financiamiento sostenible para las ONGD.

### 3.3. LOS FONDOS CONCURSABLES DEL ESTADO

En los últimos años, el Estado peruano ha implementado el mecanismo de los fondos concursables para permitir que entidades públicas, organizaciones privadas y productores organizados puedan acceder a recursos financieros que les permitan realizar diversas iniciativas. El presente estudio ha identificado hasta dieciséis fondos concursables, dependientes de diversas entidades públicas. De ellos, unos ocho brindan oportunidades directas o indirectas a asociaciones privadas y diversas ONG para acceder a recursos: tres son del MINAGRI, cuatro del PRODUCE y uno del MEF.

Los tres fondos concursables del MINAGRI son gestionados por el Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA) y son parte de un programa orientado a la innovación de tecnologías agropecuarias. Se focalizan, respectivamente, en la investigación adaptativa,<sup>10</sup> los servicios de extensión y la capacitación por competencias. Los dos primeros están orientados a organizaciones de productores en alianzas estratégicas con otras entidades, entre las cuales pueden incluirse una ONG, y financian, cada uno, hasta por 196.000 soles. El tercero se dirige a entidades con capacidad y experiencia probada de investigación, aliadas a organizaciones de productores, empresas y gobiernos subnacionales, entre otros, y su financiamiento asciende a 140.000 soles.

Dos de los cuatro fondos concursables dependientes del PRODUCE son parte del programa Innóvate Perú y apuntan a financiar propuestas que incidan en innovaciones que mejoren la productividad y sean sostenibles, por lo que el mencionado programa incluye un componente orientado al entorno social de los actores participantes. El primero se dirige a entidades con probadas capacidades de investigación aplicada, que pueden incluir una asociación civil sin fines de lucro, y sus montos máximos de financiamiento oscilan entre los 300.000 y los 500.000 soles. El segundo se destina a grupos impulsores, integrados por gobiernos subnacionales, universidades y entidades de investigación (se podría incluir a una ONG), y su monto máximo de financiamiento es de 1.800.000 soles.

Los otros dos se relacionan con un concurso de fortalecimiento de incubadoras de negocios y entidades afines, y con proyectos de apoyo a actividades de extensión tecnológica, respectivamente. En el primer caso, se trata de apoyar entidades que brindan asistencia o asesoría a emprendedores o a empresas en sus primeras etapas de desarrollo, y que realizan actividades de generación o aceleración de negocios, e intermediación entre emprendimientos dinámicos e inversionistas, sea de manera individual o en la forma de consorcio. Son proyectos de hasta 36 meses que se financian hasta por 700.000 soles. En el segundo caso, el objetivo es reducir las brechas tecnológicas y mejorar la productividad de las empresas de menor tamaño. Los servicios pueden provenir de instituciones públicas y privadas, y buscan fomentar la adquisición o mejoramiento de tecnologías y estimular la innovación (las asociaciones civiles sin fines de lucro son elegibles). Se financia hasta un máximo de 935.000 soles. Ambos concursos están aparentemente discontinuados, pero sus objetivos, orientaciones y entidades elegibles, así como los montos de inversión, dan una idea de las posibilidades existentes aquí para las ONGD.

---

<sup>10</sup> Este tipo de investigación «consiste en el desarrollo de experimentos participativos enfocados a resolver problemas que limitan la productividad y la competitividad de los productores agrarios, mediante actividades que impliquen un ajuste o acondicionamiento de tecnologías ya existentes y que hayan sido exitosamente». Definición tomada de [http://www.pnia.gob.pe/archivos/bases/BASES\\_IA\\_2017.pdf](http://www.pnia.gob.pe/archivos/bases/BASES_IA_2017.pdf), consultado el 14 de octubre de 2017.

Finalmente, se ha identificado PROCOMPITE, un programa de apoyo a la competitividad productiva. Este permite a los gobiernos regionales y locales implementar fondos concursables para cofinanciar propuestas productivas (planes de negocios) para pequeños productores asociados con potencial de rentabilidad y sostenibilidad a través de la transferencia de bienes y servicios. Está dirigido a agentes económicos organizados (personas naturales y jurídicas), y sus propuestas son estudiadas por un comité evaluador del gobierno regional o local involucrado. Se cofinancia hasta el 50% de los costos de inversión. Se distinguen dos categorías con montos diferenciados (A: hasta 200.000 soles; y B: entre 200.000 y 1.000.000 de soles). Los productores asociados pueden eventualmente utilizar los servicios de asesoría de terceros para el diseño y ejecución de sus propuestas si obtienen el cofinanciamiento.

Un breve análisis de conjunto de estos concursos permite hacer varias constataciones. En primer lugar, muchos no están dirigidos a asociaciones privadas sin fines de lucro como las ONG y, por tanto, no existe ninguna opción de que organizaciones de este tipo puedan intervenir. En segundo lugar, los fondos concursables que aceptan entre sus participantes a estas instituciones no necesariamente las consideran de manera directa como actores principales, y sus concursos, en general, se orientan a un conjunto de actores con los que pueden asociarse una o más ONG. Finalmente, los montos son limitados y no están prioritariamente destinados, de acuerdo con sus bases, a instituciones como aquellas. Se debe señalar, sin embargo, que las ONGD pueden tener un espacio en tanto entidades de asistencia y extensión técnica, ya sea para el diseño de las iniciativas o para su planificación y ejecución. Sin duda, esta posibilidad les permitirá recibir algún tipo de remuneración.

Se debe señalar que la participación asociada a otras instituciones para concursar a fondos públicos, no puede considerarse como una fuente importante de financiamiento directo para las operaciones de las ONGD, ya que los montos previstos son relativamente pequeños y no están direccionados hacia ellas, aunque estas podrían lograr cierta remuneración por servicios prestados. Es posible, sin embargo, que la participación de una ONGD en una alianza estratégica con otros actores permitiera que la población-meta de sus proyectos pudiera obtener financiamiento complementario para el logro de ciertos objetivos compatibles con los de esos otros actores.

De acuerdo con el perfil de los concursos identificados, las opciones más afines y factibles para los centros de promoción serían las convocatorias del MINAGRI, en la medida que varias ONGD poseen una importante capacidad instalada en iniciativas orientadas a promover la actividad agropecuaria (concurso de investigación adaptativa, de provisión de servicios de extensión técnica y de capacitación innovadora). Por su parte, las convocatorias del PRODUCE pueden aprovecharse también, aunque, por sus características, serían más accesibles a un grupo más reducido de instituciones. En ningún caso, se trata de convocatorias similares a las de FONDOEMPLEO, que suministra directamente recursos para la ejecución de proyectos diseñados por los mismos centros. De hecho, muchas ONGD tienen amplia experiencia en este caso y han ganado varias de sus convocatorias.

### 3.4. LOS FONDOS SOCIALES

Existe una modalidad aparentemente poco explorada por los centros de promoción: los llamados «fondos sociales» (FS). Se trata de fideicomisos formados con parte de los recursos obtenidos por el Estado en los procesos de licitación de concesiones mineras. Su destino es la inversión en proyectos que beneficien a las poblaciones que habitan en las zonas de influencia de las operaciones de las empresas mineras. La creación y funcionamiento de los fondos sociales está normada por el decreto legislativo 996, promulgado en el año 2008. Desde entonces, se han constituido ocho fondos en todo el país, tal como se consigna en la información del cuadro 19.

El modelo fue diseñado por la Agencia Peruana de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión). En él, participa la empresa minera, el consejo ejecutivo del fondo social (el administrador de los recursos) y los comités comunales (los beneficiarios). El directorio incluye a autoridades locales (normalmente alcaldes distritales o provinciales), así como a representantes de las organizaciones locales y de la(s) empresa(s) que ganaron la concesión. Se trata, en esencia, de instancias creadas para gestionar recursos públicos que cuentan con una participación de agentes privados. Todos los actores involucrados deben hacer esfuerzos por concertar y armonizar intereses.



Los FS cuentan con recursos transferidos por PROINVERSIÓN, a los que deben sumarse los intereses generados, así como los montos comprometidos y ejecutados. El decreto legislativo 996, que norma la constitución de estos fondos, establece al menos dos prioridades de inversión:

- La primera es el desarrollo de capacidades humanas y la provisión de servicios básicos que contribuyan a reducir los niveles de desnutrición en la población infantil; a elevar los estándares de calidad en la educación y la salud; y a aumentar la provisión de servicios diversos (entre ellos se pueden contar los de saneamiento y obras de infraestructura básica en educación, salud, energía eléctrica, agua y saneamiento; y los de equipamiento, mantenimiento, reparación y rehabilitación de centros sanitarios y educativos) y de proyectos de capacitación técnica en gestión de educación y salud, así como otros proyectos educativos enfocados en temas como la alfabetización.
- La segunda son los proyectos de generación de empleo productivo. No menos del 60% de los recursos de este tipo de fondos deben invertirse en proyectos establecidos como de primera prioridad, a menos que el consejo directivo del fondo social determine que se haya completado su atención.

La particularidad de estos fondos es que la ejecución de sus proyectos demanda la contratación de terceros a través de convocatorias públicas. Estos pueden ser empresas privadas o entidades sin fines de lucro. Dentro de esta categoría caen diversos tipos de ONG, entre los que se incluyen los centros de promoción. Más aún, la propia administración de los fondos suele tercerizarse, un tema en el que instituciones como las ONGD tienen importantes ventanas de oportunidad.

El siguiente cuadro consigna los avances de los ocho fondos constituidos en los últimos diez años al amparo de la normatividad mencionada:

**CUADRO 19**  
**INFORMACIÓN SOBRE LOS FONDOS SOCIALES**

Fondo social	Ubicación	Montos transferidos + intereses	Empresas	Avances (en porcentaje)
Asociación Civil Fondo Social Alto Chicama	Provincias de Otuzco, Santiago de Chuco y Faustino Sánchez Carrión, La Libertad	698.734.419,53	Minera Barrick Misquichilca S. A.	90,6
Asociación Civil Fondo Social Las Bambas-FOSBAM	Distritos de Challhuahuacho, Progreso y Qoyllurqui, provincias de Cotabambas y Grau	197.187.099,33	Las Bambas MMG	92,3
Asociación Fondo Social La Granja	Distrito de Querocoto, provincia de Chota, Cajamarca	99.073.741,46	Minera Río Tinto	61,7
Asociación Fondo Social Yuncán	Distritos de Huachón, Paucartambo y del Centro poblado Quipparaca, Pasco	46.358.894,56	Enersur	83,1
Fondo Social del Proyecto Integral Bayóvar	Distritos de Sechura, Bernal, Bellavista de la Unión, Cristo nos Valga, Rinconada, Llicuar, Více, provincia de Sechura, Piura	125.079.701,36	Compañía Minera Miski Mayo S. R. L. Cementos Pacasmayo S. A. A. Fosfatos del Pacífico S. A. A. American Potash Perú S. A. Juan Pablo Quay S. A. C.	31,7
Asociación Fondo Social Magistral	Distritos de Conchucos y Pampas, provincia de Pallasca, Ancash	15.237.564,20	Milpo	67,1
Asociación Fondo Social Michiquillay	Comunidades campesinas Michiquillay y la Encañada, Distritos la Encañada en Cajamarca y Sorochuco, y Sucre en Celendín	496.410.478,48	Anglo American	80,0
Asociación Fondo Social Toromocho	Distrito de Morococha, provincia de Yauli, Junín	2.928.401,18	Chinalco	78,3
Total		1.681.010.300,10		69,74

Fuente: elaborado a partir de MINEM 2017: 11, cuadro 10.

Un asunto importante que se debe observar se relaciona con las distintas magnitudes de los recursos involucrados y los avances en la inversión realizada por los diferentes fondos. Se constata importantes diferencias en escala: los del Alto Chicama (casi 700 millones) y Michiquillay (casi 500 millones) son los más grandes, y representan más del 70% de los montos manejados bajo esta modalidad. Los avances tampoco han sido uniformes y se registran distintos niveles de logro en las inversiones: mientras que los fondos Alto Chicama y Las Bambas igualan y sobrepasan el 90% de avance, Bayóvar solo llega al 32%.<sup>11</sup>

Si bien es cierto que, en el caso de Las Bambas, se ha ejecutado ya el 92%, los más de quince millones restantes pueden abrir importantes oportunidades para explorar. En el caso de Bayóvar, las posibilidades son teóricamente mayores, hecho que, sin duda, está sujeto a un sondeo de las opciones reales. Una mención aparte merece el caso de Quellaveco en Moquegua, donde la empresa Anglo American ha constituido un pequeño fondo que ya ha realizado siete concursos abiertos de proyectos. Estos no están sujetos a la normativa de los anteriores por tratarse, más bien, de una suerte de aportes voluntarios, pactado en negociaciones con las autoridades y representantes de la sociedad civil.

---

11 Cabe precisar que este es el fondo de más reciente creación (2013).

## 4

## SOBRE LOS AGENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA

La oferta de servicios de consultoría incluye a varios actores con los cuales las ONGD deben competir en el mercado, aunque también pueden establecer consorcios o alianzas con ellos para determinadas convocatorias. Se trata, en lo fundamental, de profesionales independientes de empresas consultoras y diversas ONG con orígenes y fines distintos. Su perfil es variado y, frecuentemente, se postulan simultáneamente a una serie de convocatorias con la expectativa de obtener alguna. Entre estos ofertantes destacan principalmente algunos especializadas en temas económicos, sociales y políticos:

- Empresas consultoras de distinto tipo, entre ellas Apoyo, Maximixe, Macroconsult, Cuánto y Gerens, cuyos socios provienen del sector empresarial y de medios académicos, y que eventualmente han pasado por la gestión pública. Se trata de empresas con una amplia trayectoria en el mercado, que de alguna manera han contribuido a moldear.
- Los servicios de consultoría de universidades como la Universidad del Pacífico y la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Centros de investigación o *think tanks*, integrados fundamentalmente por economistas, sociólogos, antropólogos, politólogos y otros profesionales. Se trata de instituciones cuyos miembros son también consultores reconocidos en sus respectivos campos.
- ONGD especializadas en determinados temas, con amplia trayectoria de trabajo y con una planta de especialistas. Se trata centros de promoción que han hecho su trayectoria en el campo del desarrollo, a través de proyectos financiados por la cooperación internacional. La mayoría cuenta con una planta o equipo mínimo de expertos en distintos campos, que constituyen un activo valioso cuando se trata de competir en el mercado. En casi todos los casos, cuentan también con redes de expertos a los que pueden integrar para convocatorias específicas.
- ONG formadas para prestar servicios a terceros como en el caso de SASE e INFORMET. La primera se formó a partir del trabajo de seguimiento y evaluación de proyectos para algunas agencias de cooperación y recientemente se ha transformado en empresa consultora. La segunda se creó para prestar servicios de consultoría a una amplia gama de instituciones públicas y privadas.

Los dos primeros grupos están especializados en prestar servicios a empresas y al sector público, aunque también incursionan (solos o en alianzas) en el mercado de los organismos internacionales y las agencias de cooperación. Los tres siguientes grupos se orientan, con diversos matices, hacia la demanda que generan el Estado y los organismos internacionales, aunque no de manera exclusiva, ya que varios trabajaron también con el sector empresarial.



## 5

## SOBRE LA EXPERIENCIA DE LAS ONGD QUE OFRECEN SERVICIOS DE CONSULTORÍA

### 5.1. ANTECEDENTES

En estos tiempos, prácticamente todas las ONGD o, al menos, varios de sus cuadros profesionales buscan realizar o han realizado consultorías, principalmente como una manera de proveerse de fondos para complementar sus ingresos institucionales o personales. Sin embargo, esta situación no ha sido permanente. De hecho, en la década de 1980 era excepcional e, incluso, en la de 1990, cuando la actividad había aumentado, no se había generalizado tanto aún.

En la década de 1980, solo contadas ONGD prestaban servicios de consultoría y, cuando ello ocurría, eran de carácter eventual. El mercado de entonces era reducido y, por lo general, se limitaba a satisfacer las demandas de algunas agencias de cooperación o de otras ONGD. Tales servicios consistían básicamente en hacer evaluaciones, elaborar proyectos, hacer labores de monitoreo y, en ciertos casos, elaborar algunos breves estudios. Con frecuencia, se trataba de consultorías individuales antes que institucionales. Por entonces, son pocas las ONGD cuya planta de profesionales recibían demandas para hacer consultorías. Apenas un puñado de instituciones contaba, en su estructura orgánica, con una unidad encargada de ello y, más excepcionalmente aún, se creaban entidades que tenían este fin específico.

En la década de 1980, la «oferta» estaba restringida sobre todo a algunas instituciones con sede en Lima, que contaban con profesionales expertos en temas relacionados con el quehacer del desarrollo practicado desde las ONGD: diseño de proyectos, monitoreo, evaluación, aplicación de herramientas, diagnósticos y estudios. Lo usual era prestar servicios a otros centros de promoción, a pedido de estos o de las agencias que los financiaban. Más allá de esto, las actividades eran más bien escasas

El mercado comienza a desarrollarse en la década de 1990, en primera instancia por las nuevas demandas de la cooperación para darle más rigurosidad al diseño de los proyectos, introducir nuevos enfoques y herramientas, así como fortalecer la institucionalidad existente. Es la época en que comienzan a generalizarse el diseño y formulación de planes estratégicos institucionales, la elaboración de líneas de base y el diseño de indicadores y de sistemas de monitoreo que antes eran poco utilizados. Las actividades de capacitación eran también una línea fundamental desplegada por algunas entidades.

Esta oferta se ampliaría a lo largo de la década, y cada vez más instituciones participarían en el mercado de consultorías, aunque de manera eventual y esporádica. Se llegan incluso a constituir al menos dos instituciones especializadas en la prestación de estos servicios, a partir de la iniciativa de profesionales que provienen del ámbito de las ONGD. Las entidades que más avanzaron en el mercado de consultorías en expansión fueron aquellas que contaban con expertos competentes y con una mayor trayectoria y reputación institucionales.

La gran mayoría de instituciones, entre las que se incluyen a las que mejor se posicionaron en el mercado de las consultorías, no crearon dentro de su organización, sin embargo, ninguna unidad orientada específicamente a brindar estos servicios. Lo predominante fue que los trabajadores de los proyectos e instancias internas dedicadas a operaciones ya programadas se encargasen de prestar el servicio cuando así era requerido.

Los servicios prestados inicialmente a otras instituciones similares y a agencias de cooperación se comienzan a ampliar hacia otros actores, especialmente hacia el Estado, que en la segunda mitad de la década de 1990 emerge como un importante y potencial cliente que demanda algunos servicios que las ONGD podían en principio prestar.

En el nuevo siglo, cuando los cambios en la cooperación internacional se hacen más evidentes y disminuyen los apoyos financieros, la salida al mercado de consultorías cobra nuevo impulso. Fueron

también los años en que se comienzan a prestar servicios a ciertas empresas, principalmente mineras, sobre todo en la zona andina. Se tiene entonces un mercado donde, a la demanda potencial de algunas agencias que aún persisten en el Perú, así como de distintas ONGD que demandan servicios diversos, se suma la demanda de compañías privadas. A ello habría que agregar la de ciertas entidades del Estado (ministerios, gobiernos subnacionales y programas especiales).

Por estos años se hará más evidente algo que ya en la década de 1990 ocurría con menos frecuencia: la competencia que para los centros de promoción significan las empresas consultoras privadas, sobre todo en las convocatorias y licitaciones del sector público. Esta circunstancia obligará a las ONGD a adoptar nuevas estrategias para ganar los concursos, exigencia que pasaba por reforzar la cartera de profesionales, apelar a expertos externos o establecer alianzas con otras instituciones para concurrir en consorcios allí donde se deseaba aumentar las posibilidades de ganar las licitaciones.

Estas nuevas condiciones transforman a varias ONGD que buscan ahora crearse una cartera de clientes y concurren abiertamente a competir por acceder a ciertas consultorías del Estado o de empresas privadas. En este último caso, varias actuaron como operadoras de compañías mineras, ejecutando proyectos en sus zonas de influencia. De este modo, contribuyeron en la implementación de sus políticas de responsabilidad social y de relaciones comunitarias, en la perspectiva de mantener una relación más o menos armónica entre los distintos actores involucrados.

Por esos años, varias instituciones procesan discusiones internas acerca de la necesidad de crear una empresa consultora paralela a la ONGD bajo una lógica empresarial, aunque hasta la fecha son pocas las que lo han hecho y, menos aún, las que han logrado sacar adelante con éxito tal empresa.

## **5.2. LAS ONGD Y LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA: BREVE PANORAMA ACTUAL**

Se sabe que las ONGD han experimentado fuertes transformaciones en estos años, tanto en sus orientaciones y enfoques estratégicos, como en sus estructuras organizativas y la disponibilidad de fondos. Se conocen también los esfuerzos de muchas de ellas por diversificar sus fuentes de financiamiento, en cuyo marco se ubican las iniciativas en el campo de las consultorías. Sin embargo, es muy difícil saber en qué medida la prestación de estos servicios ha contribuido a los presupuestos institucionales, pues no hay información oficial de estas que permitan evaluar la situación. No todas las ONGD publican detalles de los servicios de consultoría que prestan, menos aún de los montos que ingresan por este concepto. A pesar de ello, pueden hacerse ciertas reflexiones sobre la base de la información disponible de un grupo de instituciones que han colgado datos en sus páginas web.

**CUADRO 20**  
**PRINCIPALES CLIENTES DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA PRESTADOS POR DISTINTAS ONGD<sup>12</sup>**

Clientes	N.º	Porcentaje
ONG nacionales	39	20,9
ONG internacionales	11	5,9
Fundaciones	3	1,6
Subtotal	53	28,5
Agencias de cooperación	15	8,1
Organismos internacionales	7	3,7
Organismos de Naciones Unidas	8	4,3
Subtotal	30	16,1
Ministerios/organismos especializados	23	12,3
Municipalidades provinciales	7	3,7
Municipalidades distritales	4	2,2
Gobiernos regionales	1	0,5
Empresa pública	2	1,0
Fondos públicos y semipúblicos*	11	5,9
Subtotal del sector público	48	25,8
Empresas privadas	28	15,1
Universidades	9	4,8
Gremios	5	2,7
Otros	13	7,0
Total de la muestra	186	100,0

Incluye consultorías a FONDOEMPLEO, a fondos de contravalor y a fondos sociales creados por ley con parte del pago que por la concesión hicieron las empresas ganadoras.

Fuente: páginas web de veintidós instituciones consultadas, miembros de Aldehus.

La información del cuadro muestra la existencia de al menos cuatro grupos importantes de demandantes de los servicios de consultoría: las ONG (nacionales e internacionales), el sector público, las agencias internacionales y las empresas privadas. Las primeras constituyen el 28,5% de la demanda y, si se suman al 16,1% de las segundas, llegan al 44%, cifra que estaría indicando el peso que tiene el mismo sector de la cooperación, en general, como mercado de servicios para las ONGD. Las distintas entidades del sector público (gobierno nacional, gobiernos subnacionales y otros organismos) constituyen un segundo grupo que, a tenor de la información de la muestra, asciende al 25,8%, mientras que las empresas privadas (15%) y las universidades, gremios y otros (15%), el tercer grupo.

El panorama presentado revela que el principal demandante de las consultorías prestadas por las ONG que han consignado información en sus páginas web son los distintos organismos que trabajan en el campo de la cooperación al desarrollo, ya sean otras ONG o diversas agencias internacionales. El sector público, pero principalmente los ministerios, ocupan el segundo lugar, hecho que sin duda es importante y, como ya se dijo, tiene un innegable potencial. Las empresas aparecen en un tercer lugar y constituyen una posibilidad interesante de generación de ingresos.<sup>13</sup> El aporte real en términos financieros de cada uno de estos grupos demanda estudios de caso más detallados.

<sup>12</sup> Información obtenida de la página web de veintidós ONGD socias de la Alianza para el Desarrollo Sostenible (ALDEHUS). Cada cliente puede haber demandado más de un servicio, aunque ello no se ha explicitado. Muy probablemente, otras ONG hayan hecho también consultorías pero no las han dado a conocer. En ningún caso, se consignaron los montos obtenidos.

<sup>13</sup> Para muchas ONGD, el trabajo con empresas, especialmente con algunas mineras, plantea un problema de principios, en la medida que consideran que sus operaciones afectan la viabilidad y el desarrollo de la vida social



En cuanto a los servicios de consultoría prestados, la información es aún más restringida, pero sobre la base de una muestra de varias ONGD que han detallado el tipo de consultorías realizadas en los últimos años, se tiene un panorama referencial interesante que se sintetiza en el siguiente cuadro:

**CUADRO 21**  
**PRINCIPALES SERVICIOS DE CONSULTORÍA PRESTADOS POR UNA MUESTRA DE VARIAS ONGD**

Consultorías <sup>14</sup>	N.º	Porcentaje
Estudios y diagnósticos	7	12,7
Sistematización de experiencias	7	12,7
Evaluaciones	7	12,7
Capacitaciones	7	12,7
Elaboración de planes y propuestas	6	10,9
Elaboración de proyectos y PIP	6	10,9
Seguimiento y evaluación de proyectos	5	9,1
Asistencia técnica	3	5,5
Elaboración y revisión de líneas de base	2	3,6
Otros	2	3,6
Total	55	100,0

Elaborado sobre la base de la información contenida en las páginas web del Centro Alternativa, CIED, Desco, IEP y Kallpa.

Aunque no pretende ser una muestra representativa, esta información es una referencia interesante respecto a las actividades efectivas de consultoría que las ONGD han realizado. En este sentido, puede observarse la variedad de servicios prestados, entre los que destacan, especialmente, los estudios y diagnósticos (varios de estos últimos seguidos de planes o lineamientos para la acción), la sistematización de experiencias, las evaluaciones y las actividades de capacitación. Estas cuatro acciones representan el 50% de la muestra. Si a estas se le agregan las tres siguientes (elaboración de planes diversos y de propuestas técnicas, y de proyectos de desarrollo y de inversión pública, así como los servicios de seguimiento y evaluación de proyectos para terceros), se completa el 80% de las consultorías prestadas. El peso de estas actividades es coherente con las «capacidades instaladas» de las ONGD que prestan estos servicios y que obviamente lo hacen porque tienen recursos humanos preparados para ello.

No son muchas las ONGD con una importante experiencia y posicionamiento en el mercado de las consultorías. Por lo general, estas se limitan a un grupo de instituciones relativamente antiguas, con importante experiencia acumulada en trabajos de desarrollo y con un equipo mínimo experto en temas que tienen demanda en el mercado. Pueden poseer, además, una cartera de consultores externos, que por lo general han sido trabajadores y se encuentran activos en el mercado de las consultorías. En diversas oportunidades, las ONGD forman consorcios con otras similares o con empresas consultoras para concursar y ganar las licitaciones del sector público.

Por diversas razones, ninguna ONGD ha creado una empresa consultora especializada antes de ingresar al mercado de servicios. A la fecha, muy pocas tienen, incluso, una empresa consultora propia, aunque el tema se ha discutido en no pocas oportunidades. El mayor avance que han hecho en este sentido es crear, dentro de su estructura orgánica, una unidad encargada de buscar consultorías.

y económica de las poblaciones con las que han venido trabajando.

<sup>14</sup> Las fechas en que fueron realizadas son muy variadas. Algunas consignan información de principios de la década y otras de los últimos tres años.



## PRINCIPALES CONCLUSIONES

- Los cambios en la cooperación internacional de estos años obligaron a las ONGD o centros de promoción a buscar nuevas fuentes de financiamiento. En esas circunstancias, el Estado se ha convertido en una importante posibilidad para ello, sobre todo si se considera el incremento de los recursos públicos y el gasto creciente en la contratación de servicios de consultoría y en la creación de fondos concursables que permitan a aquellas asociarse con otros actores.
- En el período 2009-2016, el presupuesto del Estado destinado a contratar servicios profesionales y técnicos aumentó sostenidamente. De acuerdo con el Portal de Transparencia Económica del MEF, este se duplicó. Al interior de este rubro, los montos destinados a consultorías de personas jurídicas se han elevado en una proporción incluso algo mayor, mientras que las consultorías de personas naturales se han incrementado en alrededor del 50%. En términos globales, ambos tipos constituyen poco más del 20% del total presupuestado en el año 2016.
- Las consultorías que convocan a personas jurídicas son las que revisten el mayor interés para las ONGD o centros de promoción, ya que su acceso a estas puede contribuir al presupuesto institucional, circunstancia que no se da en el caso de las consultorías de personas naturales. Hay que considerar, sin embargo, que las condiciones y requisitos que se establecen son más adecuados para empresas consultoras privadas, con muchos años en el mercado. Son pocas las ONGD o centros de promoción cuyos perfiles institucionales y equipos profesionales pueden competir con éxito y por sí solas con aquellas.
- Las consultorías de personas jurídicas contiene también varios rubros, entre los cuales el de consultorías propiamente dicho es el de mayor peso (70% del total en el año 2016). Este también ha crecido de manera sustancial en el período 2011-2016.
- El 94% de los fondos asignados a consultorías en el año 2015 correspondió al gobierno nacional. Por su parte, los gobiernos locales tuvieron el 4% y los regionales, el 2% restante. Estas cifras son sumamente reveladoras del uso de estos recursos y del principal demandante de consultorías del sector público.
- La demanda de consultorías del sector público está concentrada fundamentalmente en el gobierno nacional y específicamente en cinco sectores: Educación (MINEDU), Transportes y Comunicaciones (MTC), Economía y Finanzas (MEF), Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y Energía y Minas (MINEM). Así, por ejemplo, en el año 2016, estos concentraron el 89% del gasto. En tres años (2014-2016), Educación estuvo consistentemente en primer lugar y representó un 35% del gasto anual, que se invirtió, en un 99%, en dos programas: Educación Básica para Todos (85%) y Mejoramiento de la Calidad de la Educación Básica (14%). Inmediatamente después se ubica Economía y Finanzas, que ha ido aumentando sus gastos, excepto en el 2016 cuando el MTC da un abrupto salto que cuadruplica los suyos.
- Si se consideran las experiencias y capacidades de la mayoría de ONGD, un grupo de estas pueden tener más facilidad en acceder a las convocatorias del MINEDU, un grupo bastante menor quizás pueda lograrlo a las del MEF y, finalmente, otro bastante más reducido a las del MTC. En el caso de la PCM, el grueso de sus montos se destinan a los organismos supervisores (el OSINERGMIN, el OSIPTEL y el OSITRAN), y su demanda supone profesionales con un perfil infrecuente en las ONGD. Por lo tanto, las posibilidades de competir en estos campos es para ellas muy débil.
- Diez GORE concentraron el 78,4% de los gastos en consultoría realizados en este ámbito de gobierno en el año 2015, especialmente los de Moquegua, Cajamarca, La Libertad, Tacna y Tumbes, que invirtieron casi la mitad del total. Dados los bajos montos involucrados, y en el supuesto de que las ONGD accedieran a un número sustancial de convocatorias, difícilmente estas constituyen una alternativa viable para el sostenimiento institucional.
- Las prioridades de contratación de consultorías es bastante variable en los GORE. De hecho, algunos priorizan educación, y eso incluye contratar personal para cumplir las programaciones; otros, construcción y mantenimiento de vías; otros, salud, etc. La demanda que pueden satisfacer

las ONGD dependerá de su perfil profesional, aunque los antecedentes de trabajo con gobiernos locales evidencian que es muy difícil lograr contratos con ellos y que más bien terminan brindando asistencia técnica y apoyo no remunerado.

- Las modalidades de adjudicación de las consultorías para personas jurídicas es variable: cuando se trata de montos relativamente bajos (entre 30.000 y 35.000 soles), la entidad interesada hace concursos por invitación (solicita propuestas a dos o tres instituciones). Si los montos son superiores, se hacen concursos públicos. Las convocatorias suelen incluir requisitos complejos relacionados con el perfil, la experiencia institucional y la calificación de los equipos profesionales, que la mayor parte de las ONGD tienen dificultades de cumplir. Los estándares se ajustan más a empresas consultoras de larga trayectoria en el mercado como Macroconsult, Apoyo, Maximixe y otras nacionales e internacionales, y eso margina a muchas ONGD.
- Muchos gobiernos regionales y locales prefieren contratar consultores individuales, y eso abre su mercado a profesionales del sector de las ONGD, pero no genera ingresos para estas. Más aún, es frecuente que las que apoyan la gestión local o regional terminen, de hecho, subsidiando las actividades públicas o prestando asistencia técnica y profesional gratuita.
- Las demandas concretas de consultorías realizadas por siete sectores (Ambiente, Agricultura y Riego, Mujer y Poblaciones Vulnerables, Desarrollo Social, Educación, Energía y Minas, y Producción) en el período 2014-2017 son pequeñas en el universo de los gastos del gobierno nacional en la materia, pero están más directamente vinculadas al quehacer de las ONGD. Se trata de un hecho clave para comprender su mercado potencial. Sus convocatorias a personas naturales (consultores individuales), personas jurídicas (empresas consultoras e instituciones) o a ambas indistintamente han sido similares. Las consultorías individuales no son opción para las ONGD como colectivos, pero sí las otras. Educación, Agricultura y Mujer y Poblaciones Vulnerables son los que más concursos o invitaciones destinan a personas jurídicas, mientras que Ambiente las dirige a personas naturales y jurídicas por igual.
- El 60% de las 83 consultorías identificadas para el período 2014-2017 demandaron la elaboración de estudios, diagnósticos y documentos afines, seguidos de lejos por el diseño de instrumentos o herramientas metodológicas diversas (11); de propuestas de política y afines (8); de planes y estrategias (5), y de monitoreo y evaluación (5). El MINAM representó casi la mitad de la demanda de consultorías para estudios, que fueron, a su vez, un 80% de las identificadas en el sector. Por su parte, las del MIMP y el MIDIS representaron un 66%.
- Los estudios demandados son muy heterogéneos en especialidad y experiencias. Algunos pueden suponer limitaciones para las ONGD como ocurre, por ejemplo, con los estudios solicitados por el MINAM para formular proyectos de inversión pública (PIP). Estos requerían conocer el recién modificado SNIP, en relación con el cual hay muy pocos expertos en las ONGD. Otros pedidos del MIMP, el MINEDU, el PRODUCE o el MINAGRI son también muy especializados, y pocos centros de promoción podrían atenderlos con sus propios recursos profesionales.
- Las consultorías más accesibles para las ONGD se relacionan con sus experiencias previas, entre las que destacan las relativas a estudios socioeconómicos, elaboración de guías o diseño de guías técnicas, estudios cuantitativos y evaluaciones de impacto.
- De lo anterior se deriva que las consultorías identificadas en los siete ministerios muestran demandas de diversa complejidad: hay algunas difícilmente realizables por las ONGD; otras que serían accesibles a unas pocas; y otras más que sí serían accesibles a un grupo más grande de instituciones.
- Se han identificado dieciséis fondos concursables de diversas entidades públicas. Ocho brindan oportunidades a asociaciones privadas: tres del MINAGRI, cuatro del PRODUCE y uno del MEF. De acuerdo con su perfil, los concursos más afines y factibles para las ONGD serían las convocatorias del MINAGRI, pues varias de ellas suponen experiencia en promover la actividad agropecuaria. Las convocatorias del PRODUCE pueden ser también aprovechadas, aunque por un grupo más reducido de instituciones. En ningún caso, finalmente, se trata de convocatorias similares a las de FONDOEMPLEO, que suministra fondos directamente para la ejecución de proyectos diseñados por los propios centros.

- A la fecha, existen ocho fondos sociales formados con el aporte de las empresas que compran una concesión al Estado (principalmente mineras). Son fondos públicos bajo administración privada, con una estructura organizativa y unas prioridades de inversión normadas por ley. La ejecución de inversiones suele hacerse a través del concurso de entidades privadas, que incluyen ONGD, bajo procesos y condiciones distintas de las usuales en la cooperación internacional. Hay ejemplos de ONGD que han participado, aunque no se conoce de una evaluación global de estas y de sus ventajas para el financiamiento institucional.
- La información obtenida de una muestra al azar de ONGD muestra la existencia de, al menos, cuatro grupos importantes de demandantes de los servicios de consultoría: las ONG (nacionales e internacionales), el sector público, las agencias internacionales y las empresas privadas. Las primeras constituyen el 28,5% (44%, si se suman las agencias internacionales), cifra que muestra el peso del propio sector como mercado de servicios para los centros. Las entidades del sector público son un segundo grupo (25,8%), y las empresas privadas (15%) y las universidades, gremios y otros (15%), un tercer grupo. El aporte en términos financieros de cada grupo requiere estudios de caso más detallados.
- Una muestra aún más pequeña de casos evidencia que las ONGD han prestado una variedad de consultorías, entre las que destacan los estudios y diagnósticos (incluyendo planes o lineamientos de acción), la sistematización de experiencias, las evaluaciones y la capacitación (50% de la muestra). Si se suma la elaboración de planes diversos y de propuestas técnicas, proyectos de desarrollo y PIP, y seguimiento y evaluación de proyectos para terceros, llegamos al 80% de las consultorías prestadas. Esta cifra es consistente con las «capacidades instaladas» de las ONGD que prestan los servicios, pues tienen los recursos humanos preparados para hacerlo.
- Son pocas las ONGD con una importante experiencia y posicionamiento en el mercado de las consultorías. Estas incluyen instituciones relativamente antiguas y de trayectoria, con un equipo experto en temas demandados. En diversas oportunidades, estas forman consorcios con otras similares o con empresas consultoras para concursar y ganar las licitaciones del sector público.
- Ninguna ONGD necesitó crear una empresa consultora antes de ingresar al mercado de servicios. A la fecha, muy pocas tienen, incluso, una empresa propia. El mayor avance ha sido crear una unidad específica dentro de su estructura orgánica para buscar ofrecer sus servicios.

## ALGUNAS RECOMENDACIONES

- El acceso a recursos públicos suele ser eventual y complementario. Se puede financiar el desarrollo de actividades que apunten al cumplimiento de objetivos institucionales, pero también se pueden asignar recursos humanos a actividades no previstas en los planes estratégicos. Este es un punto clave que se debe considerar, con la finalidad de evitar que las ONGD se conviertan en simples operadores y pierdan la perspectiva institucional.
- Cada una de las ONGD interesadas debe evaluar su experiencia y la calificación de sus profesionales para presentarse a los concursos públicos, sea de manera individual o en consorcio con instituciones afines. Ello dependerá de las características del concurso: sus plazos, los fondos ofrecidos y la contribución que pueden hacer al cumplimiento de los objetivos institucionales o, al menos, de que la responsabilidad de ejecutar el trabajo no signifique un desvío de recursos de la institución. Por las características de las convocatorias (eventuales, cortas y de presupuestos limitados), es difícil que estas constituyan una alternativa de financiamiento sostenible para las ONGD.
- Sobre todo en los servicios demandados por los ministerios más relacionados con las experiencias y capacidades de la gran mayoría de ONGD (MIDIS, MIMP, MINAGRI, MINAM, MINEDU, MINEM, PRODUCE y MINTRA), en los que debe hacerse un seguimiento atento de las solicitudes que se publican periódicamente, estos servicios pueden ayudar a complementar remuneraciones de personal pero no están exentos del riesgo de disminuir la dedicación de los profesionales a las actividades centrales de sus proyectos. Se trata de un asunto cuyas implicaciones siempre deben evaluarse.
- Los fondos concursables son una opción interesante de acceder a recursos públicos, pues muchos de ellos aceptan la participación de las ONGD en una asociación o consorcio que potencia sus capacidades. En estos casos, y a fin de mantener clara la perspectiva institucional, hay que considerar siempre los objetivos institucionales que se persiguen y cómo una eventual obtención de fondos contribuye a ello.
- En muchos casos, las posibilidades de ganar las convocatorias se refuerzan considerablemente si las ONGD, que por sí solas no disponen de los recursos humanos y calificaciones institucionales exigidas, forman alianzas o consorcios con otras similares o con consultoras y entidades que pueden contribuir a ello. Esta es, por tanto, una política que debe observarse activamente cuando la situación lo requiera.
- Las consultorías individuales no constituyen una alternativa institucional para el logro de fondos propios, ya que estas son directamente adjudicadas a profesionales individuales. Por lo tanto, las ONGD no deberían invertir demasiado tiempo o recursos en buscar acceder a este tipo de consultorías.
- Los fondos sociales, que constituyen en realidad recursos públicos, representan una oportunidad que debe explorarse con atención, especialmente por parte de aquellos centros de promoción que trabajan en los ámbitos en los que tales recursos se destinan a la inversión social.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI). (2017).  
*Situación y tendencias de la cooperación internacional en el Perú*. Lima: Autor.
- Mauro, R. (2016).  
*Análisis del presupuesto de consultorías en el Estado peruano*. Lima: s. e.
- Ministerio de Energía y Minas (MINEM). (2017).  
*Informe II trimestre: fondos sociales al 30 de junio de 2017*. Lima: Oficina General de Gestión Social.

# ANEXOS

## ANEXO 1

### CONSULTORÍAS CONVOCADAS POR SIETE MINISTERIOS (2014-2017)

MINISTERIO	PROYECTO/PROGRAMA	CONSULTORÍA	AÑO	TIPO DE CONSULTORÍA
PRODUCE <a href="http://www.produce.gob.pe/index.php/transparencia/procesos-bid">http://www.produce.gob.pe/index.php/transparencia/procesos-bid</a>	Proyecto de Adaptación al Cambio climático del Sector Pesquero y el Ecosistema Marino Costero del Perú	Consultoría para elaborar propuesta de Política Nacional para el manejo integrado de las zonas marino costeras y una propuesta de programa de MIZMC CON énfasis en el ordenamiento territorial y bajo un escenario de cambio climático, cursos de capacitación para planes locales MIZMC para las áreas piloto. Esta última actividad forma parte complementaria del modelo participativo ( <i>bottom-up</i> ) con el que debe abordarse finalmente la propuesta de política nacional y programa MIZMC ( <i>top-down</i> ). Asimismo, se realizará un seguimiento y revisión a los planes locales de MIZMC	2016	Consultoría individual
	Proyecto de Adaptación al Cambio climático del Sector Pesquero y el Ecosistema Marino Costero del Perú	Consultoría para la realización de un análisis de la vulnerabilidad ecológica actual y futura al cambio climático del ecosistema marino-costero en la zona de Huacho que incluya la construcción de indicadores, mapas de vulnerabilidad y propuesta de planes de adaptación.	2016	Consultoría individual
	Proyecto de Adaptación al Cambio climático del Sector Pesquero y el Ecosistema Marino Costero del Perú	Consultoría para la realización de un curso - taller de evaluación del riesgo ecológico (ERE) de los impactos del cambio climático sobre especies clave del ecosistema marino del Perú	2016	Consultoría individual



MINISTERIO	PROYECTO/PROGRAMA	CONSULTORÍA	AÑO	TIPO DE CONSULTORÍA
MINEDU <a href="http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/">http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/</a>	Programa Presupuestal Logros de Aprendizajes de los Estudiantes de Educación Básica Regular (PELA) - Programa SWAP-educación	Consultoría para desarrollo de una propuesta para el mejoramiento del proceso relacionado con el procesamiento y seguridad de las fichas de respuesta para las evaluaciones a docentes para el acceso a cargos directivos y especialistas, y de ascenso	2017	Consultoría individual
	Programa Presupuestal Logros de Aprendizajes de los Estudiantes de Educación Básica Regular (PELA) - Programa SWAP-educación	Servicio de Consultoría para la elaboración, revisión y valoración de instrumentos de evaluación docente de Ciencia y Tecnología para el Concurso de Ascenso en la Escala Magisterial 2018	2017	Consultoría para instituciones (persona jurídica)
	Programa Presupuestal Logros de Aprendizajes de los Estudiantes de Educación Básica Regular (PELA) - Programa SWAP-educación	Brindar asistencia técnica para el diseño e implementación de un programa de formación de formadores en liderazgo pedagógico.	2016	Consultoría para instituciones (persona jurídica)
	Programa Presupuestal Logros de Aprendizajes de los Estudiantes de Educación Básica Regular (PELA) - Programa SWAP-educación	Servicios de consultoría para realizar un estudio longitudinal que permita relacionar los procesos de efectividad escolar con el logro de aprendizaje en Lectura y Matemática de los estudiantes de una misma cohorte, en tres momentos diferentes (ECE 2009, EM 2013 y ECE 2015), a fin de identificar los efectos diferenciales que generan dichos procesos sobre distintos grupos de estudiantes y escuelas	2016	Consultoría para instituciones (persona jurídica) El contratista debe asignar a un investigador principal con diferentes requisitos (Doctorado y con experiencia en investigación educativa)
	Programa Presupuestal Logros de Aprendizajes de los Estudiantes de Educación Básica Regular (PELA) - Programa SWAP-educación	Servicio de elaboración de ítems para evaluar a los profesores de la educación básica regular en el marco de las evaluaciones de la Ley de Reforma Magisterial	2015	Consultoría para instituciones (persona jurídica)
	Programa Presupuestal Logros de Aprendizajes de los Estudiantes de Educación Básica Regular (PELA) - Programa SWAP-educación	Estudio que permita obtener información acerca del proceso de entrega, comprensión y usos que se le está dando a los informes de resultados de la ECE 2014 y las cartillas dirigidas a directores, docentes y padres de familia con el fin de obtener información que permita mejorar el diseño y el contenido que ofrecen dichos informes.	2015	Consultoría para instituciones (persona jurídica) El contratista debe asignar a un investigador principal con diferentes requisitos (Doctorado y con experiencia en investigación educativa)
	Proyecto de Mejoramiento de la Gestión Educativa	Realizar diseño, ejecución y evaluación del Programa de Planificación, Programación y ejecución presupuestal para fortalecer y desarrollar las competencias de cuarenta servidores públicos de la DRE y la UGEL de las regiones Huancaavelica, Piura y San Martín a fin de lograr la articulación y efectividad de los procesos de planificación, programación y ejecución presupuestal, de tal manera que reviertan los nudos críticos que limitan una óptima gestión, les provea de estrategias, y les permita tener una actitud propositiva en el marco del proceso de modernización y descentralización de la gestión educativa	2015	Consultoría para instituciones (persona jurídica)
	Proyecto de Mejoramiento de la Gestión Educativa	Desarrollar y estandarizar una metodología e instrumentos para realizar el mapeo de procesos, mapeo de puestos y elaboración de perfiles de una DRE y UGEL del ámbito de intervención del proyecto	2015	Consultoría para instituciones (persona jurídica)
	Programa Presupuestal Logros de Aprendizajes de los Estudiantes de Educación Básica Regular (PELA) - Programa SWAP-educación	Estudio nacional sobre el uso del tiempo y otras variables de calidad educativa (demanda cognitiva, cobertura curricular, clima en la escuela y en el aula, y PCK) en instituciones educativas secundarias públicas regulares	2015	Consultoría para instituciones (persona jurídica)
Programa Presupuestal Logros de Aprendizajes de los Estudiantes de Educación Básica Regular (PELA) - Programa SWAP-educación	Estudio cualitativo sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje de lectura y escritura en Instituciones Educativas (IE) que implementan la Educación Intercultural Bilingüe (EIB)	2015	Consultoría Individual	

MINISTERIO	PROYECTO/PROGRAMA	CONSULTORÍA	AÑO	TIPO DE CONSULTORÍA
MIMP <a href="https://www.mimp.gob.pe/homemimp/transparencia/consultorias-mimp.php">https://www.mimp.gob.pe/homemimp/transparencia/consultorias-mimp.php</a>	Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual (PNCVFS)	Consultoría para elaborar un estudio de mercado para identificar la demanda insatisfecha real y delimitar las principales líneas de emprendimiento económico en los distritos de Independencia, El Agustino, Pachacamac, San Juan de Lurigancho y Villa María del Triunfo	2014	Consultor: persona jurídica
	Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual (PNCVFS)	Estudio de identificación de demanda sobre nuevos servicios para el empoderamiento económico y brechas en capacitación para mujeres en los distritos de Independencia, El Agustino, Pachacamac, San Juan de Lurigancho y Villa María del Triunfo	2014	Consultor: persona natural
	Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual (PNCVFS)	Línea de base del proyecto: Emprendimiento para el empoderamiento y prevención de la violencia de género	2014	Consultor: persona natural
	Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual (PNCVFS)	Estudio de alternativas productivas para mujeres en riesgo en Madre de Dios	2014	Consultor: persona natural
	Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual (PNCVFS)	Sistematización de la experiencia: Promotores educadores de la violencia sexual y familiar	2014	Consultor: persona jurídica
	Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual (PNCVFS)	Diagnóstico georreferenciado de la oferta de servicios directos y complementarios para la atención de los casos de violencia sexual y familiar y sexual en 199 distritos en los cuales existe un CEM. Identificación de servicios como: servicios de salud, legales, de protección social, económica y financiera, de formación y capacitación, de emprendimiento económico, así como de la PNP	2014	Consultor: persona jurídica
	Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual (PNCVFS)	Elaboración de diseño de integral de expansión de servicios como estrategia de intervención para mujeres víctimas y en riesgo, que se constituya en el nuevo modelo del CEM urbano; así como los documentos operativos y la línea de base correspondiente	2015	Consultor: persona jurídica
	Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual (PNCVFS)	Diagnóstico nacional georreferenciado de la oferta de los servicios directos y complementarios para la atención de los casos de violencia familiar a nivel nacional. Elaboración de un sistema geográfico de consulta en Lima	2015	Consultor: persona jurídica
	Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual (PNCVFS)	Diagnóstico del funcionamiento de los CEM como estrategia del Estado para atender la problemática de la violencia familiar y sexual en el ámbito nacional	2015	Consultor: persona jurídica
	Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual (PNCVFS)	Estudio para identificar alternativas de emprendimientos productivos para mujeres y elaborar proyectos que permitan la promoción de los mismos	2015	Consultor: persona natural
	Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual (PNCVFS)	Sistematización de buenas prácticas en el programa Contigo	2015	Consultor: persona natural
	Sin información	Evaluación del periodo 2012 al 2015 del Plan de igualdad de género 2012-2017	2016	Sin información

MINISTERIO	PROYECTO/PROGRAMA	CONSULTORÍA	AÑO	TIPO DE CONSULTORÍA
MINEM <a href="http://www.transparencia.gob.pe/contrataciones/pte_transparencia_procesos.aspx?id_entidad=137&amp;id_tema=34&amp;Ver=#.WkW2PN-Wbct">http://www.transparencia.gob.pe/contrataciones/pte_transparencia_procesos.aspx?id_entidad=137&amp;id_tema=34&amp;Ver=#.WkW2PN-Wbct</a>	**	Diagnóstico para establecer un diagnóstico y formular programas de eficiencia energética en el sector transporte: Elaboración de línea de base sobre el sector, diseñar y elaborar programas de eficiencia energética, orientadas al uso eficiente de la energía en el transporte aplicando medidas, tales como el etiquetado de eficiencia energética, manejo eficiente, entre otros (analizar la viabilidad de la implementación)	2017	Consultoría para instituciones (persona jurídica)
	**	Diagnóstico para establecer un diagnóstico y formular programas de eficiencia energética en el sector industrial. Elaborar medidas específicas para la promoción de incentivos a las empresas que incorporen mejores de eficiencia energética en sus procesos industriales o en parte de ellos: Formulación de línea de base y diagnóstico del sector industrial, diagnóstico y formulación de programas de eficiencia energética, propuesta de estrategia de comunicación para el desarrollo de programa de incentivos económicos	2017	Consultoría para instituciones (persona jurídica)
	**	Actualizar las guías de orientación del Uso Eficiente de la energía y de diagnóstico, tomando como referente las guías vigentes publicadas en el sitio web del MINEM. En el proceso de actualización deberá considerarse las nuevas tecnologías disponibles en el mercado, los costos, la capacidad del personal que se encargue de la implementación y seguimiento	2017	Para persona natural y persona jurídica
MINAGRI <a href="http://minagri.gob.pe/portal/adquisiciones-de-bienes-y-servicios">http://minagri.gob.pe/portal/adquisiciones-de-bienes-y-servicios</a>	**	Servicio de consultoría para la elaboración de modelo conceptual para la articulación territorial de instrumentos de política, planeamiento y presupuesto del sector agricultura y riego	2015	Consultor: persona natural
	**	Formulación de la guía de componente social en proyectos de infraestructura de riego	2015	Consultor: persona natural
	**	Servicio de consultoría para elaborar un diseño de la hoja de ruta para la implementación de la estrategia nacional de agricultura familiar ENAF	2015	Consultor: persona natural
	**	Consultoría para la elaboración de plan de difusión lineamientos de política agraria en: Ica-Lima-Cuzco-San Martín-Arequipa-Junín	2015	Consultor: persona natural
	**	Consultoría para la estimación de los beneficios y costos económicos, sociales, públicos y fiscales de la exoneración tributaria otorgada al sector agrario	2015	Consultor: persona jurídica
	**	Servicio de seguimiento y monitoreo de los proyectos de inversión pública que son ejecutados con recursos del Fondo MI Riego, en los departamentos de La Libertad, Apurímac y Puno	2015	Consultor: persona jurídica
	**	Servicio de consultoría para elaboración del Plan Operativo de la estrategia nacional de agricultura familiar	2015	Consultor: persona natural
	**	Servicio para la elaboración de una estrategia articulada por resultado para las políticas sectoriales del MINAGRI	2015	Consultor: persona jurídica
	**	Servicios para la identificación y especificación de indicadores claves de desempeño para las políticas sectoriales del MINAGRI	2015	Consultor: persona jurídica
	**	Estudio de identificación de brechas de servicios en la cadena de valor de pieles y cueros	2016	Consultor: persona natural
	**	Servicio de consultoría para el diagnóstico, propuesta de solución y planificación del proyecto del sistema de información de suelos de la dirección general de asuntos ambientales agrarios del ministerio de agricultura y de riego	2016	Consultor: persona jurídica
	**	Evaluación del desarrollo económico y social del PIP: construcción-regulación de las aguas del río Chonta mediante la prensa de Chonta	2017	Consultor: persona jurídica
	**	Servicio de consultoría para la elaboración de una propuesta de priorización de cooperación internacional agraria	2017	Consultor: persona natural
	**	Gestión del seguimiento y monitoreo a las intervenciones sectoriales autorizadas en el marco de la Ley N.º 30556, que aprueba disposiciones de carácter extraordinario para las intervenciones del gobierno nacional frente a desastres y que dispone la creación de la autoridad para la reconstrucción con cambios	2017	Consultor: persona natural

MINISTERIO	PROYECTO/PROGRAMA	CONSULTORÍA	AÑO	TIPO DE CONSULTORÍA
MIDIS <a href="http://www.midis.gob.pe/index.php/es/portal-de-transparencia-estandar-midis">http://www.midis.gob.pe/index.php/es/portal-de-transparencia-estandar-midis</a>	**	Estudio cuantitativo de conocimientos en la población de Lima y principales ciudades del país sobre la campaña informativa neutralidad política para evitar el uso de los programas sociales	2014	Para persona natural y persona jurídica
	**	Diseñar una estrategia de comunicación e incidencia pública que oriente la implementación de las acciones educativo comunicacionales en el nivel nacional, regional y local, y contribuya al posicionamiento del desarrollo infantil temprano como una prioridad pública, desde una perspectiva de derechos, género y pertinencia intercultural	2014	Consultoría individual
	**	Elaboración y validación de los lineamientos para hacer transversal la dimensión de discapacidad en las políticas del MIDIS	2015	Consultoría individual
	**	Levantamiento y análisis de la información sobre los procesos y/o actividades conducentes a la entrega del Documento Nacional de Identidad DNI al recién nacido y el acceso al agua clorada en los hogares, en lugares donde se implemente el FED, a fin de identificar y documentar las correspondientes de líneas de producción	2015	Consultoría individual
	**	Planificar, organizar y realizar el recojo de información que permita conocer el impacto del servicio de cuidado diurno del Programa Cuna Más sobre el nivel de desarrollo alcanzado por las niñas y niños que tienen asistencia continua al mismo: aplicación de instrumentos que miden la calidad de la atención en los centros en una muestra de locales comunales de cuidado infantil y aplicación de instrumentos que miden el nivel de desarrollo para todos los niños participantes en el estudio de línea de base	2015	Consultoría para instituciones (persona jurídica)
	Programa Nacional Cuna Más	Recojo de información de la encuesta de línea de seguimiento en el marco de evaluación de impacto del servicio de cuidado diurno del PNCM: aplicación de instrumentos a niños de muestras de locales comunales de cuidado infantil y muestras de conglomerados de hogares, así como la aplicación de instrumentos que miden el nivel de desarrollo y la calidad de la atención para todos los niños participantes	2015	Consultoría para instituciones (persona jurídica)
	Programa Nacional Cuna Más	Recojo de información del estudio sobre los determinantes de la deserción de niñas, niños y cuidadoras del servicio de cuidado diurno (SCD) del PNCM e identificación de posible estrategia, que sean técnicamente viables, que permitan reducir la deserción	2015	Consultoría para instituciones (persona jurídica)
	Programa Nacional Cuna Más	Análisis y triangulación de información primaria y secundaria del PNCM: Sistematizar el proceso de sistematización del programa, desde el diseño inicial, los cambios y reformas que ha tenido, considerando los niveles central y regional del programa, y tomando en cuenta las particularidades de los contextos regionales. Hacer recomendaciones viables para mejorar la implementación del programa	2015	Consultoría individual
	Programa Nacional Cuna Más	Servicio de consultoría para la sistematización y análisis de la información secundaria correspondiente a la región de La Libertad del PNCM	2015	Consultoría individual
	Programa Nacional Cuna Más	Servicio de consultoría para la sistematización y análisis bibliográfico relacionado al PNCM	2015	Consultoría individual
Programa Nacional Cuna Más	Sistematización y análisis de la información secundaria correspondiente a la región de Loreto y Puno del PNCM	2015	Consultoría individual	

MINISTERIO	PROYECTO/PROGRAMA	CONSULTORÍA	AÑO	TIPO DE CONSULTORÍA
MINAM <a href="http://www.minam.gob.pe/portal-de-transparencia-estandar-pte/">http://www.minam.gob.pe/portal-de-transparencia-estandar-pte/</a>	**	Servicio de consultoría para la actualización de tres planes de acción para la mejora de la calidad del aire: Identificar los actores involucrados en la gestión de la calidad del aire en la cuenca atmosférica de las ciudades mencionadas, en marco a la normatividad vigente y actualizada, Desarrollar la nueva propuesta de medidas consensuadas con el GESTA Zonal de las ciudades mencionadas, Determinar los nuevos costes, así como proponer el esquema de financiamiento para las medidas propuestas en la Actualización de los Planes de Acción solicitados.	2014	Consultoría para instituciones (persona jurídica)
	**	Servicio de consultoría para la elaboración de "mapa de desertificación por salinización para la región Piura"	2014	Para persona natural y persona jurídica
	**	Servicio para la elaboración de guía de participación ciudadana en acción de minimización, segregación y recolección selectiva de residuos sólidos municipales	2014	Consultoría para instituciones (persona jurídica)
	**	Diagnóstico sobre la situación de los permisos y autorizaciones ambientales que deben tramitar los interesados ante los sectores de minería e hidrocarburos u otras entidades oficiales para el inicio de sus actividades	2014	Consultoría individual
	**	Servicio de consultoría para el diseño de la guía técnica para la elaboración del diagnóstico integrado del territorio para el ordenamiento territorial	2014	Consultoría para instituciones (persona jurídica)
	**	Servicio de consultoría en asistencia técnica para la elaboración del estado situacional de la gestión y manejo de los residuos sólidos municipales en la localidad de Ongoy, distrito de Ongoy, provincia de Chincheros, región Apurímac	2014	Para persona natural y persona jurídica
	**	Servicio de consultoría en asistencia técnica para la elaboración del estado situacional de la gestión y manejo de los residuos sólidos municipales en la localidad de Ocobamba, distrito de Ocobamba, provincia de Chincheros, región Apurímac	2014	Para persona natural y persona jurídica
	**	Servicio de consultoría en asistencia técnica para la elaboración del estado situacional de la gestión y manejo de los residuos sólidos municipales en la localidad de Pazos, distrito de Pazos, provincia de Tayacaja, región Huancavelica	2014	Para persona natural y persona jurídica
	**	Servicio de consultoría para la formulación y consolidación de la estrategia ambiental para promover el aprovechamiento de las aguas residuales domésticas o municipales	2014	Consultoría individual
	**	Servicio de consultoría en asistencia técnica para realizar estudios orientados a la formulación del proyecto de inversión pública del servicio de limpieza pública de la localidad de Vilcabamba, distrito de Vilcabamba, provincia de la Convención, región Cuzco	2014	Para persona natural y persona jurídica
	**	Servicio de consultoría en asistencia técnica para realizar estudios orientados a la formulación del proyecto de inversión pública del servicio de limpieza pública de la localidad de Quichuar, provincia de Tayacaja, región Huancavelica	2014	Para persona natural y persona jurídica
	**	Servicio de consultoría en asistencia técnica para realizar estudios orientados a la formulación del proyecto de inversión pública del servicio de limpieza pública de la localidad de Huachocolpa, provincia de Tayacaja, región Huancavelica	2014	Para persona natural y persona jurídica
	**	Servicio de consultoría en asistencia técnica para realizar estudios orientados a la formulación del proyecto de inversión pública del servicio de limpieza pública de la localidad de Parihuanca, provincia de Huancayo, región Junín	2014	Para persona natural y persona jurídica
	**	Servicio de consultoría en asistencia técnica para realizar estudios orientados a la formulación del proyecto de inversión pública del servicio de limpieza pública de la localidad de Tintay Puncu, provincia de Tayacaja, región Huancavelica	2014	Para persona natural y persona jurídica

MINISTERIO	PROYECTO/PROGRAMA	CONSULTORÍA	Año	TIPO DE CONSULTORÍA
MINAM <a href="http://www.minam.gob.pe/portal-de-transparencia-estandar-pte/">http://www.minam.gob.pe/portal-de-transparencia-estandar-pte/</a>	**	Servicio de consultoría en asistencia técnica para realizar estudios orientados a la formulación del proyecto de inversión pública del servicio de limpieza pública de la localidad de Ayahuanca, provincia de Huanta, región Ayacucho	2014	Para persona natural y persona jurídica
	**	Servicio de consultoría en asistencia técnica para realizar estudios orientados a la formulación del proyecto de inversión pública del servicio de limpieza pública de la localidad de Río Tambo, provincia de Satipo, región Junín	2014	Para persona natural y persona jurídica
	**	Servicio de elaboración de los estudios de los aspectos socioeconómico para la micro zonificación ecológica y económica de los distritos de Saman y Cabana (región Puno) y los distritos de Tahuamanu y las piedras (región de Madre de Dios) en el marco del apoyo presupuestario <i>euro eco trade</i>	2014	Para persona natural y persona jurídica
	**	Servicio de prospección, colección, elaboración de mapas de distribución y estudio socioeconómico y de conocimientos tradicionales asociados al cultivo de las razas de maíz	2015	Para persona natural y persona jurídica
	**	Servicio de consultoría para la elaboración del estudio biológico para micro zonificación ecológica y económica del ámbito de distritos Samuel Pastor, Chivay, Cotahuasi, San Salvador, Maras, San Miguel de el Faique, Morropón, Sullana y Montero en el marco del convenio MEF-MINAM	2015	Para persona natural y persona jurídica
	**	Servicio de consultoría para la elaboración del estudio biológico para micro zonificación ecológica y económica del ámbito de distritos Samuel Pastor, Chivay, Cotahuasi, San Salvador, Maras, San Miguel de el faique, Morropón, Sullana y Montero en el marco del convenio MEF-MINAM	2015	Para persona natural y persona jurídica
	**	Servicio de sistematización y análisis de información sobre modalidades de conservación y uso sostenible de la diversidad biológica en ámbitos diferentes a las áreas naturales protegidas	2015	Para persona natural y persona jurídica
	**	Servicio de consultoría para el mapeo y caracterización de los ecosistemas paramo y jalca	2015	Para persona natural y persona jurídica
	**	Servicio de consultoría para la elaboración del mapa, análisis socioeconómico y de organismos y microorganismos de aire y suelo y lineamientos para la conservación de la diversidad genética de la papa	2015	Para persona natural y persona jurídica
	**	Servicio de consultoría para la elaboración del mapa, análisis socioeconómico y de organismos y microorganismos de aire y suelo y lineamientos para la conservación de la diversidad genética del algodón	2015	Para persona natural y persona jurídica
	**	Servicio de consultoría para la propuesta de organización y articulación para la incubación de negocios basados en la biodiversidad	2015	Para persona natural y persona jurídica
	**	Servicio de consultoría para la determinación de la distribución de la diversidad genética y estudio socioeconómico del ají	2016	Para persona natural y persona jurídica
	**	Servicio de consultoría para la prospección, distribución y análisis socioeconómico de la trucha en las regiones de AREQUIPA, PUNO, TACNA Y MOQUEGUA - I ETAPA	2016	Para persona natural y persona jurídica
	**	Servicio de consultoría para la prospección, distribución y análisis socioeconómico de peces ornamentales en las regiones de LORETO Y UCAYALI	2016	Para persona natural y persona jurídica
	**	Servicio especializado para la evaluación en campo de los procesos productivos (plantas de beneficio) de la pequeña minería y minería artesanal, priorizados, ubicados en puno	2016	Para persona natural y persona jurídica
	**	Servicio de consultoría para la elaboración del mapa, análisis socioeconómico y de organismos y microorganismos de aire y suelo y lineamientos para la conservación de la diversidad genética de la papa	2016	Para persona natural y persona jurídica

Todas las páginas Web fueron consultadas entre el 10 y el 13 de octubre de 2017.





## ANEXO 2

### FONDOS CONCURSABLES DEL ESTADO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS / ÁMBITOS DE ACCIÓN	PARTICIPANTES	FINANCIAMIENTO
MINAGRI- INIA-FONDO CONCURSABLE- INVESTIGACIÓN ADAPTATIVA <a href="http://www.inia.gob.pe/pnia-intro/182-programas/pnia/fondo-concursable/1210-fc-003">http://www.inia.gob.pe/pnia-intro/182-programas/pnia/fondo-concursable/1210-fc-003</a>	Consiste en el desarrollo de experimentos participativos enfocados a resolver problemas que limitan la productividad y la competitividad de los productores agrarios, mediante el ajuste o acondicionamiento de tecnologías ya existentes y que hayan sido exitosamente comprobadas.	Cofinanciar proyectos para la validación, transferencia y adopción de tecnologías ya existentes que resuelvan uno o más puntos críticos de la cadena productiva.	Organizaciones de productores en alianza estratégica con empresas agroindustriales, proveedores de insumos, universidades, institutos y escuelas de educación superior, diversas ONG, gobiernos regionales y gobiernos locales.	El monto máximo del cofinanciamiento del PNIA con recursos no reembolsables (RNR) por proyecto será de S/. 196.000 (ciento noventa y seis mil y 00/100 soles).  La duración o plazo del proyecto no podrá ser menor a doce (12) meses. El número de meses será contabilizado a partir de la fecha del primer desembolso; los gastos y/o inversiones realizados con fecha anterior no serán reconocidos.
MINAGRI - INIA - FONDO CONCURSABLE - SERVICIOS DE EXTENSIÓN <a href="http://www.inia.gob.pe/pnia-intro/182-programas/pnia/fondo-concursable/1210-fc-003">http://www.inia.gob.pe/pnia-intro/182-programas/pnia/fondo-concursable/1210-fc-003</a>	Estos proyectos consisten en la provisión de servicios profesionales especializados de asistencia técnica y capacitación que permitan a los productores organizados conocer, aplicar y adoptar conocimientos especializados y tecnologías disponibles para resolver problemas en todas las etapas de la cadena de valor	Cofinanciar proyectos de servicios de extensión tecnológica agraria para contribuir al aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones de productores agrarios.	Organizaciones de productores en alianza estratégica con empresas ligadas a la cadena productiva, profesionales y proveedores de insumos, universidades, institutos y escuelas de educación superior, diversas ONG, gobiernos regionales y gobiernos locales.	El monto máximo del cofinanciamiento del PNIA con recursos no reembolsable (RNR) será de S/. 196.000 (ciento noventa y seis mil y 00/100 soles).  La duración o plazo del proyecto no podrá ser menor a doce (12) meses. El número de meses será contabilizado a partir de la fecha del primer desembolso; los gastos y/o inversiones realizados con fecha anterior no serán reconocidos.
MINAGRI - INIA - FONDO CONCURSABLE - CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS <a href="http://www.inia.gob.pe/pnia-intro/182-programas/pnia/fondo-concursable/1210-fc-003">http://www.inia.gob.pe/pnia-intro/182-programas/pnia/fondo-concursable/1210-fc-003</a>	La Capacitación por Competencias comprende la Formación de Agentes de Extensión Agraria por especialidad, orientada a desarrollar capacidades técnicas para transmitir conocimientos, generar habilidades y destrezas.	Cofinanciar proyectos de Capacitación por Competencias en Extensión e Innovación Agraria que contribuyan al desarrollo de capacidades de los profesionales dedicados a la transferencia tecnológica agraria en el país.	Universidades, instituciones de investigación y desarrollo tecnológico, institutos y escuelas de educación superior y asociaciones civiles, en alianza estratégica con organizaciones de productores, empresas agroindustriales, gobiernos regionales y locales, empresas privadas, universidades o institutos de educación superior.	El monto máximo del cofinanciamiento del PNIA con Recursos No reembolsable (RNR) será de S/. 140.000 (ciento cuarenta mil y 00/100 soles).  La duración o plazo del proyecto no podrá ser menor a doce (12) meses. El número de meses será contabilizado a partir de la fecha del primer desembolso; los gastos y/o inversiones realizados con fecha anterior no serán reconocidos

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS / ÁMBITOS DE ACCIÓN	PARTICIPANTES	FINANCIAMIENTO
<p>MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN (PRODUCE) – Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innovate Perú) – INNOVA PERU  <a href="https://innovateperu.gob.pe/quienes-somos/nuestros-fondos/fidecom">https://innovateperu.gob.pe/quienes-somos/nuestros-fondos/fidecom</a></p>	<p>Creado el 24 de julio de 2014 mediante Decreto Supremo N.º 003-2014-PRODUCE, como Unidad Ejecutora del Ministerio de la Producción, con autonomía económica, administrativa, financiera y técnica.</p>	<p>El programa busca incrementar la productividad empresarial a través del fortalecimiento de los actores del ecosistema de la innovación (empresas, emprendedores y entidades de soporte) y facilitar la interrelación entre ellos.</p> <p>Tiene como objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la innovación en los procesos productivos empresariales.</li> <li>Impulsar el emprendimiento innovador.</li> <li>Facilitar la absorción y adaptación de tecnologías para las empresas.</li> </ul>	<p>Ver casilla inferior</p>	<p>Para el logro de sus objetivos Innovate Perú administra actualmente los siguientes fondos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto de Innovación para la Competitividad (FINCYT 2).</li> <li>Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM).</li> <li>Fondo Marco para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FOMITEC).</li> <li>Fondo MIPYME</li> </ul>
<p>INNOVA PERU – FIDECOM  <a href="http://www.innovateperu.gob.pe/quienes-somos/nuestros-fondos/fidecom">http://www.innovateperu.gob.pe/quienes-somos/nuestros-fondos/fidecom</a></p>	<p>El Gobierno peruano ha creado el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad –FIDECOM–, liderado por el Ministerio de la Producción, que cuenta con 200 millones de soles para promover la investigación y desarrollo de proyectos de innovación productiva de utilización práctica en las empresas.</p> <p>Misión: Contribuir con el incremento de la competitividad del país a través del financiamiento de proyectos y fortalecimiento de capacidades para la innovación productiva.</p> <p>Visión: Ser el fondo líder para impulsar la innovación productiva en el país, reconocido por su excelencia en el servicio a las empresas.</p>	<p>FIDECOM es un fondo concursable que tiene por objetivo cofinanciar proyectos orientados a:</p> <p>Promover la investigación y desarrollo de proyectos de innovación productiva de utilización práctica para las empresas. Desarrollar y fortalecer las capacidades de generación y aplicación de conocimientos tecnológicos para la innovación y el desarrollo de las capacidades productivas y de gestión empresarial de los trabajadores y conductores de las microempresas.</p> <p>¿Qué proyectos financia FIDECOM?</p> <p>Proyectos de Innovación Productiva: Son proyectos que apuntan al desarrollo de innovación en procesos, productos y servicios, la transferencia y difusión tecnológica para aplicación práctica para el incremento de la productividad y competitividad empresarial.</p> <p>Proyectos de Transferencia de Conocimientos para la Innovación Productiva y Gestión Empresarial: Son proyectos que buscan la incorporación de conocimientos tecnológicos en procesos, productos, servicios y otros de las microempresas, a través del fortalecimiento de la capacidad de innovación, producción y gestión empresarial y la aplicación por parte de las microempresas de conocimientos tecnológicos.</p>	<p>Empresas y las asociaciones civiles de carácter productivo legalmente constituidas en el país y las microempresas formales, sus trabajadores y conductores, en asociación con entidades académicas.</p>	<p>El Fondo puede cofinanciar hasta el 75% del monto total del proyecto.</p> <p>Los proyectos de FIDECOM tendrán un plazo máximo de ejecución de veinticuatro meses, siendo el monto máximo de financiamiento de S/. 404.100 de recursos no reembolsables (RNR).</p>

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS / ÁMBITOS DE ACCIÓN	PARTICIPANTES	FINANCIAMIENTO
<p>PRODUCE- INNOVATE PERU- CONCURSO DE PROYECTOS DE INNOVACION SOCIAL <a href="http://www.innovateperu.gov.pe/convocatorias/concursos-para-instituciones-del-ecosistema/198-concurso-de-proyectos-de-innovacion-social">http://www.innovateperu.gov.pe/convocatorias/concursos-para-instituciones-del-ecosistema/198-concurso-de-proyectos-de-innovacion-social</a></p>	<p>El concurso busca financiar soluciones innovadoras a tres retos propuestos por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social para esta convocatoria, a través de proyectos de I+D+I:</p> <p>Reto 1: Mecanismo y/o dispositivo que permita mejorar el acceso y la gestión de agua saludable y segura en la Amazonía.</p> <p>Reto 2: Alimentos fortificados con hierro para combatir o prevenir la anemia adaptados a la población infantil.</p> <p>Reto 3: Mecanismo y/o dispositivo para la entrega costo-efectiva de las transferencias monetarias a hogares de zonas rurales alejadas.</p> <p>Dado que las soluciones se plantean para retos específicos, los proyectos seleccionados deberán culminar con la implementación de la solución durante el plazo de ejecución de los mismos.</p>	<p>¿Qué proyectos se financia?</p> <p>Proyectos que permitan generar soluciones a los retos establecidos en la presente convocatoria, a través de I+D+I.</p> <p>Dado que la solución se plantea para retos específicos, los proyectos deberán incluir la implementación y operación de la solución durante el plazo de ejecución del mismo, así como la estrategia para el escalamiento y la propuesta Instrumentos y mecanismos para esta etapa.</p>	<p>Universidad –pública o privada– con experiencia probada en procesos de investigación aplicada y desarrollo relacionados con la solución propuesta y que acrediten como mínimo un (01) año de actividad según el Registro Único del Contribuyente (RUC).</p> <p>Instituto o centro de investigación y desarrollo –públicos o privados– con experiencia probada en procesos de investigación aplicada y desarrollo relacionados con la solución propuesta, y que acrediten como mínimo un (01) año de actividad según el Registro Único del Contribuyente (RUC).</p> <p>Asociaciones civiles sin fines de lucro con experiencia probada relacionada con la solución propuesta, y que acrediten como mínimo un (01) año de funcionamiento continuo según el Registro Único del Contribuyente (RUC).</p> <p>Empresas legalmente constituidas en el país con personería jurídica establecida e inscrita en los registros públicos, que producen bienes y/o servicios vinculados con el proyecto. Deben acreditar como mínimo un (01) año de funcionamiento continuo según el Registro Único del Contribuyente (RUC).</p> <p>Institutos de Educación Superior Tecnológico con experiencia probada relacionada con la solución propuesta y que acrediten como mínimo un (01) año de actividad según el Registro Único del Contribuyente (RUC).</p> <p>Las personas naturales, con o sin negocio, podrán participar a través de una entidad jurídica definida en el presente numeral.</p>	<p>Innovate Perú financiará con recursos no reembolsables (RNR) hasta el 90% del valor total del proyecto. El porcentaje restante deberá ser cubierto con el aporte monetario y no monetario de las entidades solicitantes y asociadas. El monto máximo dependerá del reto:</p> <p>RETO 1: 500,00 RETO 2: 450,00 RETO 3: 300,00</p> <p>El presupuesto disponible de RNR para esta convocatoria asciende a S/. 2.500.000,00.</p>

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS / ÁMBITOS DE ACCIÓN	PARTICIPANTES	FINANCIAMIENTO
<p>PRODUCE-INNOVATE PERU- CONCURSO DE PROYECTOS DE INNOVACION SOCIAL  <a href="http://www.innovateperu.gob.pe/convocatorias/por-categorias/concursos-para-instituciones-del-ecosistema/198-concurso-de-proyectos-de-innovacion-social">http://www.innovateperu.gob.pe/convocatorias/por-categorias/concursos-para-instituciones-del-ecosistema/198-concurso-de-proyectos-de-innovacion-social</a></p>	<p>El concurso es convocado por el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innóvate Perú) del Ministerio de la Producción. Los recursos provienen del Proyecto “Mejoramiento de los niveles de innovación productiva a nivel nacional” (Contrato BID 3700/OC PE) que busca contribuir al crecimiento de la productividad empresarial a través del aumento de los niveles de innovación.</p>	<p>El objetivo del concurso es activar ecosistemas regionales de innovación y emprendimiento a nivel nacional, a través de la financiación de proyectos integrales orientados a la dinamización de la acción colectiva, generación de relaciones de confianza entre los actores, la planificación estratégica e implementación del plan de desarrollo del ecosistema.</p>	<p>Las propuestas de iniciativas de Ecosistemas Regionales de Innovación deben ser presentadas por un grupo impulsor integrado por al menos 3 de los siguientes actores (equipo base), siendo indispensable la participación de representantes del gobierno regional o local y de universidades. El grupo impulsor estará representado por una institución solicitante (IS).</p> <p>Equipo Base (máximo dos representantes por actor):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno regional o local</li> <li>• Corporaciones de la región</li> <li>• Emprendimiento dinámico de la región</li> <li>• Inversionista o red ángel y/o fondo de inversión</li> <li>• Universidades, institutos superiores o instituciones de investigación de la región</li> </ul> <p>Entidades de apoyo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gremios, cámaras de comercio</li> <li>• Universidades, institutos de investigación</li> <li>• Empresas, asociaciones</li> <li>• Entidades gubernamentales</li> </ul>	<p>Los proyectos elegibles deben detallar el proceso de dinamización del ecosistema, es decir, cómo asegurar una gobernanza que otorgue sostenibilidad al proyecto, cómo lograr una amplia convocatoria y participación de los actores clave del Ecosistema, cómo asegurar un proceso de planeamiento estratégico participativo en el cual ninguna de las partes capture la agenda, cómo identificar a aquellos que se destaquen como líderes comprometidos por el desarrollo del ecosistema, qué actividades realizarán para buscar la institucionalidad y sostenibilidad de la iniciativa, entre otras.</p> <p>El proyecto se desarrollará en dos etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etapa 1: Mapeo de actores, análisis y elaboración de los Planes de Desarrollo del Ecosistema: Dinamizar la acción colectiva y generar relaciones de confianza entre los actores, cofinanciando el trabajo de formación de un equipo gestor del proyecto de ecosistema, mapeo del ecosistema, planificación estratégica participativa a ser plasmado en el Plan de Desarrollo de Ecosistema que incluye las estrategias y proyectos a ser ejecutados.</li> <li>• Etapa 2: Implementación de los Planes de Desarrollo del Ecosistema (PDE): Cofinanciamiento del desarrollo e implementación de las estrategias y proyectos priorizados en el marco del PDE, que son presentados a por la entidad Ejecutora a Innóvate Perú.</li> <li>• Porcentaje máximo del proyecto financiable con RNR InnóvatePerú: 70% RNR MÁXIMO: 1.800,00</li> </ul>

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS / ÁMBITOS DE ACCIÓN	PARTICIPANTES	FINANCIAMIENTO
<p>INNOVA PERU - FINCYT I y II  <a href="https://innovateperu.gob.pe/quienes-somos/nuestros-fondos/fincyt-i-y-ii">https://innovateperu.gob.pe/quienes-somos/nuestros-fondos/fincyt-i-y-ii</a></p>	<p>El 19 de julio de 2006, el Gobierno del Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) suscriben el Contrato de Préstamo N° 1663/OC-PE, dando origen al Programa de Ciencia y Tecnología. El 30 de enero del 2007 se instaló el Consejo Directivo (CD) del Programa de Ciencia y Tecnología, y el 31 de julio de 2007 se recibe el primer desembolso del BID para el inicio del Programa.</p>	<p>¿Qué tipos de proyectos financia el Programa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de innovación tecnológica en empresas;</li> <li>• Proyectos de investigación y desarrollo tecnológico en universidades y centros de investigación;</li> <li>• Fortalecimiento de capacidades para la ciencia y la tecnología, con becas y pasantías;</li> <li>• Proyectos de fortalecimiento y articulación del sistema nacional de innovación.</li> </ul>	<p>Sin información - ver información específica en casillas inferiores</p>	<p>Los recursos del Programa provienen de las siguientes fuentes de financiamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El contrato de préstamo n.º 1663-OC/PE Programa de Ciencia y Tecnología de US\$ 25.000.000 del BID y de US\$ 11.000.000 del Tesoro Público-contrato culminado</li> <li>• El contrato de préstamo n.º 2693-OC/PE Innovación para la Competitividad de US\$ 35.000.000 del BID y de US\$ 65.000.000 del Tesoro Público-contrato firmado el 28 de setiembre del 2012</li> <li>• Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad de S/. 200.000.000 de recursos determinados (convenio firmado el 10 de julio de 2009)</li> </ul>
<p>INNOVATE PERU-FINCYT I y II - Concurso de Fortalecimiento de Incubadoras de Negocios y Entidades Afines  <a href="https://innovateperu.gob.pe/quienes-somos/nuestros-fondos/fincyt-i-y-ii">https://innovateperu.gob.pe/quienes-somos/nuestros-fondos/fincyt-i-y-ii</a></p>	<p>Este concurso es convocado por el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad, en adelante Innóvate Perú, del Ministerio de la Producción. Los recursos para el concurso provienen del Instrumento "Emprendimientos Dinámicos y de Alto Impacto", aprobado en el marco del Fondo Marco para la Innovación, Ciencia y Tecnología-FOMITEC</p>	<p>El objetivo del Concurso de Fortalecimiento de Incubadoras de Negocios y Entidades Afines es facilitar el desarrollo y mantenimiento de capacidades de alta especialización dedicadas a la provisión de servicios y/o participación de procesos de incubación, aceleración, escalamiento y preparación para la inversión orientados a emprendimientos dinámicos. Para ello, se entregarán recursos no reembolsables (RNR) para el cofinanciamiento de proyectos de fortalecimiento de incubadoras, aceleradoras u otras entidades de apoyo al desarrollo de nuevas empresas, a través de prácticas de pre-incubación, incubación, aceleración, escalamiento y preparación para la inversión, en función de las capacidades y especialización de la Entidad Solicitante.</p>	<p>Aquellas cuya actividad principal sea el apoyo o asesoría empresarial a emprendedores o empresas en edad temprana, la realización de actividades de incubación o aceleración de negocios, que tengan como fin identificar el talento emprendedor y los negocios con alto potencial de crecimiento e innovación; potenciarlos, acompañarlos e impulsarlos a estadios superiores de crecimiento en términos de ingresos y mercados, así como la intermediación entre emprendimientos dinámicos, e inversionistas individuales o en red.</p>	<p>Los proyectos tendrán una duración máxima de treinta y seis (36) meses. Innóvate Perú financiará con RNR hasta el 80% del valor total del proyecto, hasta por un máximo de S/. 700.000 (setecientos mil y 00/100 soles). El porcentaje restante deberá ser aporte monetario y no monetario de las Entidades Solicitantes y Asociadas en una de las siguientes modalidades:</p> <p>ENTIDADES SOLICITANTES SIN ENTIDAD ASOCIADA:  AÑO 1: 250,00 - 70%  AÑO 2: 250,00 - 70%  AÑO 3: 250,00 - 70%</p> <p>ENTIDADES SOLICITANTES CON ENTIDAD ASOCIADA:  AÑO 1: 250,00 - 80%  AÑO 2: 250,00 - 80%  AÑO 3: 250,00 - 80%</p>

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS / ÁMBITOS DE ACCIÓN	PARTICIPANTES	FINANCIAMIENTO
<p>PRODUCE-INNOVATE PERU-Concurso de Proyectos de Apoyo a Actividades de Extensionismo Tecnológico  <a href="https://innovateperu.gov.pe/convocatorias/por-categorias/concursos-para-instituciones-del-ecosistema/86-concurso-de-proyectos-de-apoyo-a-actividades-de-extensionismo-tecnologico">https://innovateperu.gov.pe/convocatorias/por-categorias/concursos-para-instituciones-del-ecosistema/86-concurso-de-proyectos-de-apoyo-a-actividades-de-extensionismo-tecnologico</a></p>	<p>Cofinancia hasta S/. 935.000 proyectos, orientados a apoyar el desarrollo y mantenimiento de capacidades de alta especialización dedicadas a la provisión de servicios de extensionismo tecnológico a las empresas del país.</p>	<p>Los programas o servicios de extensionismo están orientados a reducir las brechas tecnológicas y mejorar la productividad de las empresas de menor tamaño, caracterizadas por presentar retrasos en la adopción y uso de tecnologías y escaso cumplimiento de estándares de calidad y normas técnicas. Los servicios de extensionismo tecnológico son el conjunto de mecanismos destinados a fomentar a las empresas a adquirir o mejorar su uso de tecnologías y estimular la innovación. En términos operativos comprende todos aquellos servicios y prestaciones ofrecidas por instituciones públicas y privadas destinadas a mejorar el desempeño productivo de las empresas.</p>	<p>Pueden participar entidades públicas o privadas con personería jurídica que cuenten con experiencia mínima de un año en la prestación de servicios de extensionismo tecnológico o actividades de asesoría técnico-productiva orientadas a la mejora de la productividad a MIPYMES. Califican como elegibles entidades capacitadoras, asociaciones civiles sin fines de lucro, Centros de Innovación Tecnológica (CITE) públicos o privados, universidades públicas o privadas, institutos públicos de investigación o centros privados de investigación</p>	<p>¿Cuánto se financia?            FINCYT financiará con RNR hasta el 65% del valor total del proyecto hasta por un máximo de S/. 935.000 (novecientos treinta y cinco mil nuevos soles). El 35 % restante deberá ser aporte monetario y no monetario de las entidades solicitantes y asociadas.</p> <p>¿Qué se financia?            Con recursos de FINCYT y del aporte monetario y no monetario de las entidades solicitante y asociadas se podrá financiar asesorías de alta especialización para la constitución de capacidad mínima de gestión y prestación de servicios a las empresas en las entidades solicitantes. Asimismo, honorarios de los recursos humanos que integran el equipo técnico del proyecto, así como equipos y bienes duraderos para pruebas, prototipos o ensayos directamente asociados al proyecto y en plantas ya existentes en la entidad solicitante</p>
<p>FONAM - FONDO NACIONAL DEL AMBIENTE  <a href="http://fonamperu.org.pe/">http://fonamperu.org.pe/</a></p>	<p>El Fondo Nacional del Ambiente – FONAM, es una institución de derecho privado creada por Ley N.º 26793 del Congreso de la República del Perú en el año 1997,</p>	<p>Su objetivo de apoyar el financiamiento de planes, programas, proyectos y actividades orientadas a la protección del ambiente, el uso sostenible de los recursos naturales y el patrimonio ambiental mediante mecanismos financieros.</p> <p>Servicios que ofrece:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar fuentes de financiamiento para la promoción, pre-inversión e inversión del sector público y privado y servir como facilitador financiero entre las instituciones financieras nacionales e internacionales y los agentes económicos, así como administrador de fondos y fideicomisos con recursos proporcionados por el sector privado, público, fuentes bilaterales, multilaterales y de las negociaciones mundiales del cambio climático como el Fondo Verde del Clima.</li> <li>2. Brindar soporte a la implementación de las tres Convenciones de Naciones Unidas: Cambio Climático, Conservación de la Biodiversidad, y Lucha contra la Desertificación.</li> </ol>	<p>Sin información</p>	<p>Sin información</p>



NOMBRE	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS / ÁMBITOS DE ACCIÓN	PARTICIPANTES	FINANCIAMIENTO
<p>FONAM - FONDO NACIONAL DEL AMBIENTE  <a href="http://fonamperu.org.pe/">http://fonamperu.org.pe/</a></p>	<p>El Fondo Nacional del Ambiente – FONAM, es una institución de derecho privado creada por Ley N.º 26793 del Congreso de la República del Perú en el año 1997,</p>	<p>3. Promover la inversión pública y privada, desarrollar programas financieros ad-hoc para facilitar la implementación de proyectos/programas de inversión ambientales relacionados con diversos temas.  Identificar fuentes de financiamiento para la promoción, pre-inversión e inversión del sector público y privado y servir como facilitador financiero entre las instituciones financieras nacionales e internacionales y los agentes económicos, así como administrador de fondos y fideicomisos de fuentes bilaterales, multilaterales y de las negociaciones mundiales del cambio climático como el Fondo Verde del Clima.</p> <p>4. Desarrollar el conocimiento y fortalecer capacidades en aspectos ambientales en diversas instituciones como municipalidades, gobiernos regionales, empresas privadas, bancos, universidades, comunidades nativas, diversas ONG, entre otras. Experiencia en el desarrollo de Talleres y Consultas Sociales en zonas rurales en áreas de influencia de proyectos que contribuyen al Desarrollo Sostenible del País.</p>	<p>Sin información</p>	<p>Sin información</p>
<p>INCAGRO - FTA - FONDO DE TECNOLOGÍA AGRARIA  <a href="http://spin.unesco.org/uy/es/verInstrumento.php?id=64&amp;pref=dmVyUGVvZmlsRGVvblBhaXMucGhwP2lkcGFpcz0xNw==">http://spin.unesco.org/uy/es/verInstrumento.php?id=64&amp;pref=dmVyUGVvZmlsRGVvblBhaXMucGhwP2lkcGFpcz0xNw==</a></p>	<p>INCAGRO promueve y fortalece la provisión de servicios no financieros a la innovación, que comprende desde la investigación básica hasta los servicios de extensión a todos los proyectos de la cadena generadora de valor en el sector agrario.</p>	<p>INCAGRO viene promoviendo con éxito una red público privada de información en ciencia y tecnología agraria (AGRORED PERU) para que sea el soporte fundamental de desarrollo de un sistema de innovación. El Fondo de Tecnología Agraria (FTA) de INCAGRO se orienta a promover el desarrollo descentralizado del mercado de servicios especializados. Aplica estrategias diferenciadas en función de: a) las características particulares de los grupos que forman parte de la población objetivo, con atención a los grupos tradicionalmente excluidos (pueblos indígenas y mujeres); b) el desarrollo relativo del mercado de servicios; y c) las características del proceso de descentralización.</p>	<p>Beneficiarios : Universidades : Centros de investigación : Grupos locales de I+D+I : Empresa privada : Instituciones científicas y/o tecnológicas privadas sin fines de lucro</p>	<p>Para todos los concursos los montos y porcentajes de cofinanciamiento de INCAGRO y de las organizaciones de productores clientes de servicios (y, eventualmente, de las entidades colaboradoras), varían dependiendo del grado de desarrollo del mercado de servicios relevante para cada subproyecto. Se estima que, en promedio, el porcentaje de cofinanciamiento de INCAGRO será de 70% aplicable para cada una de las partidas sujetas de cofinanciamiento. El resto, en promedio 30%, deberá ser cofinanciado ?en efectivo- por los productores clientes. Para los subproyectos de investigación estratégica y capacitación por competencias INCAGRO cofinanciará hasta un máximo del 50% del servicio. La alianza estratégica podrá completar el costo con aportes monetarios y no monetarios.</p>



NOMBRE	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS / ÁMBITOS DE ACCIÓN	PARTICIPANTES	FINANCIAMIENTO
<p>MINEDU - FONDEP - Fondo Nacional de Desarrollo para la Educación Peruana <a href="http://www.fondep.gob.pe/programas/">http://www.fondep.gob.pe/programas/</a></p>	<p>FONDEP es una institución pública adscrita al Ministerio de Educación que promueve e impulsa el financiamiento de proyectos de inversión, innovación y desarrollo educativo y que gestiona el conocimiento destinado a mejorar la educación peruana.</p> <p>Trabajamos participativamente con entidades públicas, privadas y de cooperación internacional interesadas en la mejora de la calidad de la educación en el Perú.</p>	<p>Financiar programas, proyectos de innovación y desarrollo educativo, gestionando el conocimiento de experiencias que permitan contribuir a la mejora de la calidad del servicio educativo para el logro de los aprendizajes de los estudiantes y el cierre de brechas. Líneas de financiamiento del FONDEP son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innovaciones pedagógicas</li> <li>2. Sistemas de innovación tecnológica en gestión institucional</li> <li>3. Investigaciones aplicadas: Proyectos que estimulen, principalmente, el estudio de situaciones y condiciones de aprendizaje de los estudiantes de las Instituciones Educativas, de la mejora de la gestión, e innovación del servicio educativo tanto Institucional como local.</li> <li>4. Inversiones para mejorar las condiciones educativas</li> <li>5. Materiales y mobiliario Educativos: Proyectos destinados a equipar con herramientas ó mobiliario, centros de recursos, laboratorios, talleres, ludotecas, aulas virtuales en la medida que sean parte de proyectos que establezcan claramente resultados pedagógicos.</li> <li>6. Estrategias Institucionales para la acción intersectorial en educación: Proyectos orientados al intercambio de experiencias de gestión compartida, de programas de apoyo educativo, de organización de campañas pedagógicas, deportivas, culturales, de investigación local y de organización de comunidades de aprendizaje de docentes.</li> <li>7. Intercambio de experiencias: Proyectos que promuevan el intercambio de técnicas, metodologías, estrategias pedagógicas; mecanismos de organización y participación de docentes, estudiantes y padres de familia y estrategias de gestión administrativa e institucional.</li> </ol>	<p>Son beneficiarios del FONDEP:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Las Instituciones Educativas públicas de Educación Básica, Técnico Productiva y Superior No Universitaria, que individual o colectivamente presenten y sustenten sus proyectos conforme a lo establecido en el presente reglamento. Ellas, según el caso, pueden acceder a recursos no reembolsables, reembolsables y/o mixtos.</li> <li>b. Las Instituciones Educativas de gestión privada, no constituidas como empresa o entidades de carácter lucrativo, pueden recibir ayuda financiera, siempre que sus proyectos contribuyan a los fines y principios de la educación establecidos en la Ley General de Educación y se encuentren ubicados en las zonas más deprimidas del país.</li> </ol>	<p>La asignación de los recursos del FONDEP se efectuará, principalmente, bajo las siguientes modalidades de gestión:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convenio de Financiamiento: Acuerdo mediante el cual, el FONDEP se compromete a asignar recursos a la Institución Educativa cuyo proyecto ha sido aprobado por el Consejo de Administración, en beneficio del aprendizaje de los estudiantes y el mejoramiento del servicio educativo</li> <li>2. Convenio de Gestión: Acuerdo orientado a la ejecución de recursos por parte del FONDEP o por medio de terceros.</li> <li>3. Fideicomiso: Contrato mediante el cual, FONDEP (fiduciante) transmite la propiedad fiduciaria de bienes determinados a otra (fiduciario), quien se obliga a ejercerla en beneficio de las Instituciones Educativas (beneficiario) y a transmitirlo al cumplimiento de un plazo determinado</li> <li>4. Fondos en Administración: Recursos Financieros que se entregan en administración a una persona natural o jurídica para ser orientados a la ejecución de los proyectos. Se rendirá cuenta de la utilización de los fondos, al momento de elevar el informe final.</li> <li>5. Otras modalidades contractuales que establezca el CONAF.</li> </ol>

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS / ÁMBITOS DE ACCIÓN	PARTICIPANTES	FINANCIAMIENTO
<p>MINEDU – FONDEP – Fondo Nacional de Desarrollo para la Educación Peruana <a href="http://www.fondep.gob.pe/programas/">http://www.fondep.gob.pe/programas/</a></p>	<p>FONDEP es una institución pública adscrita al Ministerio de Educación que promueve e impulsa el financiamiento de proyectos de inversión, innovación y desarrollo educativo y que gestiona el conocimiento destinado a mejorar la educación peruana.</p> <p>Trabajamos participativamente con entidades públicas, privadas y de cooperación internacional interesadas en la mejora de la calidad de la educación en el Perú.</p>	<p>8. Formación, capacitación y actualización de la comunidad educativa docente:</p> <p>9. Pasantías para docentes y estudiantes</p> <p>10. Organización de redes y de centros de recursos y servicios educativos:</p> <p>11. Diseño y ejecución de mecanismos de lucha contra la corrupción</p> <p>12. Proyectos productivos de bienes y servicios que son parte de la actividad educativa: proyectos que buscan la articulación entre educación y trabajo. <u>Para tal fin pueden establecer convenios de cooperación.</u> Incluye proyectos vinculados a los niños trabajadores, en los ámbitos rural y urbano.</p>	<p>Son beneficiarios del FONDEP:</p> <p>a. Las Instituciones Educativas públicas de Educación Básica, Técnico Productiva y Superior No Universitaria, que individual o colectivamente presenten y sustenten sus proyectos conforme a lo establecido en el presente reglamento. Ellas, según el caso, pueden acceder a recursos no reembolsables, reembolsables y/o mixtos.</p> <p>b. Las Instituciones Educativas de gestión privada, no constituidas como empresa o entidades de carácter lucrativo, pueden recibir ayuda financiera, siempre que sus proyectos contribuyan a los fines y principios de la educación establecidos en la Ley General de Educación y se encuentren ubicados en las zonas más deprimidas del país.</p>	<p>Formas de financiamiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Financiamiento reembolsable. Son recursos entregados a los beneficiarios, destinados a financiar proyectos aprobados que deben ser devueltos en el modo y forma establecidos en el convenio de financiamiento.</li> <li>2. Financiamiento no reembolsable. Son recursos entregados a los beneficiarios, destinados a financiar proyectos aprobados que no tienen que ser devueltos y que deben ser utilizados en el modo y forma que establezca el convenio de financiamiento.</li> <li>3. Financiamiento mixto. Un proyecto puede tener al mismo tiempo financiamiento reembolsable y no reembolsable.</li> </ol>
<p>FONIPREL EXTRAORDINARIO Prioridad Programática: Salud, Educación Agrario, Competitividad <a href="https://www.mef.gob.pe/es/inversion-publica-sp-21787/391-foniprel/1592-foniprel">https://www.mef.gob.pe/es/inversion-publica-sp-21787/391-foniprel/1592-foniprel</a></p>	<p>El financiamiento excepcional del FONIPREL se destinará, exclusivamente, a los estudios de preinversión y sus estudios técnicos complementarios de los proyectos de inversión pública</p>	<p>Servicios de salud básica; Desnutrición infantil; Servicios de educación básica; Infraestructura vial; Servicios de saneamiento; Electrificación rural; infraestructura agrícola; Telecomunicación rural; y, Desarrollo de capacidades para la gestión integral de cuencas.</p>	<p>a. Las entidades prestadoras de servicios de saneamiento municipales.</p> <p>b. Los gobiernos regionales y juntas de coordinación interregional.</p> <p>c. Los gobiernos locales incorporados o no al Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y las mancomunidades municipales. elegido Presidente de la Mancomunidad</p>	<p>Segunda etapa 2017: para el cofinanciamiento y financiamiento de estudios de preinversión y/o de proyectos de Inversión Pública se cuenta con un presupuesto de S/. 172.294.528,00</p>

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS / ÁMBITOS DE ACCIÓN	PARTICIPANTES	FINANCIAMIENTO
<p>PROCOMPITE- Apoyo a la competitividad productiva Prioridad Programática: Competitividad <a href="https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-inv-publica/archivos-historicos/temas-historico/procompite">https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-inv-publica/archivos-historicos/temas-historico/procompite</a></p>	<p>PROCOMPITE posibilita que los Gobiernos Regionales y Locales planifiquen una adecuada estrategia de desarrollo productivo a favor de organizaciones productoras que están afectadas por fallas de mercado, y debido a estas situaciones les dificulta ser competitivos y capitalizar las rentabilidades de su producción. PROCOMPITE es una vía que permite cofinanciar la ejecución de propuestas productivas rentables y sostenibles. Este financiamiento es a través de la transferencia de bienes y servicios a los AEO con propuestas productivas ganadora</p>	<p>Los ámbitos de acción responden a las necesidades u oportunidades productivas de la región, localidad, etc.</p>	<p>Los beneficiarios de una PROCOMPITE son los agentes económicos organizados (AEO), conformada por personas naturales y personas jurídicas que presentan sus propuestas productivas ante el Comité Evaluador del Gobierno Regional y Local para solicitar cofinanciamiento. El Gobierno Regional/Local Cofinanciará hasta el 50% de los costos de inversión de las propuestas productivas ganadoras que han demostrado rentabilidad financiera y sostenibilidad.</p>	<p>CATEGORÍA A Monto de inversión (MDI) v Hasta S/. 200.000,00</p> <p>Socios v Mínimo 25 socios Aporte de AEO v Mínimo 20% del MDI Cofinanciamiento v Hasta el 80% del MDI</p> <p>CATEGORÍA B Monto de inversión (MDI) v Mayor a S/. 200.000,00 v Hasta S/. 1.000.000,00</p> <p>Socios v Personas Jurídicas. Aporte de AEO v Mínimo 50% del MDI Cofinanciamiento v Hasta el 50% del MDI</p>

Todas las páginas Web fueron consultadas entre el 10 y el 13 de octubre de 2017.

## ANEXO 3

### DIVERSAS ONGD Y CLIENTES ATENDIDOS EN CONSULTORÍAS

Red	Organización	web	Ejes de trabajo	Servicios	Cientes
ALDEHUS ANC GPC	<b>ALTERNATIVA Centro de Investigación Social y Educación Popular</b>	<a href="http://www.alter.org.pe">http://www.alter.org.pe</a>	Desarrollo territorial y medio ambiente Participación ciudadana y gestión pública Desarrollo económico local y empleo Microfinanzas Desarrollo social	Asesoría técnica y estudios especializados Cursos de especialización Pasantías y voluntariados	Fundación telefónica MINTRA (PROJOVEN) MINAM/ANA GORE LIMA SEDAPAL/BANCO MUNDIAL CONALVIAS Mancomunidad de Lima Norte Otros
ANC	<b>Asociación Benéfica PRISMA</b>	<a href="http://www.prisma.org.pe/">http://www.prisma.org.pe/</a>	Salud y saneamiento Producción y comercialización Gestión ambiental Investigación y desarrollo Fortalecimiento institucional Aseguramiento de insumos para salud Educación Administración de fondos	Diseño y gestión de proyectos y programas de responsabilidad social Administración de fondos Asesorías y consultorías Comunicación estratégica para la responsabilidad social Eventos y campañas de alto impacto Diseño y ejecución de programas de voluntariado desde una perspectiva sostenible	Organización Panamericana de la Salud, UNICEF, FAO, Pathfinder International, COPEME, ADRA, CADRE, WFP, CARITAS, CAD, TRANSPARENCIA, PROETICA, Colegio Médico del Perú, CIES, GIZ, FOROSALUD, Universidad Cayetano Heredia, PUCP, USIL, UPC, Antamina, Alicorp, Fundación Inca Kola, Coca Cola Foundation, Kelloggs, The Clorox Company, ENERSUR, FOSPIBAY, UNFPA, Compañía Operadora de LNG Perú (COLP), US Naval Medical Research Unit, Henry M. Jackson Foundation, Fondo de las Américas Perú, Laureus Foundation Switzerland, Owens-Illinois, Zapatillas Tigre, FONDOEMPLEO, Tulane University, University of Texas, etc.
GPC	<b>CEDEPAS NORTE Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social Norte</b>	<a href="http://www.cedepas.org.pe/">http://www.cedepas.org.pe/</a>	Ciudadanía y Democracia Gestión integrada del medio ambiente y los recursos naturales Sostenibilidad y fortalecimiento empresarial de la agricultura familiar	Asesoría técnica y estudios especializado Cursos de especialización Facilitación de procesos de concertación público-privada	MAPLE ETANOL, Compañía Minera Milpo SAA, ONGAWA, Grupo Propuesta Ciudadana, Minera Gold Fields (GF), Fundación Clinton, Yanacocha, Fundación Internacional de Solidaridad Compañía de María (FISC), Xunta de Galicia,

GPC	<p><b>CEPES</b>  <b>Centro</b>  <b>Peruano de</b>  <b>Estudios</b>  <b>Sociales</b></p>	<p><a href="http://www.cepes.org.pe">http://www.cepes.org.pe</a></p>	<p>Fortalecimiento de la institucionalidad rural</p> <p>Fortalecimiento de la capacidad propositiva de pequeños y medianos agricultores, campesinos e instituciones y organizaciones de promoción rural (acceso a redes y otros medios de información)</p> <p>Acceso a recursos naturales</p> <p>Seguridad alimentaria</p> <p>Cambio Climático</p>	<p>Asesoría técnica y estudios especializados (economía agraria, ingeniería, irrigación)</p> <p>Seguimiento y evaluación de Proyectos</p> <p>Servicios de administración y contabilidad para proyectos e instituciones</p>	<p>En distintos tipos de actividades y/o consultorías cuenta con el apoyo de diversas organizaciones como el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Centro Internacional CROCEVIA (CIC) de Italia, Cooperación Alemana al Desarrollo (GTZ), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID); Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra, Acción Ecuémica Sueca (Diakonía), Fondo Contravalor Perú Alemania (FCPA), Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Fundación Ford, Fundación Kellogg, Oxfam GB, nterpón-Oxfam, Lutheran World Relief, Secretariado Rural, Oxfam América, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP), Ministerio de Agricultura, Proyecto Subsectorial de Irrigación y Fondo de Inversiones en Telecomunicaciones de OSIPTEL, entre otros</p>
ANC	<p><b>FOVIDA</b>  <b>Fomento de la</b>  <b>Vida</b></p>	<p><a href="http://www.fovida.org.pe">http://www.fovida.org.pe</a></p>	<p>Empoderamiento de la mujeres, Equidad de género</p> <p>Medio ambiente sostenible</p> <p>Democracia con respeto y tolerancia</p> <p>Sensibilización</p> <p>Competitividad</p>	<p>Consultorías</p> <p>Microcrédito para pequeños productores urbanos y rurales</p> <p>Facilitación de articulación comercial entre pequeños productores agrarios y empresas agroalimentarias de punta. Consta de tres servicios:</p> <p>Organización de la cadena productiva</p> <p>Asistencia técnica en campo en los procesos de siembra, cosecha y postcosecha</p> <p>Representación comercial por encargo</p>	<p>Consultorías: Empresa Sociedad Eléctrica del Sur Oeste SA; ELECTROSUR SA</p>

ANC	SEPAR Servicios Educativos, Promoción y Apoyo Rural	<a href="http://www.separ.es/">http://www.separ.es/</a>	<p>Competitividad y desarrollo territorial (Gestión local; Seguridad Alimentaria; Educación, salud y trabajo)</p> <p>Inclusión social y política: (Desarrollo Económico Local; Agricultura Sostenible; Competitividad Regional)</p> <p>Cambio climático y gestión ambiental (Territorialidad y Gobernanza ambiental,</p> <p>Seguridad jurídica, plan de vida, ordenamiento territorial, Redes y plataformas/ fortalecimiento institucional)</p> <p>Adaptación (Comunicación y educación ambiental, Acceso de la mujer indígena a la tenencia y gestión de la tierra y el territorio.</p> <p>Vigilancia, monitoreo e incidencia ambiental, gestión de riesgos)</p> <p>Mitigación (Sistemas de producción sostenibles: Agrobiodiversidad y biocomercio, ecoturismo, piscicultura, econegocios)</p> <p>Gestión, recuperación y conservación de bosques, gestión del agua, energía renovable y servicios ambientales.</p>	<p>Desarrollo y fortalecimiento de capacidades</p> <p>Promoción y apoyo rural</p> <p>Realizan consultorías en los siguientes temas:</p> <p>Gestión del agua y glaciares, y uso sostenible y eficiente del agua</p> <p>Gestión de riesgos, Prevención y atención de desastres.</p> <p>Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales</p> <p>Conservación y manejo sostenible de los ecosistemas, la biodiversidad y los servicios ambientales que se generan dentro de ellos</p> <p>Promoción de la forestación comunitaria</p>	<p>Municipalidad Distrital de Oxapampa, Municipalidad Provincial de Oxapampa, Municipalidad Provincial de Satipo, Comunidad Andina de Naciones (CAN)/ MINAM, Proética, Municipalidad de Santa Rosa de Sacco, Municipalidad Provincial de Concepción/Instituto Vial Provincial Municipal de Concepción (IVPM), Compañía Minera Buenaventura, USAID, Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas.</p>
-----	---	---	---	---	--

GPC	<b>CEDEP</b> Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación	<a href="http://www.cedepperu.org">http://www.cedepperu.org</a>	<p>Desarrollo productivo y comercial (principalmente en el sector agropecuario)</p> <p>Gestión Ambiental y del agua</p> <p>Seguridad Alimentaria</p> <p>Descentralización y fortalecimiento institucional de la gestión local</p> <p>Gestión participativa (con enfoque de género)</p>	<p>Consultorías:</p> <p>Estudios de Línea de Base</p> <p>Evaluación Final de Proyectos</p> <p>Evaluación de Impacto Final</p>	<p>Solidaridad, ADRA Perú, Cáritas, DESCO, CAFÉ PERÚ, EDAC, IDIPS, Municipalidad de Pichari, Instituto Quechua Aymara, Asociación Civil Labor, Cámara Nacional Forestal/CONTECAL, Cámara Peruana del Café y Cacao, Coordinadora Rural, Patronato Huacas del Valle de Moche, CID, IMA-Cuzco, Municipalidad Arapa-Empresa S. P. y P.</p>
LIBRE	<b>CARE PERU</b>	<a href="http://www.care.org.pe/">http://www.care.org.pe/</a>	<p>Agua y Saneamiento</p> <p>Educación</p> <p>Salud y Nutrición</p> <p>Cambio Climático</p> <p>Desarrollo Económico</p> <p>Emergencias y Gestión del Riesgo</p>	<p>Asesoría técnica</p> <p>Fortalecimiento de capacidades</p> <p>Implementación de modelos para el fortalecimiento de procesos sociales y el desarrollo local</p> <p>No hay información sobre servicios de consultoría</p>	<p>Entidades que financian sus proyectos: Agencia canadiense de cooperación internacional, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUCODE), ACCA, AVINA, BID, BMF, Compañía minera Buenaventura, Knorr-Brense, CrediScotia, Douglas H. Marshall Jr. Foundation, DFID, Empresa Molleverde, General Mills, Conscious Foundation, IDRC, ITVS International, Pepsico Foundation, PNUD, Financiera Edyficar, PRODERN, Scaling up Nutrition, The Community Foundation, TIDES, Verizon Foundation, Unión Europea, USAID, New Venture Fund.</p>
LIBRE	<b>CARITAS DEL PERU</b>	<a href="http://www.caritas.org.pe">http://www.caritas.org.pe</a>	<p>Salud y Educación</p> <p>Cadenas Productivas</p> <p>Prevención de riesgos y reconstrucción</p> <p>Responsabilidad social y voluntariado</p> <p>Construcción de ciudadanía</p> <p>Medio ambiente</p> <p>Fortalecimiento institucional</p>	<p>Fortalecimiento de capacidades</p> <p>Fortalecimiento de espacios de concertación</p> <p>Promoción de asociaciones público privadas</p> <p>Asistencia técnica</p> <p>No hay información sobre servicios de consultoría</p>	<p>No hay información sobre clientes de consultorías</p> <p>Algunas entidades que financias sus proyectos: Comunidad Autónoma de Madrid-Cáritas Española, Fondo Ítalo Peruano-FIP, Perú Opportunity, Empresa SN Power S. A., FONDOEMPLO, Fondo Minero Antamina, Asociación Grupo Milpo, COPEME y Catholic Relief Services - CRS, minera Anglo American Quellaveco, Empresa Canteras del Hallazgo CDH, Agency for International Development-USAID, empresa REPSOL Exploración Perú SA, empresa Hunt Oil Company of Perú LLC, empresa Pan American Silver, Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Compañía Minera Poderosa, Christus Health, Catolic Medical Mision Board-CMMB, empresa petrolera PLUSPETROL NORTE S.A, Programa Agua para Todos-UGP PRONASAR, Viceversa Consulting,</p>



ANC	<p><b>A.C.S. CALANDRIA</b>  <b>Asociación de Comunicadores Sociales Calandria</b></p>	<p>www.calandria.org.pe</p>	<p>Comunicación  Medios de comunicación  Género  Culturas juveniles  VIH y sexualidad  Medio Ambiente</p>	<p>Políticas públicas de comunicación: (Programas de capacitación en incidencia política, comunicación pública, cultura organizacional, valor público, etc, Diagnósticos comunicativos sobre la cultura regional así como institucional, revisando los procesos de gestión, Estrategia de incidencia pública política sobre temas de desarrollo, Campañas comunicativas y estrategia de medios, Fortalecimiento de redes y desarrollo institucional)</p> <p>Creación de estrategias de comunicación, producción de medios y promoción del uso creativo de la comunicación y los espacios públicos para la participación ciudadana: (Gráfica y multimedia, Video y TV, Radio, Estrategias de comunicación, Capacitación en producción y uso de medios)</p> <p>Investigación en comunicación: (Estudios de Líneas de Base, de medio término y ex - post de proyectos de desarrollo; Seguimiento y análisis del tratamiento informativo con enfoque de prevención de conflictos y de desarrollo; Diagnósticos comunicativos, mapas de actores y de poder; Sondeos de opinión pública, cultura política y participación ciudadana; Evaluación de proyectos comunicativos y de componentes comunicativos en proyectos de desarrollo; Estudios sobre juventud y evaluación de políticas y servicios dirigidos a jóvenes; Asesoría en la implementación de plataformas de gestión de conocimientos e información).</p> <p>Campañas de Incidencia Política y Pública: (Desarrollo de estrategias para la relación con los medios, la colocación de temas y actores en la agenda mediática y la creación y uso de nuevos espacios de expresión y acción ciudadana)</p> <p>Vocería y relación con medios: (Diseño y asesoría para el desarrollo de una estrategia de relación con medios de comunicación, Producción de medios informativos dirigidos a periodistas, Talleres para el desarrollo de vocerías)</p> <p>Comunicación institucional: (Diagnósticos de comunicación interna y externa, Planes de comunicación interna y externa, Desarrollo de capacidades para la comunicación interna y externa)</p>	<p>Aliados y clientes: Acción Ecueménica Sueca, Diakonía.  Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID)  Asociación de Emisoras Municipales y Comunitarias de Andalucía de Radio y Televisión (EMA-RTV).  Banco Mundial.  BID, Banco Interamericano de Desarrollo.  CAAF, Children Affected by AIDS Foundation.  COSUDE.  CRS, Catholic Relief Service.  EED Evangelischer Entwicklungsdienst.  FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.  FELAFACS, Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social.  Free Voice.  Fundación Konrad Adenauer.  IRI, Instituto Republicano Internacional.  Junta de Andalucía  Medicus Mundi Navarra.  NDI, Instituto Nacional Demócrata.  OIT, Organización Internacional del Trabajo.  ONUSIDA, Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA.  OPS, Organización Panamericana de la Salud.  OXFAM Internacional.  PCI - Media Impact.  Save the Children.  Solidaridad Internacional.  UNESCO, Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.  UNICEF, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.  USAID.  Womankind.  WACC, Asociación Cristiana para la Comunicación.  W.K. Kellogg Foundation  Intendencia de Áreas Naturales Protegidas.  INRENA, Instituto Nacional de Recursos Naturales.  MIMDES, Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social.  MINEDU, Ministerio de Educación.  MINSA, Ministerio de Salud.  ONPE, Oficina Nacional de Procesos Electorales.  OSIPTEL, Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones.  Poder Judicial.  Presidencia del Consejo de Ministros.  SUNAT, Superintendencia Nacional de Administración Tributaria  CAD, Ciudadanos al Día</p>
-----	---	-----------------------------	---	---	---

LIBRE	SPDA Sociedad Peruana de Derecho Ambiental	<a href="http://www.spda.org.pe/">http://www.spda.org.pe/</a>	Patrimonio natural: (áreas naturales protegidas, bosques, paisajes, diversidad biológica, servicios ecosistémicos, sistemas regionales de conservación, agua, territorio o esquemas de compensación ambiental, agrobiodiversidad y conocimientos tradicionales)  Institucionalidad y legislación: (legislación ambiental; diseños organizacionales; descentralización; generación de redes de la sociedad civil; fortalecimiento de la sociedad civil y en especial de los grupos indígenas)  Justicia ambiental	Asesoría Legal: elaboración y evaluación de viabilidad de normas y proyectos de ley, evaluación de proyectos  Centro de Información y Publicaciones  Programa de Segunda Especialidad en Derecho Ambiental  Taller de Derecho Ambiental	Municipalidad Metropolitana de Lima, la Municipalidad Provincial del Callao, Congreso de la República, MINAGRI, PRODUCE, MINEM
GPC	IEP Instituto de Estudios Peruanos	<a href="http://www.iep.org.pe">http://www.iep.org.pe</a>	Desigualdades y cambio social  Poder, democracia y ciudadanía  Reformas y políticas públicas  Historia y cultura	Estudios especializados (Diagnósticos)  Sistematización de Proyectos  Validación de herramientas  Formación y capacitación	UNESCO, Universidad Cayetano Heredia (UPCH), Centro de Estudios Financieros (CEFI) de la Asociación de Bancos del Perú, MEF, Taller de Promoción Andina (TADEPA), Proyecto Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior (ProCalidad)
ANC	SER Asociación Servicios Educativos Rurales	<a href="http://www.ser.org.pe/">http://www.ser.org.pe/</a>	Gobernabilidad democrática y descentralización  Agua y Saneamiento	Asistencia técnica  Estudios y diagnósticos elaboración,  Gestión y evaluación de proyectos,  Fortalecimiento de capacidades de líderes y funcionarios,  Presencia en medios,  Producción de eventos y reuniones	Consultorías y proyectos: MINISTERIO DE VIVIENDA, CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO, ONG AGUA LIMPIA, OSI, Entraide et Fraternité, Embajada de Bélgica, Fons Catalá, Fundación Ford, Helpage, Diakonía, Manos Unidas, Medicus Mundi Alava-Gobierno Vasco
ANC	CIED Centro De Investigación, Educación y Desarrollo	<a href="http://www.cied.org.pe/">http://www.cied.org.pe/</a> <a href="https://www.facebook.com/cied.peru">https://www.facebook.com/cied.peru</a>	Ordenamiento Territorial  Desarrollo Territorial  Desarrollo rural  Recursos hídricos y medio ambiente	Asesoría técnica  Estudios especializados (Diagnósticos)  Sistematización de Proyectos  Evaluación de programas públicos  Evaluación de impacto ambiental y socioeconómico  Elaboración de propuestas y proyectos  Formación y capacitación	AMPE, CARE, CIID Canadá, Congreso de la República, Empresa Minera Toquepala, PERÚ-LNG, FIDAMERICA, FONCODES, MIMDES, Municipalidad Distrital San Jerónimo (Junpin), PRODAP, PRONAA, PROPOLI-Unión Europea, RIMISP-Grupo Chorlavi, Secretariado Rural Perú-Bolivia, SEPAR

ANC	ILLA Centro de Educación y Comunicación	<a href="http://illa.org.pe">http://illa.org.pe</a>	Comunicación para el desarrollo	<p>Diagnóstico de comunicación.</p> <p>Líneas de base.</p> <p>Elaboración de proyecto de desarrollo sostenible: Negocios rurales</p> <p>Campañas de comunicación.</p> <p>Incidencia política.</p> <p>Comunicación interna y externas de instituciones.</p> <p>Estudios de opinión pública.</p> <p>Investigaciones en comunicación.</p> <p>Publicaciones.</p> <p>Desarrollo de capacidades en comunicación.</p> <p>Producción en radio y TV.</p> <p>Evaluación de medios de comunicación.</p> <p>Estudio de consumo</p>	Ministerio de Agricultura-FEAS, Centro Nacional de Alimentación y Nutrición (CENAN), Cáritas, Manuela Ramos, ANTAMINA, Universidad Nacional Hermilio Valdizán (UNHEVAL), así como radios educativas y locales, entre otros.
ANC	INDES Instituto Nor-Peruano de Desarrollo Económico Social	<a href="http://indes.org.pe/">http://indes.org.pe/</a>	<p>Desarrollo Rural Integrado</p> <p>Seguridad Alimentaria</p> <p>Gestión Integral de Cuencas y Desarrollo Empresarial</p>	<p>Fortalecimiento de capacidades: Desarrollo de Capacidades como Instrumento de Lucha contra la Pobreza y Restitución de Medios de Vida; Capacitación y Sensibilización para la Participación Ciudadana, Planes de Desarrollo Concertado, Presupuesto Participativo por Resultados, Vigilancia Ciudadana y Promoción de Derechos Humanos; Formulación y Ejecución de Programas de Mejora Genética Ganadera, Introducción de Pastos Mejorados y Producción de Lácteos.</p> <p>Investigación y análisis: Identificación de Familias y Caracterización de sus Predios para fines de Compensación Social y Económica, en procesos de Reasentamiento o Intervención Social; Levantamiento y Procesamiento de Información Poblacional, para la Focalización de Programas de Desarrollo Social; Identificación y Diagnóstico de Familias Vulnerables para el acceso y uso de Servicios Sociales Básicos; Identificación y puesta en valor de Recursos Turísticos Culturales y Naturales; Evaluación de Impacto de Programas de Desarrollo Social</p> <p>Promoción del Desarrollo económico Local: Planeamiento Estratégico que incluye diagnóstico, visión estratégica y planes de Acción, en un ámbito poblacional determinado; Diseño de un Plan de Producción y Comercialización, con el análisis de la viabilidad técnica y financiera de una iniciativa económica; Instalación y puesta en marcha de proyectos productivos para la población emprendedora urbana y rural</p>	SIENNA MINERAL, ANTAMINA, LOS QUENUALES y RIO TINTO MINERA PERU, AGROIDEAS, Municipalidad Provincial de Trujillo, MINAGRI, INEI

ALDEHUS	ITDG, ahora Soluciones Prácticas		<p>Energía y Desarrollo bajo en Carbono</p> <p>Adaptación al Cambio Climático y Reducción de Riesgo de Desastres</p> <p>Medios de vida y Desarrollo de mercados</p> <p>Gestión del conocimiento e Intercambios</p>	<p>Asistencia técnica y desarrollo de capacidades (abarca desde la consultoría estratégica pasando por la implementación y evaluación de planes, políticas, desarrollo de capacidades y tecnologías)</p> <p>Investigación y estudios</p> <p>Gestión de conocimiento y comunicación (diseño y facilitación del diálogo y la articulación para clientes públicos y privados, ayuda a las iniciativas nacionales e internacionales de desarrollo con medidas de comunicación, comunicación de investigación científica y de evidencia para la toma de decisiones en procesos de desarrollo)</p>	<p>AECID, ALER, IDB, CDKN, CHF internacional, Meal a Day Fund, CINER, CIPPEC, CITE madera, CKB, Comunidad Andina, Conservation international, COPEME, CTCN, ELDIS, Unión Europea, ETC Andes, Christian AID, FAO, FEDESARROLLO, FDC, GODESPA, Fundación Natura, FUNDESO, FUNDAUNGO, Generalitat Valenciana, Gobierno de España, Gobierno de Noruega, GRADE, Green Empowerment, Guarango Cine y Video, Habitat for Humanity, Helps International, HR Wallingford, IIASA, IIED, IDRC, Imperial College London, IDS, JICA, KITE, Ingeniería sin Problemas, LSE, Lutheran World Relief, ODI, OLADE, OXFAM, MINAM, PUCP, PCM, Progettomondo, ProPempe, REDEH, Save the Children, SNV, Solidaridad, SustainLabor, Svenska PostkodStiftelsen, The Field Museum, The Waterloo Foundation, UK AID, UNDP, UNEP, UNEP RISO CENTRE, University of Reading, University of San Andrews, USAID, UWI, Voiceboxer, Wetlands, Wharton, WWF, Zamorano, Zürich</p>
LIBRE	PLADES Programa Laboral de Desarrollo	<a href="http://www.plades.org.pe">http://www.plades.org.pe</a>	<p>Gobernanza corporativa y monitoreo de estándares.</p> <p>Diversos TLC y cumplimiento de derechos laborales.</p> <p>Informalidad laboral.</p> <p>Inspección del trabajo y/o fiscalización laboral.</p> <p>Género y derechos laborales.</p> <p>Regulación del trabajo y dialogo social</p>	<p>Investigación y Estudios</p> <p>Asistencia técnica y desarrollo de capacidades (asesorías en negociación colectiva, programas educativos en temas laborales)</p> <p>Organización de espacios de diálogo</p>	<p>Se han realizado consultorías para las siguientes entidades: IFWEA, ICD Red Puentes, Sindicato único de trabajadores de Antamina, ISCOD, Cooperación hispano peruano, Municipalidad de Lima/OIT/MINTRA, Sindicato Bayóvar, Somo Eléctrico, CIES-WIEGO, FONDO EMPLEO-Negociación Colectiva, ITF, Coordinadora Sindical Andina, PIT CNT del Uruguay, Intermon OXFAM, OCDE Watch, SEA, FES, Red Lat</p> <p>Instituciones que financian sus proyectos: ISCOD Andalucía, UNISON, Ministerio de Trabajo de los EEUU de NA – USDOL (US Department of Labor), FNV de Holanda, ABF Suecia, WIEGO, FONDO EMPLEO, DFDI, SASK, Embajada de Finlandia, Ministerio de Recursos Humanos de Canadá,</p>
LIBRE	Asociación KALLPA	<a href="http://www.kallpa.org.pe/">www.kallpa.org.pe/</a>	<p>Desarrollo integral de la primera infancia</p> <p>Salud sexual y reproductiva</p> <p>Empleo juvenil</p> <p>Seguridad ciudadana</p> <p>Seguridad alimentaria</p> <p>Protección contra la violencia</p> <p>Gestión ambiental</p> <p>Gestión de riesgo</p> <p>Escuelas saludables</p> <p>Comunidades y municipios saludables</p>	<p>Capacitación presencial y virtual (Diagnóstico de necesidades de aprendizaje, Diseño de programas de capacitación, Ejecución de talleres utilizando metodologías lúdicas y participativas, Cursos presenciales y virtuales, con certificación de universidades)</p> <p>Elaboración de material educativo</p> <p>Estudios y evaluaciones (líneas de base, diagnósticos, sistematización, evaluación de programas de capacitación, evaluación de proyectos sociales, investigación)</p> <p>Estrategias de animación socio cultural</p> <p>Ejecución y asistencia técnica para proyectos de desarrollo social</p>	<p>MINSA – PARSALUD, Minas Bateas, ESSALUD, Consorcio Welthungerhilfe, Diakonie Katastrophenhilfe, Soluciones Prácticas y PREDES, Save The Children, Canyon Ranch Institute, Universidad de Loma Linda (EE. UU.)-Empresa Clorox, Consorcio Tren Eléctrico-Metro 1, PRODUCE</p>

## **ANEXO 4**

### **ALGUNOS FONDOS SOCIALES EXISTENTES**

#### **LAS BAMBAS**

Empresa: Xstrata

Zona de influencia: provincias de Grau y Cotabambas (Apurímac)

El Fondo Social beneficiará a más de 83.000 habitantes en 20 distritos y 150 comunidades campesinas. A la fecha, se han ejecutado proyectos en agua potable y alcantarillado, construcción de infraestructura vial, electrificación, salud, educación, agricultura, comunicaciones y proyectos productivos, como reemplazamiento de vicuñas y servicios ganaderos para las comunidades campesinas.

Solo en el área educativa, se construyeron centros de educación inicial, primaria y secundaria, así como dos institutos tecnológicos debidamente implementados. Además, se instaló en las mencionadas provincias el servicio de Internet de banda ancha y comunicación telefónica.

#### **BAYÓVAR**

Empresa: Vale Do Rio Doce

Zona de influencia: provincia de Sechura (Piura)

El Consejo Ejecutivo del Fideicomiso Social del Proyecto Bayóvar viene priorizando proyectos de inversión social en los sectores de salud, educación y programas de desarrollo sostenible.

El aporte inicial fue de un millón de dólares, cuyo beneficiario es la propia provincia piurana, que cuenta con 52.600 habitantes en seis distritos y la comunidad campesina San Martín, de Sechura.

En cuanto al sector salud, se viene mejorando el abastecimiento y operatividad de materiales y equipos médicos para brindar salud de calidad en todos los centros de salud de la provincia de Sechura. Para un trabajo participativo con los sectores del gobierno, se viene gestionando los próximos convenios de cooperación.

#### **FONDO QUELLAVECO**

El Fondo Quellaveco es un fideicomiso de diez millones de dólares que desde 2011 financia proyectos para promover el desarrollo sostenible y el mejoramiento de la calidad de vida de la población en la región Moquegua. En cinco años, el Fondo Quellaveco ha financiado dieciséis proyectos en salud y nutrición, desarrollo económico-productivo, educación y fortalecimiento institucional. A la fecha, ha beneficiando a más de 18.000 personas.

#### **FOSPIBAY**

El Fondo Social del Proyecto Integral Bayóvar es una asociación civil sin fines de lucro que usa la denominación abreviada FOSPIBAY y se rige por su estatuto, sus reglamentos, disposiciones y acuerdos emanados de la asamblea general y del consejo directivo; por las disposiciones del decreto legislativo 996, su reglamento aprobado por decreto supremo 082-2008-EF, normas modificatorias y/o ampliatorias, y el código civil y modificatorias según decreto supremo 236 -2016.

Conforme a lo establecido en el decreto legislativo 996 y su reglamento, la asociación se constituyó con la finalidad de administrar los recursos del Fondo Social del Proyecto Integral Bayóvar en programas de carácter social destinados a ejecutar proyectos en beneficio de la zona de influencia del Proyecto Bayóvar. Se entiende por zona de influencia del proyecto Bayóvar a la provincia de Sechura y, en particular, a la comunidad campesina San Martín de Sechura, comprendida dentro del territorio de la provincia, ubicada en el departamento de Piura, donde se desarrollarán los proyectos de desarrollo sostenible.

## FOSBAM

Somos una Asociación Civil sin fines de lucro, que bajo la denominación de «Asociación Civil Fondo Social Las Bambas» (FOSBAM), con arreglo al decreto legislativo 996, cuyo reglamento y dispositivos legales, «Aprueban el régimen aplicable a la utilización de los recursos provenientes de los procesos de promoción de la inversión privada en la ejecución de programas sociales», aprobado mediante decreto supremo 082-2008-EF.

La Asociación es una persona jurídica sin fines de lucro y tiene como finalidad la promoción de actividades destinadas al desarrollo sostenible de la población más desfavorecida de la zona de influencia del proyecto minero Las Bambas, constituida por las provincias de Cotabambas y Grau del departamento de Apurímac.

En agosto de 2004, la empresa minera Xstrata adquirió el derecho de explorar el proyecto minero Las Bambas mediante un concurso público internacional. Para ello hizo una oferta al Estado peruano por 121 millones de dólares, de los cuales se destinaron 47 millones como aporte social inicial para la conformación de un fondo denominado «Fideicomiso Aporte Social Proyecto Minero Las Bambas».

De 2004 a 2008, PROINVERSIÓN fue el encargado de administrar los recursos de los programas de carácter social provenientes de los procesos de promoción de la inversión privada, como es el caso del Proyecto Minero Las Bambas. Sin embargo, el decreto legislativo 996 y su reglamento, modifican tal situación, normando su transferencia y administración a favor de un fondo social.

A partir de la dación del decreto legislativo 996, PROINVERSIÓN transfiere el fideicomiso a favor de un fondo social, cuya personería jurídica, una vez constituida, asumiría la administración de dichos recursos.

De este modo, el 15 de enero de 2009, se implementa la inscripción del FOSBAM, en Registros Públicos como persona jurídica, y a partir de esa fecha administra dichos recursos derivados por PROINVERSIÓN.

FOSBAM es una asociación civil que trabaja para mejorar las condiciones de vida de la población de la zona de influencia del Proyecto Minero Las Bambas, mediante la ejecución de proyectos de desarrollo sostenibles en las provincias de Cotabambas y Grau en el departamento de Apurímac.

El FOSBAM, a la fecha, ha implementado el Fondo de Comunidades en el ámbito de influencia directa del Proyecto Minero Las Bambas, como una alternativa de participación activa de las familias y autoridades de las comunidades en la toma de decisiones para identificar y priorizar sus proyectos comunales de inversión social.

## ¿Qué hace el FOSBAM?

La Asociación Civil Fondo Social Las Bambas (FOSBAM) ejecuta proyectos de carácter social en beneficio de las poblaciones ubicadas en el ámbito de la zona de influencia de Las Bambas en las provincias de Cotabambas y Grau, a través de los recursos obtenidos del Fideicomiso-Aporte Social Las Bambas y otros.

Nuestro objetivo es promover el bienestar y desarrollo de estas localidades, contribuyendo a la mejora de sus condiciones de vida mediante la ejecución de proyectos sociales según el siguiente orden de prioridades:

## Primera prioridad

Desarrollo de capacidades humanas y provisión de servicios básicos que contribuyan a elevar los estándares de calidad en educación y salud, aumentar la provisión de servicios de saneamiento, reducir los niveles de desnutrición en la población infantil, entre otros. Ello mediante:

- Implementación de obras de infraestructura básica en educación, salud, energía eléctrica, agua y saneamiento.
- Equipamiento, mantenimiento, reparación y rehabilitación de centros educativos y de salud.
- Proyectos de capacitación técnica y fortalecimiento de las capacidades de gestión en educación y salud.
- Proyectos que mejoren el acceso de las madres embarazadas y en período de lactancia y de niños menores de seis años a los sistemas de salud y nutrición.
- Proyectos de capacitación y educación para madres en la preparación de alimentos, prácticas saludables en el cuidado de los niños, así como proyectos educativos enfocados en alfabetización.

## Segunda prioridad

- Proyectos para la generación de empleo productivo, en particular:
- Construcción, mantenimiento, reparación y rehabilitación de vías de acceso y caminos rurales.
- Generación de infraestructura básica agropecuaria.
- Obras de infraestructura básica en telecomunicaciones.
- Formación de conglomerados comerciales, desarrollo de cadenas productivas y asistencia técnica hacia productores agropecuarios.
- Promoción de la formación empresarial e información de mercados para pequeños empresarios locales.
- Proyectos de manejo de tecnologías para la recuperación y conservación y manejo de los recursos naturales para la producción.

No menos del 60% (sesenta por ciento) de los recursos del Fondo serán utilizados para los fines señalados en la primera prioridad, salvo que, a decisión del Consejo Directivo, se haya culminado la atención de estas prioridades.

El FOSBAM trabaja con eficiencia y transparencia para mejorar las condiciones de vida de las personas de ambas provincias, de modo que gocen de iguales oportunidades y que puedan ejercer todos sus derechos sin discriminaciones.



**DEMANDA DE SERVICIOS DEL ESTADO**  
**¿UNA OPORTUNIDAD PARA LAS ONGD?**

Se terminó de imprimir, en los talleres  
de Sonimágenes del Perú S.C.R.L.  
Teléf.: (511) 277-3629





## GRUPO PROPUESTA CIUDADANA

Calle Baca Flor 194 Magdalena del Mar, Lima

Teléfonos: 264-1414 / 264-1418

Correo electrónico: [propuest@propuestaciudadana.org.pe](mailto:propuest@propuestaciudadana.org.pe)  
[www.propuestaciudadana.org.pe](http://www.propuestaciudadana.org.pe)



Grupo Propuesta Ciudadana



@prop\_ciudadana