



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**Caso de Estudio de la Fundación Desarrollo y Autogestión (DYA) -  
Sostenibilidad a Largo Plazo de una ONG**

**Cristóbal Andrés Dalmau Ramia**

**Magdalena Barreiro, Ph.D, Directora de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Licenciado en  
Finanzas

Quito, mayo de 2014

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Caso de Estudio de la Fundación Desarrollo y Autogestión (DYA) - Sostenibilidad a Largo Plazo de una ONG**

Cristóbal Andrés Dalmau Ramia

Magdalena Barreiro, Ph.D.  
Directora de Tesis

---

Candy Abad, M.E.E.  
Coordinadora de Finanzas

---

Thomas Gura, Ph.D.  
Decano del Colegio de  
Administración para el  
Desarrollo

---

Quito, mayo de 2014

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: Cristóbal Andrés Dalmau Ramia

C. I.: 1714310586

Fecha: Quito, mayo de 2014

## **DEDICATORIA**

Al gran apoyo de mi familia, sobre todo de mis padres que me dieron la oportunidad de estudiar y la libertad para seguir mi camino como una persona de bien. Por todo ese tiempo que me han dedicado para poder culminar esta etapa de la vida, en donde dejaré de depender de ellos para empezar a valerme por mi mismo, siempre siguiendo su ejemplo, con el apoyo y respaldo de ellos en todo momento. Uno es solo el reflejo de sus padres, de la familia que me ha guiado y me ha ayudado a llegar a este momento tan anhelado y a la vez tan conmovedor en la vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

En la vida uno debe saber decir gracias a todas las personas que nos influenciaron y ayudaron a crecer. En este caso, quiero agradecer a todos mis familiares y amigos que estuvieron a mi lado durante mi vida universitaria e hicieron que lleve esta etapa de mi vida con orgullo y memorias inolvidables por el resto de mi vida.

## RESUMEN

En la actualidad, las ONGs han tenido ciertas limitaciones en cuanto a su participación en programas dentro del Ecuador, así como la obtención de fondos se ha hecho más complicada. Desarrollo y Autogestión (DYA), es una fundación sin fines de lucro que está atravesando algunos problemas. Es por ello que se ha realizado un estudio sobre el levantamiento de fondos, aspecto que incluye la recaudación de fondos y la reestructuración organizacional para que tengan una fuerza laboral que se dedique al tema. En un segundo aspecto se analiza la asignación de costos para que los distintos proyectos puedan subsistir, ya que al ser una fundación sin fines de lucro las donaciones son auditadas cuidadosamente y muchos donantes no cubren los costos indirectos. Como tercer y último punto se presenta posibles modelos a trabajar con el gobierno ecuatoriano que ayudarían a DYA a obtener ingresos adicionales y a seguir participando en el área de educación dentro del país.

## **ABSTRACT**

Currently, the NGOs have had certain limitations in terms of their participation in programs within Ecuador, as well as funding has become more complicated. Desarrollo y Autogestión (DYA), is a non-profit that is experiencing these problems. Therefore, a study on the lifting of funds demonstrated that two essential parts were needed, fundraising and organizational restructuring to have a workforce that is dedicated to the subject. A second aspect discusses the allocation of costs so that the projects can survive, since being a non-profit organization donations are carefully audited and many donors do not cover indirect costs. The third and last point evaluates possible models to work with the Ecuadorian Government that would help DYA to earn additional income and to remain engaged in the area of education within the country.



## TABLA DE CONTENIDO

<b>Dedicatoria</b> .....	<b>5</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>6</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>7</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>8</b>
<b>Tabla de Contenido</b> .....	<b>9</b>
<b>Tabla de Cuadros</b> .....	<b>10</b>
<b>TEMA</b> .....	<b>11</b>
<b>El problema</b> .....	<b>11</b>
<b>Antecedentes</b> .....	<b>14</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>15</b>
<b>Modelo: Posible Solución</b> .....	<b>16</b>
<b>LEVANTAMIENTO DE FONDOS</b> .....	<b>19</b>
<b>Recaudación de Fondos</b> .....	<b>19</b>
<b>Estructura Organizacional</b> .....	<b>23</b>
<b>Estructura Actual</b> .....	<b>24</b>
<b>Estructura a Corto Plazo</b> .....	<b>25</b>
<b>Estructura a Largo Plazo</b> .....	<b>27</b>
<b>ASIGNACIÓN DE COSTOS INDIRECTOS</b> .....	<b>30</b>
<b>SOSTENIBILIDAD DE DYA A TRAVÉS DE NUEVOS PROGRAMAS</b> .....	<b>38</b>
<b>Modelo de Transición</b> .....	<b>40</b>
<b>Modelo Actual</b> .....	<b>40</b>
<b>Modelo de Consultora</b> .....	<b>41</b>
<b>Modelo de Certificación</b> .....	<b>42</b>
<b>IMPACTO DE LOS CAMBIOS</b> .....	<b>44</b>
<b>CCONCLUSIONES</b> .....	<b>45</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>47</b>
<b>APÉNDICE</b> .....	<b>48</b>
<b>Anexo A: Base de Datos de Financiación</b> .....	<b>48</b>
<b>Anexo B: Metodología de Donantes</b> .....	<b>57</b>
<b>Anexo C: Proceso de Acercamiento a los Donantes</b> .....	<b>58</b>
<b>Anexo D: Guía de Asignación de Costos</b> .....	<b>61</b>

**TABLA DE CUADROS**

Cuadro 1 Situación de Financiamiento Actual .....	15
Cuadro 2 Modelo.....	17
Cuadro 3 Disminución de la Pobreza en Ecuador.....	20
Cuadro 4 Estructura Organizacional Actual .....	24
Cuadro 5 Estructura a Corto Plazo.....	26
Cuadro 6 Director de Comunicación y Desarrollo.....	28
Cuadro 7 Director de Finanzas y Administración.....	28
Cuadro 8 Estructura a Largo Plazo .....	29
Cuadro 9 Cambios en los Costos (Proyecto UE).....	35
Cuadro 10 Cambios en los Porcentajes de los Costos Indirectos.....	36
Cuadro 11 Propuestas de Valor para los Involucrados en el Modelo de Certificación .....	42

## TEMA

Caso de Estudio de la Fundación Desarrollo y Autogestión (DYA) - Sostenibilidad a Largo Plazo de una ONG

### **El problema**

Muchos ecuatorianos han cosechado los beneficios de la estabilidad y el crecimiento económico dentro del país, el intento de la revolución ciudadana va en marcha reduciendo la brecha existente entre los ricos y los pobres. El gobierno ha ampliado sus esfuerzos para satisfacer las necesidades de la base de la pirámide social y está intentando consolidar programas sociales bajo su competencia, pero estas actividades no han sido suficientes para abordar muchos de los desafíos que se encuentran al momento de hablar del desarrollo. Donde el gobierno lo permite, las organizaciones sin fines de lucro han lanzado programas para rellenar vacíos de servicios sociales. Estas organizaciones proporcionan servicios valiosos, enfrentando muchos desafíos a lo largo del camino. Por ejemplo, compiten por un financiamiento limitado, tanto nacional como internacional, y decretos políticos recientes han limitado el papel de organizaciones extranjeras sin fines de lucro en Ecuador<sup>1</sup>.

Desarrollo y autogestión (DYA) es una organización ecuatoriana sin fines de lucro que cuenta con una trayectoria exitosa colaborando con el gobierno de Ecuador y recibe la

---

<sup>1</sup> En junio de 2013, el Presidente Correa emitió un decreto que le da el poder para controlar organizaciones no gubernamentales extranjeras en Ecuador. Esto ha dificultado a las organizaciones sin fines de lucro extranjeras a operar de forma autónoma dentro del país (Mascarenhas, 2013). El Decreto ha provocado el cierre forzoso de varias organizaciones extranjeras y ha puesto en marcha un proceso de selección cuidadosa para la aprobación gubernamental de dichas organizaciones para que puedan operar en el país (AQ Online, 2012). Estas acciones fueron aplicadas en respuesta a las sospechas de que algunas organizaciones son "extremadamente derechistas" y están tratando de influenciar en los ciudadanos de manera incongruente con la ideología política del Presidente Correa (AQ Online, 2012).

mayoría de sus fondos de fuentes internacionales. Su misión es tratar sobre temas de bienestar de las personas vulnerables y se centra en las poblaciones que actualmente no están atendidos por los programas del gobierno, como los pacientes con tuberculosis resistente a múltiples medicamentos y niños trabajadores que desean regresar a la escuela y se encuentran con sobre edad para dichos cursos.

Otro de los principales problemas que DYA enfrenta es la asignación de costos indirectos que ha manejado hasta el momento, adicionalmente al problema de las escasas de fondos y su recaudación, se debe reasignar los costos que DYA maneja en sus distintos proyectos, para que pueda financiarse de una manera más óptima y sin tantas complicaciones como ha sucedido en los últimos años, al tener donaciones de entidades gubernamentales o estatales que se rigen a ciertos procedimientos, como lo es el departamento de trabajo de los Estados Unidos (DOL) o la Unión Europea (EU), instituciones que permiten ciertos porcentajes de costos indirectos para la elaboración de proyectos, por lo cual estos valores tienen que estar calculados debidamente y con todos los lineamientos correspondientes. Un problema mayor se suscita en los problemas con las entidades públicas del Ecuador que no reconocen como costos del proyecto los costos laborales adicionales al sueldo que la Ley Ecuatoriana impone en las contrataciones lo que obliga a que el DYA subvencione estos costos al Estado.

En el Ecuador se manifiesta una triste realidad, a septiembre de 2013, “El estudio del Instituto Nacional de Estadística y Censos revela que en Ecuador de los 4,2 millones de niños, niñas y adolescentes, de entre cinco y 17 años, 359.597 trabajan.” (Conozca las cifras...). Si bien, esto es tan solo el 8.6% de la población de niños y adolescentes, es un alto número representativo ya que se concentran en zonas rurales y de aglomeración, por lo que impide el desarrollo de esas zonas, y sobre todo la inequidad que existe tanto en lo

económico, social como en la educación de estos 357.597 niños y adolescentes que trabajan frente al resto que no lo hace.

Para lograr un financiamiento de un donante cambiante y un clima político exigente, DYA ha expandido sus áreas de enfoque y alcance geográfico operando programas en Perú y Bolivia. Debido a la expansión rápida del programa, DYA está experimentando problemas con los costos indirectos, capacidad administrativa y problemas de financiación. A través de una investigación académica, se ha proporcionado una perspectiva externa y recomendaciones basadas en las prácticas para mejorar la eficiencia interna y permitir que DYA sirva de una manera más eficiente a los necesitados.

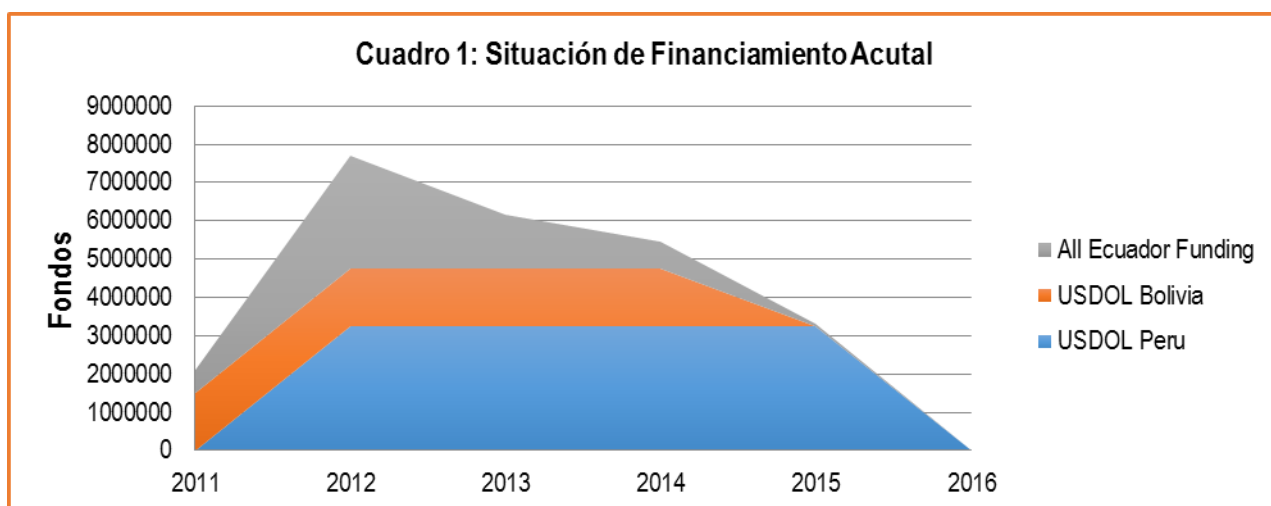
**Antecedentes**

DYA es una organización sin fines de lucro establecida en Ecuador en 1988 para abordar problemas sociales causados por la falta de servicios de bienestar humano disponibles para los miembros más vulnerables de la sociedad. DYA facilita actividades centradas en la educación de los niños, prevención del trabajo infantil, la malaria y la tuberculosis. DYA se especializa en ayudar a las poblaciones que no están atendidas por los programas de gobierno, lo que les ha permitido ser la única organización sin fines de lucro que está autorizada para trabajar en el área de educación.

DYA es también una de las pocas organizaciones sin fines de lucro internacional que recibe financiamiento del US Department of Labor (US DOL) y ha utilizado este apoyo para expandir sus esfuerzos de erradicación del trabajo infantil en Perú y Bolivia. La sede de DYA se encuentra en Quito, Ecuador, y hay oficinas específicas del programa por todo el país al igual que sucursales con administración propia en Perú y Bolivia. En total, DYA cuenta con aproximadamente 200 empleados a tiempo completo y otros subcontratados.

## Objetivos

DYA es una organización relativamente pequeña, en comparación con otras organizaciones sin fines de lucro que se asocian con donantes internacionales y que operan internacionalmente. Debido al clima cambiante de donantes internacionales, la falta de conocimientos de recaudación de fondos, las restricciones a la asignación de costos indirectos y las dificultades de crear nuevos modelos de colaboración para trabajar con el gobierno, DYA se enfrenta a una aguda crisis de financiación que se verá severamente a finales de 2014 (Cuadro 1). Como resultado, la cuestión primordial que debe abordarse es ¿cómo puede DYA desarrollar nuevas estrategias y competencias para ser sostenible financieramente?



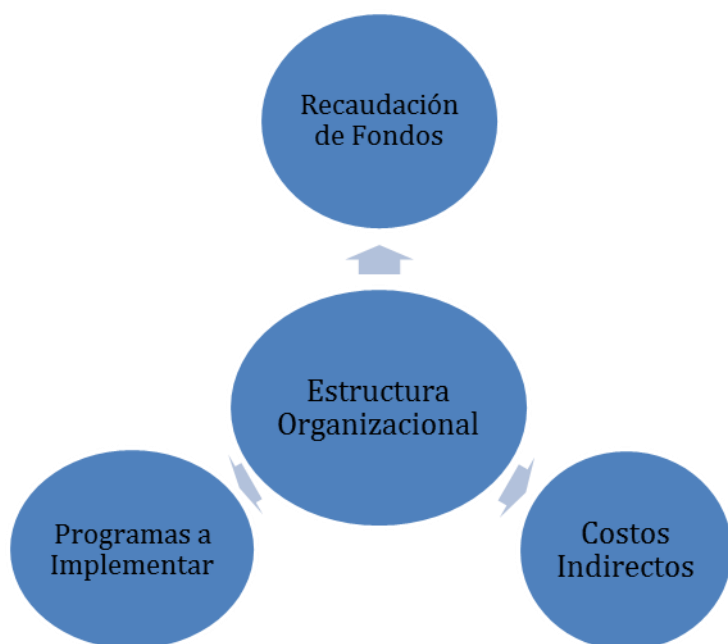
**Modelo: Posible Solución**

La Universidad San Francisco de Quito y el Carey Business School de Johns Hopkins University participan conjuntamente en el programa llamado Innovation For Humanity (I4H) en Ecuador, donde se estudia y se analiza empresas o fundaciones que están teniendo dificultades y que se dedican al desarrollo de la sociedad. A partir de esta colaboración se diseñó posibles soluciones a corto y largo plazo para DYA, tanto financieras como estructurales para que tengan un mejor manejo y sustentabilidad a lo largo del tiempo.

Para estructurar una solución para los problemas de sostenibilidad financiera que DYA enfrenta y continuará enfrentándose en el futuro, el equipo de Innovation For Humanity (I4H) realizó entrevistas individuales cara a cara y grupales con ejecutivos de DYA, gerentes y personal técnico, al igual que se evaluó y analizó sus Estados financieros. Esta investigación de campo permitió identificar varias áreas de desafío clave que, si se abordan, podrían constituir una solución óptima para la sostenibilidad financiera de la organización.

Además se identificó otros desafíos secundarios, como problemas en cuanto a: la recaudación de fondos, costos indirectos y estructura del programa. En la investigación se vió la oportunidad de que cada una de estas áreas sea afectada positivamente si se cambia la estructura organizacional de DYA. (Cuadro 2)





### **Cuadro 2: Modelo**

*Recaudación de Fondos*  
¿A qué donante dirigirse y cómo hacer el acercamiento?

*Estructura Organizacional*  
¿Cómo implementar estas soluciones con la fuerza laboral actual, y qué estructura podría implementar DYA en un futuro?

*Costos Indirectos*  
¿Cómo ubicar los costos indirectos?

*Programas a Implementar*  
¿Qué modelo usar al asociarse con

A lo largo del estudio se demostrará como se puede mejorar la sostenibilidad a futuro de DYA a través de 3 temas fundamentales. El primer tema a tratar es el levantamiento de fondos, tema que abarca como identificar a donantes potenciales, así como el acercamiento que se debe hacer con estos. Así mismo para que la recaudación de fondos sea más eficiente se menciona los cambios que se deberían de implementar en la estructura organizacional para que la recaudación de fondos tenga el éxito esperado. En segundo lugar se habla sobre la asignación de los costos para tener el porcentaje de costos indirectos adecuado, y como estos afectan la efectividad y viabilidad de un proyecto; para identificar la situación actual de DYA y la esperada en cuanto a este porcentaje de costos indirectos se usó el proyecto de la Unión Europea (UE) como ejemplo para observar los posibles cambios luego de aplicar las directrices correctas. Por último se encuentra la

sostenibilidad de DYA a través de los posibles programas a implementar para mantener una relación adecuado con el Ministerio de Educación del país, para que DYA pueda seguir manejando todas las áreas que mantiene en la actualidad, programas de educación acelerada, casos de tuberculosis avanzada y malaria.

Es importante reconocer que DYA a más de sus problemas financieros y sustentabilidad financiera, se encuentra con dificultades de la continuidad de uno de sus proyectos, el de la educación acelerada. Es por ello que el tercer tema a tratar está fundamentalmente relacionado a la relación con el Ministerio de Educación y su programa de educación acelerada dentro de Ecuador, ya que sus otros programas, el de tuberculosis avanzada, malaria y educación acelerada en Perú y Bolivia no tienen conflicto alguno con la ejecución de sus programas actualmente. La continuidad del programa de educación acelerada en el Ecuador es de suma importancia para DYA, ya que, es el país en donde se incorporó esta nueva ayuda comunitaria y es el área de mayor experiencia que DYA mantiene en cuanto a sus programas, su eje fundamental de funcionamiento y en si su razón de continuar.

## LEVANTAMIENTO DE FONDOS

### Recaudación de Fondos

Asegurar fondos en Ecuador se ha convertido extremadamente difícil en los últimos años debido a las presiones económicas, políticas e internacionales. En el 2010, Ecuador alcanzó el estatus de ingreso medio superior (Changes in Country Classification, 2011). Este fue un gran logro para un país pequeño y andino que ha experimentado la agitación política y social recientemente. Debido a su estatus de ingreso más alto y un rápido logro de casi todos los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas, Ecuador ya no es visto por la comunidad internacional como país en necesidad. Sin embargo, un mayor ingreso per cápita no significa que la gran desigualdad ha desaparecido y que ya no se requiere de ayuda.

Mientras que el Ecuador ha logrado el Objetivo de Desarrollo del Milenio al reducir a la mitad la población de personas que vivían con menos de \$1 al día, en el 2011 casi el 30% de la población seguía viviendo bajo la línea de pobreza nacional del Ecuador (Millennium Development Goal Indicators, 2013). Una gran proporción de personas que viven en la pobreza y en las zonas rurales ha tenido un profundo impacto en la salud y el acceso a servicios de salud. La falta de acceso a servicios de salud contribuye a la tasa de mortalidad materna del Ecuador, 110 muertes por 100.000 nacidos vivos. Esta tasa es alta en comparación con su vecino Perú, que experimenta anualmente 67 muertes por cada 100.000 nacidos vivos (South America: Ecuador, 2012) (Millennium Development Goal Indicators, 2013).



### Cuadro 3: Disminución de la Pobreza en Ecuador

Este cuadro presenta información pertinente a la disminución de la pobreza en el Ecuador.

Lamentablemente, como la imagen anterior lo destaca, una mejora en la situación económica de Ecuador lo ha hecho menos atractivo para los donantes internacionales, particularmente de organismos gubernamentales, la financiación está siendo cada vez más escasa. Muchos grandes donantes del Ecuador en el pasado, como la AECID de España y la Unión Europea (UE), están reduciendo significativamente sus presupuestos y limitando sus donaciones, así como la Agencia de Estados Unidos para el desarrollo internacional (USAID) que está en proceso de cierre de su oficina de Ecuador (Barreiro, 2014). Esta es una tendencia global que afecta a organizaciones sin fines de lucro alrededor del mundo.

Las crisis económicas y políticas en algunos países, como es el caso de España, y la mejora que el Ecuador ha enfrentado, han ocasionado que el financiamiento se vuelva cada vez más complicado y algunos donantes existentes retiren el financiamiento antes dado. Con esta situación cada vez más complicada y limitando las donaciones se ha recomendado que internamente DYA adquiera los conocimientos necesarios y desarrolle la capacidad para contactarse y llegar a donantes potenciales. Para facilitar el acercamiento a

los distintos donantes, se identificó y realizó tres documentos y actividades esenciales para que el proceso sea exitoso: el diseño de una base de datos de financiación (Anexo A), una metodología de donantes (Anexo B), y un proceso de acercamiento a los donantes (Anexo C).

La base de datos de financiamiento incluye perfiles de donantes que detalla las actividades filantrópicas, áreas de enfoque, y cómo estas áreas se intersectan con la experiencia del DYA. También cuenta con una lista de donantes de segmentación (Anexo A, Lista de Donantes por Categoría), que ordena a los donantes por sus áreas de interés y las oportunidades que otorgan (Anexo A, Oportunidades de Financiamiento); y recursos en línea para identificar nuevos donantes con criterios para incluirlos en la base de datos (Anexo A, Recursos).

El árbol de decisión de la metodología del donante ayudará a que el personal de DYA identifique a qué tipo de donante acercarse (empresa, gobierno o fundación) dependiendo de su objetivo. Los procesos de acercamiento de donantes guiarán a DYA a través de las ideas iniciales: identificación del donador, construcción de relaciones y procesos de mantenimiento de asegurar fondos de cada tipo de donante antes mencionado.

El objetivo de las entregas relacionadas con la recaudación de fondos es crear un marco para apuntar nuevos donantes, apoyar la identificación de los donantes adicionales aún no incluida en la base de datos y proporcionar directrices sobre cómo enfocar a nuevos donantes. Sin cambiar la forma que DYA maneja su recaudación de fondos, es importante implementar este cambio, ya que es posible que casi todos los proyectos de DYA tengan que cerrar el próximo año debido a la reducción de financiamiento que han tenido en estos últimos tiempos.

Sin embargo, implementar una nueva actividad como la recaudación de fondos, requerirá tiempo adicional y recursos y puede requerir de entrenamiento para que adquieran y perfeccionen la capacidad de recaudación de fondos del personal existente. DYA al no tener un equipo orientado a la recaudación de fondos, se ha propuesto dos alternativas, una a corto plazo y una estrategia a largo plazo para llegar a donantes potenciales.

En el corto plazo, el equipo de DYA podría implementar un Equipo de Recaudación compuesta por especialistas de cada área, rotando cada cierto tiempo para que cumplan con sus debidas responsabilidades de igual manera (Cuadro 5). Cada representante sería responsable del desarrollo de investigación y propuesta de donantes dentro de su área. Las áreas incluyen educación, trabajo infantil, salud (tuberculosis y malaria) y desarrollo sustentable (Anexo A, Lista de Donantes por Categoría). Sin importar que DYA actualmente no cuenta con ningún programa de desarrollo sustentable, DYA ha diseñado estos tipos de proyectos en el pasado y mantiene la experiencia interna en el área. En el largo plazo, se recomienda que DYA contrate a un especialista en comunicación y desarrollo como miembro del personal para dirigir el desarrollo de la organización y la recaudación de fondos (Cuadro 8).

## **Estructura Organizacional**

Es importante reconocer la estrecha relación que existe entre la habilidad de recaudación de fondos y la estructura organizacional cuando se habla de una empresa o fundación sin fines de lucro como es el caso de DYA. Al depender estrechamente de financiamiento externo, DYA necesita tener una estructura organizacional que resalte su habilidad de recaudar fondos, para así poder ser sustentable a largo plazo y tener claro las funciones esenciales y fundamentales que se deben realizar para que la organización continúe funcionando y perdure.

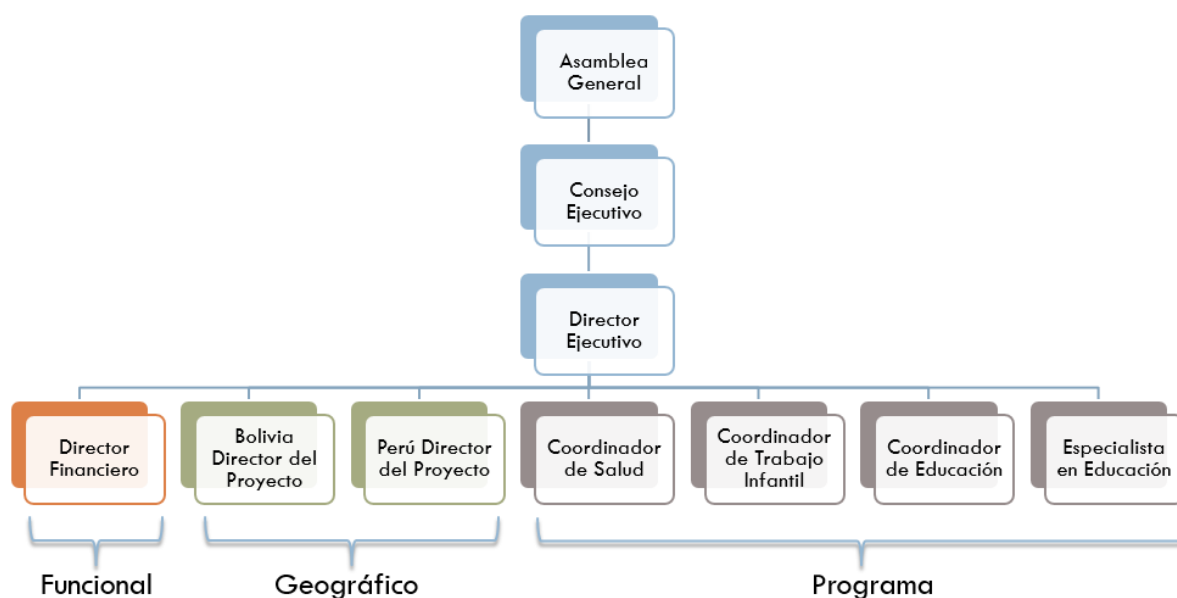
Es por ello, que se ha diseñado dos opciones de nuevas estructuras de organización para DYA, una a corto y otra a largo plazo, ambas con el objetivo de tener un equipo sólido y dedicado a la recaudación de fondos. La estructura de corto plazo tiene como objetivo fortalecer la capacidad interna de DYA para apoyar al Director Ejecutivo en recaudación de fondos sin una inversión adicional de capital ni de recursos humanos. La estructura de largo plazo se enfoca en aumentar la capacidad de recaudación de fondos de DYA, la centralización de sus funciones de recursos humanos y conocimientos de la industria.

Las dos nuevas estructuras establecen principios de autoridad y responsabilidad, definen el proceso de implementación a realizar, explican la lógica de los cambios, establecen nuevas decisiones y mecanismos de coordinación y delinear el proceso. El objetivo final de la reestructuración organizacional es asegurar que DYA tiene la capacidad y experiencia para implementar el modelo o guía para así lograr una sostenibilidad financiera.

## Estructura Actual

La estructura actual de DYA está conformada por área, países y los departamentos de programa, con los directores encargados de cada área reportando directamente al Director Ejecutivo (Cuadro 4). Esta estructura permite al Director Ejecutivo que apoye y monitoree directamente las operaciones que se realicen indistintamente de la región, área o programa, además de brindar una alta eficiencia de comunicación interna y minimizando la burocracia y jerarquía dentro de la organización y entre las oficinas tanto de las sedes principales como las de campo.

Esta estructura se desarrolló basándose en las necesidades de la organización, pero tiene varios inconvenientes. Bajo la estructura actual, no hay ninguna práctica existente o empleado designado sistemáticamente para explorar posibles oportunidades de recaudación de fondos o donaciones potenciales. Esta falta de enfoque en la recaudación de fondos implica que toda esta responsabilidad recaerá sobre el Director Ejecutivo.



### Cuadro 4: Estructura Organizacional Actual

La estructura organizacional actual ilustra una jerarquía plana de DYA y la carga que recae para el Director Ejecutivo.



## Estructura a Corto Plazo

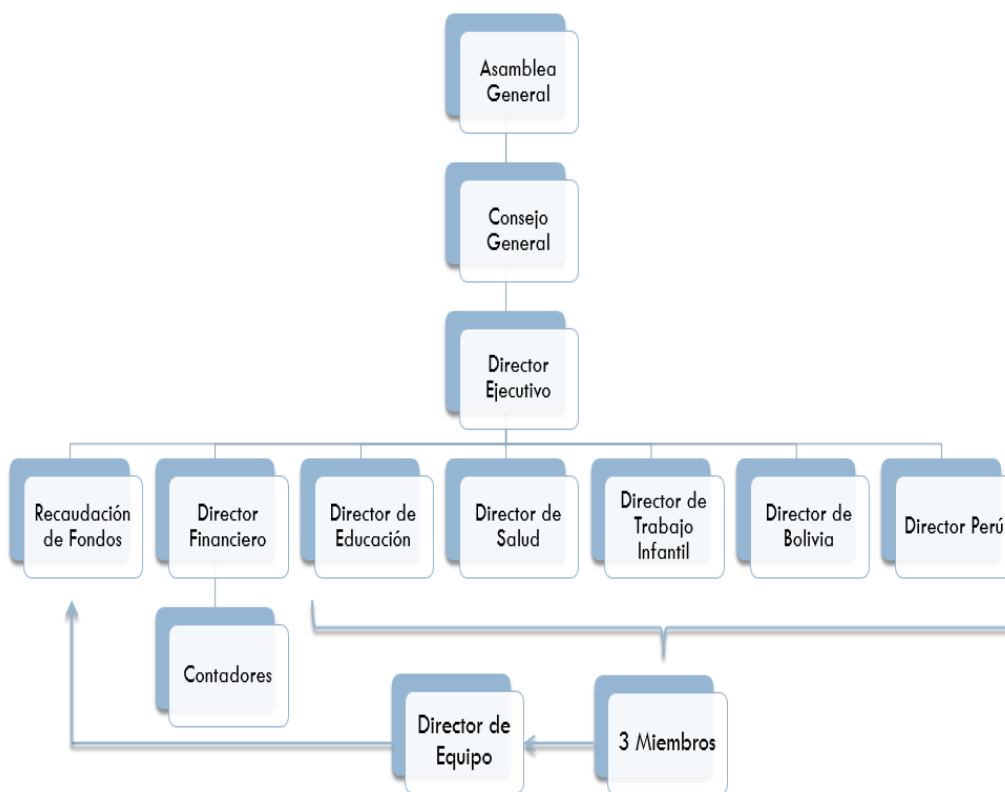
Para arreglar los problemas existentes en la recaudación de fondos, se ha desarrollado una solución a corto plazo (Cuadro 5). En esta situación, DYA establecería un grupo de recaudación de fondos que consta de dos o tres empleados actuales quienes buscarán e investigarán las oportunidades de financiamientos para proyectos actuales y futuros. En forma rotativa, los empleados que participan en este grupo de recaudación de fondos dedicarían casi todo su tiempo a recaudar fondos y estarían exentos de sus responsabilidades estándar para así lograr mejores resultados. Directores de las áreas y departamentos del país decidirán que personal será designado a dicho grupo.

El grupo de recaudación de fondos informaría al Director Ejecutivo y podría participar en las siguientes actividades:

- Realizar investigación básica sobre donantes potenciales relacionados con el área de conocimiento de cada miembro (Anexo A, Tabla de Segmentación de Donantes) y elaborar perfiles adicionales de posibles donantes con la base de datos de recaudación de fondos (Anexo A, Ficha de Base de Datos de Donantes).
- Elaborar lluvia de ideas con otro miembro del grupo sobre nuevas áreas potenciales que DYA podría implementar para así buscar donaciones de, por ejemplo las empresas privadas, organizaciones internacionales y agencias gubernamentales.

A través del equipo de recaudación de fondos, DYA podría comenzar a establecer conocimientos internos para recaudar fondos sin tener que invertir dinero en personal y recursos adicionales. Además, la carga de recaudación de fondos del Director Ejecutivo sería compartida, y el Director Ejecutivo podría centrarse más en la construcción de relaciones y planificación estratégica.

Sin embargo, puede haber una resistencia interna del personal, ya que la capacidad de ejecución del proyecto puede reducirse debido al cambio de tarea temporal. También se podría necesitar de capacitación interna adicional para los empleados que carecen de experiencia para recaudar fondos, cosa que puede costar tiempo y dinero.



**Cuadro 5:  
Estructura a Corto Plazo**

En el corto plazo, DYA podría implementar un grupo de recaudación de fondos, que podría estar compuesta por personal existente que participaría de manera rotativa en el nuevo grupo de trabajo.

## **Estructura a Largo Plazo**

En la estructura de largo plazo, se aumentará el cargo de Director de Comunicaciones & Desarrollo quien abordaría todos los asuntos de donantes. Además, esta estructura establece miembros constantes quienes tendrán como tarea la recaudación de fondos y se encontrarían bajo el mando del Director de Finanzas & Administración, así aumentando la supervisión de los auxiliares contables y centralizando los conocimientos y procesos bajo una sola directriz. Los directores de proyectos internacionales reportarían directamente a los directores correspondientes en la sede de DYA (Cuadro 8).

El propósito del Director de Comunicación & Desarrollo es dirigir y desarrollar los fondos de DYA estratégicamente, así como el desarrollo de los procesos administrativos y el de la comunicación de la fundación. El director facilitaría las actividades de recaudación de fondos y comunicaciones entre las regiones y funciones del programa para optimizar el valor agregado de DYA a los donantes y las agencias gubernamentales que aportan con fondos a la fundación y además se encargará de desarrollar un enfoque sistemático para asegurar futuras donaciones (Cuadro 6).

El Director de Comunicación y Desarrollo mantendría informado al Director Ejecutivo sobre toda información pertinente. Esta posición podría llenarse a través de promoción interna, si existe un candidato cuyas habilidades coinciden con la descripción del trabajo o de lo contrario se podría proceder a una contratación externa.

**Cuadro 6: Director de Comunicación y Desarrollo**

Responsabilidades de trabajo fundamentales incluyen:

- Proporcionar asesoramiento y orientación en la sede y nivel regional sobre conocimientos, habilidades y desarrollo profesional de los empleados trabajando en las tareas de recaudación de fondos.
- Establecer y fortalecer las alianzas estratégicas para apoyar el desarrollo de nuevas relaciones que involucren donaciones o compromisos.
- Identificación, proyección y acercamiento a posibles donantes; mantener relaciones existentes; y la ejecución de las negociaciones con el donante.
- Trabajar directamente con equipos a cargo de proyectos, para documentar proyectos exitosos pasados para su uso en futuros acercamientos con donantes potenciales.

La estructura de largo plazo también combina las actuales funciones del Director de Finanzas con algunas responsabilidades de administración de recursos humanos. El nuevo cargo vendría a ser Director de Finanzas y Administración, quien reportaría directamente al Director Ejecutivo. El propósito de la función de recursos humanos es dirigir y controlar los recursos humanos de DYA en la práctica (Cuadro 7).

**Cuadro 7: Director de Finanzas y Administración**

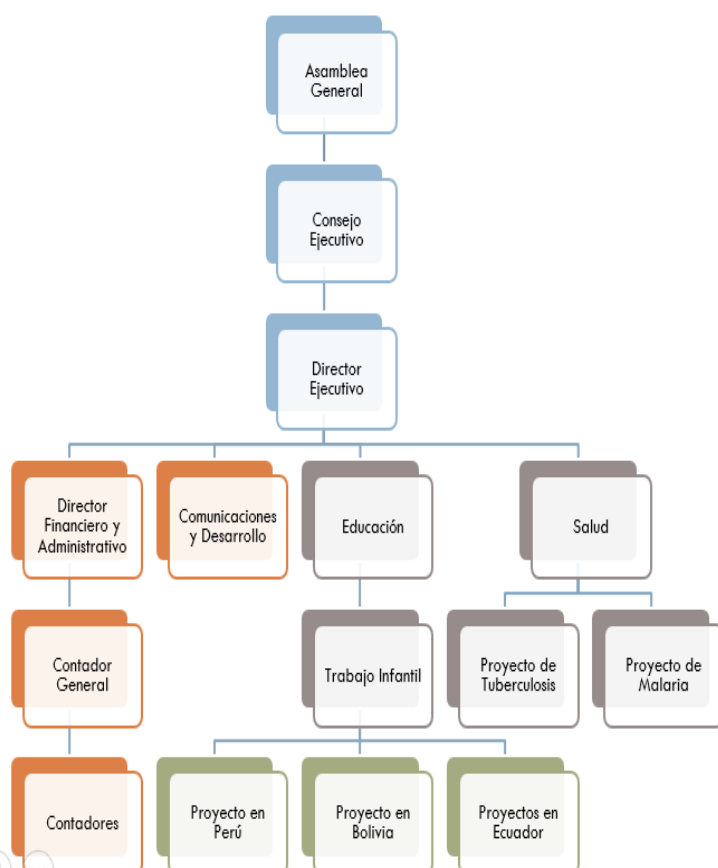
Las responsabilidades fundamentales de la función de recursos humanos incluyen:

- Hacer que DYA sea una fuente de trabajo atractiva, donde los empleados puedan desarrollar sus habilidades y retener un personal talentoso con las habilidades y competencias necesarias para ejecutar la estrategia de negocios de DYA y llevar a cabo las comunicaciones y actividades de recaudación de fondos.
- Establecer un sistema de evaluación de desempeño individual para proporcionar puntos de referencia base para incentivar el desempeño laboral del empleado.
- Proporcionar formación profesional a los empleados para cumplir de una manera más eficiente los objetivos estratégicos de DYA.

Esta nueva estructura proporciona a DYA lo siguiente:

- 1) jerarquía adicional para asegurar suficiente información interna y recursos compartidos;
- 2) comunicación dedicada y equipo de desarrollo con capacidad de asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo;
- 3) función centralizada de recursos humanos para implementar una planificación adecuada de incentivos y formación profesional; y
- 4) estructura centralizada del programa para mejorar la capacidad para desarrollar nuevos modelos de colaboración de DYA.

Aunque hay muchas ventajas dentro de la estrategia a largo plazo, la implementación de la misma requerirá tiempo y recursos para redefinir la jerarquía y la descripción de los trabajos a implementar, y puede surgir una resistencia interna a los cambios de la estructura por parte de los empleados. Además, el costo de contratar un Director de Comunicación y Desarrollo puede ser representativo.



#### **Cuadro 8: Estructura a Largo Plazo**

Este gráfico organizacional implementa un Director de Comunicación & Desarrollo, la supervisión de programas centralizados y una estructura de recursos humanos.

## ASIGNACIÓN DE COSTOS INDIRECTOS

Inicialmente DYA identificó una tasa baja de asignación de costos indirectos como su problema central<sup>2</sup>. DYA identificó éste como una de las causas de los problemas financieros de la institución y que un nuevo método de asignación de costos indirectos, uno que produciría un aumento en la tasa de los costos indirectos, sería la solución definitiva a sus luchas financieras. En cuanto a organizaciones sin fines de lucro, como DYA, los costos indirectos se utilizan para cubrir los gastos administrativos, así como los gastos de la organización como un todo, porque las fundaciones no generan ni ganancias o ingresos en los estados financieros, financiación externa (gobierno, otras fundaciones, o corporaciones) debe ser usada para sustentar los proyectos y así poder cubrir estos costos indirectos. Por lo tanto, los donantes que permiten el uso de los costos indirectos dentro de sus presupuestos de los proyectos requieren una tasa de costos indirectos a ser calculado. Para los organismos de financiación del gobierno de los Estados Unidos, tales como el Departamento del Trabajo, la tasa es negociada anualmente y finalizada con un acuerdo de negociación de la tasa de costo indirecto (NICRA). Analizando como otras organizaciones sin fines de lucro calculaban sus porcentajes de costos indirectos, y siguiendo las normas del US DOL se redefinió la tasa de asignación de costos indirectos.

En la actualidad el NICRA (Negotiated Indirect Cost Rate Agreement del US DOL) de DYA es negociado en 7,22%, y no cubre todos los costos que DYA genera en sus múltiples proyectos. Con promedios de la industria en algún lugar entre 10% y 20%, el 7,22% de DYA es muy bajo (Kudesia, 2013 & Sonti, 2013). Sin embargo, debido a las

---

<sup>2</sup> Un costo indirecto es "cualquier costo no identificado directamente con un único objetivo final, pero identificado con dos o más costos finales o un costo intermedio objetivo para un determinado proyecto" (Indirect Cost, 2013).

complicadas reglas de ubicación de los costos indirectos que se el US DOL ocupa para el NICRA hacen que la falta de experiencia interna y al no tener una metodología de asignación elaborada, el personal de DYA no haya sido capaz de identificar una forma más precisa para calcular los costos de la organización. Además, para seguir funcionando en un clima donde no todos los donantes ofrecen costos indirectos, DYA ha desarrollado varias estrategias, incluyendo el subsidio-cruzado de los costos directos e indirectos del proyecto a partir de fondos indirectos que han ingresado a distintos proyectos, los cuales actualmente soportan y financian al resto de proyectos dentro de la organización.

Durante la fase de negociación anual con el gobierno de Estados Unidos para la financiación existente, no se le permite a una organización aumentar su tasa establecida significativamente sin una justificación razonable y comprobable. Por lo tanto, para negociar con éxito una tasa mayor en el futuro, DYA necesita directrices detalladas para que el personal a cargo desarrolle criterios adecuados de asignación de costos indirectos de manera que la asignación se base en la evidencia contable sobre cómo debe asignar los costos indirectos de manera sólida y basada en evidencia, para así poder aumentar el NICRA en las futuras negociaciones.

Además, la falta de un sistema interno para la asignación de costos causa inconsistencias en el seguimiento financiero, lo cual a su vez crea problemas durante el proceso de auditoría, ya que el Director financiero (después del trabajo realizado por los auxiliares contables) debe estandarizar los documentos financieros y explicar su metodología a los auditores, duplicando el trabajo en lugar de simplificarlo. Por ejemplo, existe una cantidad de gastos nuevos que los contadores auxiliares no saben dónde categorizarlos, por lo cual, él o ella crean nuevas categorías de gastos lo que genera una contabilidad errada e inexacta. Debido a los asientos contables realizados

equivocadamente por la falta de conocimiento de los auxiliares, uno de los reportes financieros finales de DYA para uno de sus proyectos terminó con 48 subcategorías que mostraban los gastos del mismo. Antes de una auditoría<sup>3</sup>, el Director financiero tiene que dedicarse solamente a condensar las categorías de costos basándose en su comprensión incompleta de las normas del Departamento de trabajo de los Estados Unidos, por lo cual se complica aún más el desarrollo del mismo. Por ello los reportes financieros como la utilización de personal y los problemas que se enfrentan al pasar por una auditoría se combinaron para convertirse en una gran parte del problema que se identificó, siendo esto una falta de sostenibilidad financiera.

Después de revisar las guías y reglamentos oficiales del gobierno de los Estados Unidos<sup>4</sup>, se entendió el porqué de los problemas, ya que claramente las guías no son fáciles de interpretar y existen vacíos en su contenido en cuanto a la clasificación y ubicación de los costos indirectos para estas organizaciones y sus proyectos. Para facilitar a DYA en la elaboración de documentos financieros precisos desde el principio y en el proceso de negociación del costo indirecto y auditoría, se desarrolló ciertas pautas de asignación (Anexo D) para que tanto los empleados actuales como los futuros puedan categorizar los gastos indirectos pertinentes en sus debidas categorías. Este manual que se desarrolló se basa en las pautas oficiales y análisis de cómo distintas organizaciones lo aplican, por ende son fáciles de implementar y adaptadas a las necesidades de DYA. Las categorías de gasto representadas en las pautas de asignación se basan en los tipos de

---

<sup>3</sup> DYA es auditada aproximadamente seis veces al año por parte de diferentes donantes, y cada auditoría toma por lo menos una semana. Esto significa que DYA está perdiendo uno a dos meses cada año debido a este proceso.

<sup>4</sup> El Departamento de Trabajo sigue pautas de costos indirectos del gobierno de los Estados Unidos que se describe en "Los Principios de Costos para Organizaciones sin fines de Lucro: Circular N° A-122 " (Cost Principles, 2004).



gastos que DYA ha tenido en el pasado, y el documento incluye ejemplos específicos de documentos financieros pasados de DYA de, cómo implementar esta nueva estrategia. En general, las reglas del equipo mejorarán la financiación, contabilidad y auditoría de procesos de DYA.

Luego de un análisis extenso en un proyecto determinado, en este caso el de la Unión Europea (UE) se descubrió ciertas interpretaciones erradas de las reglas del DOL por parte de DYA, las cuales de entenderlas y aplicarlas correctamente, servirían para aumentar el porcentaje de costos indirectos. Dentro de las 28 categorías de gastos se logró hacer ciertos cambios en cuanto a la ubicación de los costos en algunas de ellas. Los cambios que tuvieron mayor efecto fueron en las siguientes tres categorías:

- RENTA DE OFICINA, costo que se dividió entre costos directos e indirectos, en un principio solo se contabilizaban como costos directos.
- SERVICIOS POSTALES/COURRIER, la gran mayoría de estos costos se encontraban entre los costos directos y pasaron a ser indirectos.
- IMPRESIONES/COPIAS, costos que no estaban asignados correctamente y se encontraban en otras categorías y en su mayoría como costos directos.

De igual manera es importante hacer la locación de costos correcta, ya que existían ciertos costos que no figuraban dentro de ninguna de las categorías presentadas por el DOL y eso no puede ser el caso. Luego del análisis de cada costo, factura por factura se logró incrementar el porcentaje de este proyecto como se verá a continuación.

Es importante también entender que este es uno de los proyectos que DYA tiene en la actualidad, por lo que el incremento de este porcentaje al aplicar las guías y directrices en todos se tendrá un efecto exponencial, y podrá ser la solución definitiva para los problemas financieros que están enfrentando DYA en el momento. Hay que tomar en

cuenta que la elevación de este porcentaje se lo debe hacer con cuidado, ya que se puede alcanzar a un porcentaje del 20%, mientras que DYA está actualmente en un 8%, pero una elevación acelerada del mismo podría producir dudas e inquietudes en los donantes. Siempre y cuando exista el, por qué? de la nueva ubicación de costos y se sigan las reglas del juego acorde a las directrices proporcionadas se podría elevar anualmente la tasa hasta llegar a una tasa definitiva la cual sería sin duda alguna la solución del problema en esta área.

En el cuadro 9 se logra ver las distintas categorías de gastos que tiene cada proyecto, es importante reconocer y entender cada uno de los gastos y como se los puede ubicar a cada uno de ellos. Sin una guía adecuada la asignación de cada gasto queda a conciencia de la persona que está elaborando los reportes, en lugar de utilizar unas reglas de juego establecidas. Al tratarse de una organización sin fines de lucro se puede poner ciertos gastos tanto en costos directos como en los costos indirectos, depende de la explicación de dichos gastos y su uso para ubicarlos en donde corresponden. Sin duda alguna, es un trabajo extenso y tedioso el analizar cada gasto y ubicarlo debidamente, por ello el implemento de la guía elaborada y la explicación de donde va cada gasto es una herramienta útil para agilizar las finanzas dentro de DYA; pero aún más importante resolver el inconveniente que tienen al tener una tasa baja de asignación de los costos indirectos que no les permite trabajar con su máximo potencial.

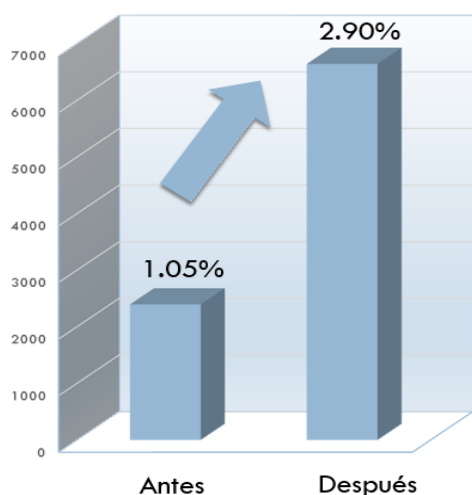
**Cuadro 9: Cambios en los Costos (Proyecto UE)**

Esta imagen muestra el antes y el después de los costos del proyecto de la UE después del uso de la guía de asignación de costos elaborada.

<b>Categoría</b>	<b>UE C.Directos (antes)</b>	<b>UE C.Indirectos (antes)</b>		<b>UE C.Directos (después)</b>	<b>UE C.Indirectos (después)</b>	
Alarmas y Equipo de Seguridad						
Costos de Auditorías						
Costos Bancarios	479			479		
Garantías Bancarias						
Equipo de Limpieza y Otros						
Costos de Consultorías						
Costos de Actividades de Proyectos	177,821			177,821		
Depreciación						
Mantenimiento de Equipo/Oficina	226	120		226	120	
Hospitalidad						
Seguros para Equipos y Vehículos	424			424		
Servicios Legales/Profesionales						
Costos de Transporte del Personal	25,133	243		25,133	243	
Equipo de Oficina	12,710			9,288	3,551	
Renta de Oficina	4,600	749		4,600	749	
Suministros de Oficina	182	781				
Otros Gastos						
Servicios Postales/Courier	1,002	158		6	1,180	
Impresiones/Copias	66			417	458	
Propuestas						
Subscripciones de Publicaciones						
Entrenamiento del Personal	283		Costos de Reclutamiento	283		
Subcontratos						
Telecomunicaciones	931	196		931	196	
Servicio de Mensajería y Transporte	137			137		
Servicios Públicos	669	147		669	147	
Costos Operacionales de Vehículos	1,131			1,131		
Gastos de Reuniones de Trabajo	695			695		
<b>Total</b>	<b>226,490</b>	<b>2,394</b>	<b>1.04611724%</b>	<b>222,240</b>	<b>6,644</b>	<b>2.90273257%</b>
TOTAL	228,884			228,884		

Después de realizar una ubicación con una mayor precisión de los costos, se calculó la nueva tasa de costos indirectos, la cual fue un 2,90% de los costos totales (Cuadro 10). Aunque es considerablemente mayor que antes, este incremento exponencial de la tasa de costos indirectos no refleja las expectativas totales para el cambio de tarifa del costo indirecto total, ya que una vez que se apliquen las pautas de asignación en todos los proyectos y no sólo en uno como se hizo en esta demostración, y tomando gastos del

personal se esperaba que la tasa incremente inclusive en una mayor proporción<sup>5</sup>. DYA tiene una tasa de costos indirectos aproximadamente de 8% para todos sus proyectos, esta tasa es la suma de todas las tasas que tiene en la actualidad para sus distintos proyectos, es por ello que si se logra elevar las tasas de cada proyecto eventualmente se lograría incrementar la tasa de costos indirectos totales para DYA.



#### **Cuadro 10: Cambios en los Porcentajes de los Costos Indirectos**

Este gráfico de barras representa el cambio en el porcentaje de costos indirectos para el proyecto de la UE después del uso de la guía de asignación de costos elaborada (Anexo D).

Estos resultados fueron presentados al personal de DYA, demostrando que existe la posibilidad de aumentar la tasa de costos indirectos. A través de procedimientos de ubicación de costos fáciles de entender para los auxiliares contables sería una tremenda ayuda para facilitar el registro de gastos disminuyendo la carga del Director Financiero al enfrentarse a las auditorías. Las detalladas explicaciones en las directrices de asignación también ayudarán al Director Financiero con la explicación del aumento de la tasa de costos indirectos para toda la organización y el por qué se asignó un gasto específico de cierta manera (Anexo D). Además, el proceso reducirá la necesidad de subsidios cruzados

<sup>5</sup> Se calculó los costos indirectos para el proyecto de la UE excluyendo los gastos del personal de DYA, ya que no existe control de horas trabajadas dentro de la empresa. El Director Financiero debe elaborar las hojas de trabajo usando los porcentajes que cada miembro emplea directa o indirectamente en cada proyecto. Como este proceso no es auditado o evidenciado, sino depende de cada fundación controlar como considere necesario a sus empleados, no se hizo cambios en estos gastos en particular.

para financiar un proyecto por medio de otro y así contribuir a la sostenibilidad y estabilidad financiera de DYA.

## **SOSTENIBILIDAD DE DYA A TRAVÉS DE NUEVOS PROGRAMAS**

Adicionalmente a los problemas financieros, el actual Gobierno Ecuatoriano ha impuesto algunas limitaciones a las organizaciones sobre su intervención en programas educativos, lo que ha complicado la participación y ejecución de proyectos que DYA ha manejado hasta el momento. Es por esto que el gobierno ha solicitado a DYA su colaboración para trabajar en conjunto con el Ministerio de Educación para la implementación del programa que se dedica a la educación acelerada para jóvenes rezagados, como único camino para que DYA pueda seguir participando en programas educativos dentro del país. De igual manera, DYA tiene que aprovechar la experiencia que ha obtenido a lo largo de los años para poder generar fondos adicionales en el futuro mediante distintas alternativas como: nuevos proyectos, participación como consultores sin ejecutar el proyecto, la venta de su propiedad intelectual, alternativas que se reflejan en los modelos a continuación.

Por sus relaciones cercanas con distintas comunidades a nivel nacional, su experiencia y los resultados pasados dentro de este mismo programa, DYA es la única organización sin fines de lucro en el Ecuador a la que actualmente se le permite implementar y facilitar proyectos de educación dentro del país. DYA ha sido capaz de continuar con sus actividades en esta área porque el programa de educación acelerada se enfoca en motivar a los jóvenes que han abandonado sus estudios a retomar los mismos y que puedan completarlos en un tiempo acelerado, y esta población ha estado fuera de la mira del gobierno, por lo cual han permanecido desatendidos ante este derecho que todo ser humano tiene el cual es la educación. Sin embargo, el gobierno ahora quiere participar más activamente en la ejecución del programa al trabajar conjuntamente con DYA.

La mayoría de los estudiantes en este programa abandonó la escuela por necesidades económicas que los obligó a trabajar, a menudo en sitios de construcción o granjas, con el único fin de proporcionar ingresos adicionales para sus padres o hijos<sup>6</sup>. El objetivo de este programa educativo es enseñar a estos adolescentes las habilidades y conocimientos necesarios para continuar sus estudios en la escuela secundaria, es decir completar las enseñanzas básicas del nivel básico para que puedan continuar con sus estudios. Varios graduados del programa han llegado a graduarse de la secundaria e inclusive algunos han logrado asistir a la Universidad. DYA ha implementado este proyecto por más de siete años en varios distritos del Ecuador y ha diseñado los libros de texto, programas de estudio y métodos de enseñanza a la medida para apoyar el programa y facilitar la ejecución del mismo.

Para la propuesta de colaboración con el Ministerio de Educación, DYA tiene que presentar varias opciones que darían a los diferentes niveles de gobierno el control del proyecto. Después de amplias discusiones con la gerencia de DYA, se desarrolló cuatro estructuras diferentes de la sociedad que podrían incluirse en la propuesta<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup>En el pasado, la inestabilidad política del Ecuador lo ha llevado a mantener una economía débil y altas tasas de interés. Una economía pobre significó un incremento en el trabajo infantil, con más del 15% de los niños menores de 15 años trabajando en el año 2001, principalmente en el sector agrícola (Department of Labor, 2006). Sin embargo, el porcentaje de niños menores de 15 años ha descendido a sólo 3,2% en 2011 (Children in Employment, 2013).

<sup>7</sup> Una de estas estructuras de asociación representa el peor de los casos para DYA.

### **Modelo de Transición**

El peor de los posibles escenarios para DYA sería que el Ministerio de Educación exija el retiro de la organización del programa y simplemente se dedique a proporcionar guías, instructivos y el know-how en una fase de transición. Para que el Ministerio de Educación se adueñe del programa y por ende DYA ya no participaría más en el programa de educación acelerada. La duración de la fase de transición es indeterminada y tal abandono de un proyecto grande y exitoso podría tener un impacto negativo en el futuro de DYA y su capacidad para ejecutar otros proyectos. Este modelo no tiene ninguna ventaja para la organización. Sin embargo, esta estructura es una posibilidad porque el Ministerio de Educación, así como el gobierno actual se caracteriza por cambiar rápidamente de opinión y por querer controlar todo.

### **Modelo Actual**

De la misma manera en la cual DYA está operando actualmente este programa, en este modelo, conjuntamente con el Ministerio de Educación, y entidades corporativas potenciales, se crea una sociedad, donde DYA recibiría financiamiento para mantener funcionando los proyectos por su cuenta y el Ministerio de Educación, o las corporaciones serían socios en materia de supervisión del proyecto, como por ejemplo el proporcionar a los profesores por parte del Estado, o el desembolso de fondos para llevar a cabo el proyecto. Esta estructura da independencia a DYA en ejecutar el proyecto, si el Ministerio de Educación acepta el papel de reforzar, más no implementar.

Sin embargo, hay una serie de problemas relacionados con este modelo, muchos de los cuales se pueden observar actualmente dentro de la organización. DYA necesitaría garantizar fondos para cada programa, y la recaudación de fondos ha sido uno de los mayores retos en el pasado. Además, DYA actualmente no tiene la capacidad para aplicar



el programa a nivel nacional, ni el deseo de hacerlo. Además, puesto que el gobierno ecuatoriano es muy sensible sobre financiación extranjera para programas sociales, DYA tendría que tener en cuenta la limitación de financiamiento extranjero al momento de acercarse a donantes potenciales. Aunque hay muchos inconvenientes dentro de esta estrategia, es comparativamente uno de los mejores resultados posibles para DYA porque todavía sería capaz de implementar un programa en el cual todos los miembros de la organización están involucrados apasionadamente.

### **Modelo de Consultora**

Según esta estructura, DYA sería un Asesor Consultor del Ministerio de Educación. La diferencia entre éste y el modelo actual es que con el modelo de consultoría, DYA no implementaría físicamente el programa, esto estaría a cargo del Ministerio de Educación. DYA proporcionaría asesoramiento y recibiría una tarifa de "Consultor" por parte del gobierno.

A través de este modelo, DYA estaría incluida en los proyectos en cierta medida y no tendría que lidiar con la carga de pagar por los libros de texto u otros materiales de aprendizaje proporcionados a los estudiantes. Además, la cuota pagada por el gobierno proporcionaría recursos e ingresos adicionales. Por otro lado, si se aplica esta estructura de asociación dará a DYA mucho menos independencia respecto al modelo actual, ya que toda acción estaría a cargo del Ministerio de Educación y DYA simplemente podría recomendar o aconsejar ciertas acciones, pero no tendrá la potestad de exigir que se realicen. Además, si DYA se convierte en un consultor, este modelo podría afectar negativamente su relación con otros donantes y potencialmente disminuir su atractivo para la financiación de otras organizaciones sin fines de lucro. Se considera que esta es la segunda mejor opción para DYA a perseguir.

## Modelo de Certificación

Esta estructura es esencialmente un modelo de franquicia adaptada al contexto<sup>8</sup> de organizaciones sin fines de lucro. Según este modelo, DYA otorgaría "franquicias" del programa de educación acelerada a otras organizaciones sin fines de lucro que operan en Ecuador, con el permiso y respaldo del Ministerio de Educación. En la medida que se realice esto, DYA recibiría un honorario por asesoramiento, ya sea por el gobierno o la fundación que implemente la franquicia, así mismo la organización "franquiciada" sería la encargada y responsable de la ejecución del proyecto utilizando sus propios fondos o fondos del gobierno.

Como el seguimiento es una parte esencial de un modelo de franquicia tradicional, sería necesario que el gobierno cubra los gastos de supervisión que se generen por parte de DYA. Este modelo es más complejo que los otros tres, así que el equipo ha desarrollado propuestas de valor para cada una de las principales partes interesadas (Cuadro 11).

### **Cuadro 11: Propuestas de valor para los involucrados en el modelo de certificación**

- El Ministerio de Educación estaría abordando un tema educativo muy importante con ninguna responsabilidad adicional en la aplicación del mismo, y se podría llegar a escala nacional rápidamente a través de alianzas con las distintas fundaciones.
- DYA continuaría ayudando a las personas con sobre edad para que vuelvan al colegio, y esta estructura proporcionaría ingresos adicionales a la organización.
- Las organizaciones que obtendrían la "franquicia" serían capaces de ejecutar proyectos educativos en el Ecuador, que actualmente está prohibido.

---

<sup>8</sup>Las cabezas de DYA creen que los financiadores, especialmente cuando son otras organizaciones sin fines de lucro, y el gobierno ecuatoriano podrían no reaccionar positivamente a un modelo que implica obtener una ganancia. Por esta razón, se ha decidido llamar a este modelo el de certificado.

En esta situación, DYA no tendría el control absoluto de los proyectos, lo que puede causar problemas con la calidad de ejecución. Sin embargo, a través de directrices robustas, comunicación constante y supervisión del proyecto, este problema podría mitigarse. Se ha identificado conjuntamente con DYA a esta estructura como el mejor modelo para DYA, pero puesto que los detalles de esta estructura no se han discutido o definido todavía con el Ministerio de Educación, es posible que no apruebe esta propuesta.

## **IMPACTO DE LOS CAMBIOS**

Para enfrentar y mitigar estos desafíos organizacionales, DYA se posicionará mejor para tener un mayor impacto en la comunidad y continuar sus operaciones en los años venideros. El personal será capaz de abordar proyectos cruciales más eficientemente y pasar tiempo en actividades administrativas, tales como la recaudación de fondos. Protocolos, como las directrices de asignación y mayores responsabilidades del contador principal aliviará parte de la carga sentida por el Director financiero, y la fuerza de tarea de recaudación de fondos y potencial contratación de un Director de Comunicaciones y Desarrollo aliviará la carga de recaudación de fondos del Director Ejecutivo. En general, DYA será mejor posicionado para buscar donaciones con eficacia, que permitirá la administración y programa personal para cada donante, para así agilizar el tiempo y energía centrándose mayormente en la expansión de servicios de DYA a quienes los necesitan.

## CONCLUSIONES

En particular, entender la compleja relación que DYA tiene con el gobierno fue clave para desarrollar las propuestas de proyecto. Simplemente encontrar nuevos donantes para programas de Educación de DYA no era suficiente. Estos programas necesitan permisos estrictos para funcionar en la estrecha colaboración con el gobierno nacional como ha venido haciendo. Es importante reconocer que existen varios factores dentro de este caso que interactúan unos con los otros. En una primera instancia se analizó que DYA estaba desfinanciado, es decir no tenía una sustentabilidad financiera para un futuro a mediano plazo por lo que la organización consideraba que ese era el único problema en esencia. Luego se fue analizando paso por paso como se iban disponiendo de los fondos que recibía, y se llegó a la conclusión que el índice de costos indirectos de los proyectos en sí era un verdadero problema, ya que se tenía que subsidiar algunos proyectos con otros con una mayor financiación para poder seguir ejecutándolos.

Hoy en día en el mundo tan globalizado que se vive es esencial entender la conexión y relación existentes en toda función. Es por eso que si el problema en DYA nació esencialmente de las finanzas que esta fundación tenía, la solución no dependía de tener ingresos mayores momentáneamente, sino de crear una estructura que se ocupe de la recaudación de fondos para sí ser sustentables a largo plazo. A partir de esta idea se decidió recomendar la reestructuración de la organización, en dos procesos, uno a corto plazo y uno a largo plazo. En sí la reestructuración de la organización implica costos adicionales y posibles contrataciones. Por eso en un principio se redistribuye la carga de los empleados creando un equipo rotativo que se enfoque en la recaudación de fondos, mientras que en la estructura de largo plazo, ya se crea un equipo designado esencialmente a esa tarea. Es importante reconocer que tanto en un negocio, empresa como en una

fundación se debe de entender la raíz de los problemas y como surgen estos para poder corregirlo desde el inicio y no simplemente encontrar soluciones momentáneas como se pensó en un principio.

Al combinar las ideas presentadas en este trabajo se pueden alcanzar grandes objetivos. Si se reestructura la estructura organizacional, se designa a un trabajo en específico a realizar ciertas tareas fundamentales como es la recaudación de fondos. Se presenta nuevas posibilidades de expansión como se mencionó anteriormente para tener ingresos adicionales y abarcar a una población con necesidades inclusive mayor, y tener los procesos centralizados tanto la lista de potenciales donantes, los procesos de acercamiento a los donantes y la guía de asignación de costos van a volver a DYA una fundación mucha más eficiente e independiente, ya que soluciona los problemas que ha venido abarcando.

## REFERENCIAS

- AQ Online. (2012). Ecuador Shuts Down 26 Foreign NGOs. Retrieved from <http://www.americasquarterly.org/ecuador-shuts-down-26-foreign-ngos>
- Barreiro, M. (2014, January). Personal interview.
- Changes in Country Classifications. (2011). *The World Bank*. Retrieved from <http://data.worldbank.org/news/2010-GNI-income-classifications>
- Children in Employment. (2013). *The World Bank*. Retrieved from <http://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.0714.ZS/countries/1W-EC?display=graph>
- Conozca las cifras del trabajo infantil en Ecuador. (n.d.). Portada. Retrieved April 22, 2014, from <http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/conozca-las-cifras-del-trabajo-infantil-en-ecuador>
- Cost Principles for Non-Profit Organizations: Circular No. A-122. (2004). *The White House*. Retrieved from [http://www.whitehouse.gov/omb/circulars\\_a122\\_2004/](http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_a122_2004/)
- Department of Labor. (2006). *Ecuador: Incidence and Nature of Child Labor*. Retrieved from <http://www.dol.gov/ilab/media/reports/tda/tda2006/ecuador.pdf>
- Indirect Cost. (2013). *National Institutes of Health*. Retrieved from <http://oamp.od.nih.gov/dfas/examples.asp>
- Jacome, S. (2014, January). Personal interview.
- Kudesia, S. (2013, December 5). Telephone interview.
- Mascarenhas, H. (2013). Ecuador Introduces Draconian New Restrictions on NGOs. Retrieved from <http://www.policymic.com/articles/59401/ecuador-introduces-draconian-new-restrictions-on-ngos>
- Millennium Development Goal Indicators. (2013). *United Nations Statistics Division*. Retrieved from <http://mdgs.un.org/unsd/mdg/data.aspx>
- Sonti, L. (2013, December 12). Telephone interview.
- South America: Ecuador. (2012). *The World Factbook*. Retrieved from <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html>
- Trade in Ecuador. (2013). *Massachusetts Institute of Technology: The Observer*. Retrieved from <http://atlas.media.mit.edu/country/ecu/>

## APÉNDICE

### Anexo A: Base de Datos de Financiación

#### Donantes Potenciales

Esta base de datos de donantes incluye fundaciones sin fines de lucro, y donantes de departamentos gubernamentales cuyas áreas de proyectos se alinean con el área de DYA. Estas organizaciones son donantes potenciales para que DYA haga contacto con las mismas y empiecen alguna relación mutua. Algunas empresas u organizaciones ya tienen definido los procedimientos para saber cómo llegar a ellos en caso de solicitar alguna financiación. Sugerencias y directrices figuran en la columna "Notas adicionales". Al pensar en el acercamiento hacia alguna organización es importante considerar las siguientes preguntas: ¿Estoy trabajando en un país en la cual la organización está interesada? ¿Mis áreas de conocimientos y los beneficiarios concuerdan con el donante? ¿La organización permite peticiones para la financiación de proyectos? ¿Soy elegible para solicitar el financiamiento de esta organización? ¿La cantidad de dinero que la organización otorga normalmente vale la pena el esfuerzo de aplicación? El objetivo debe ser la calidad sobre la cantidad.

Organización	Tipo	Filosofía	Áreas de Interés	Oportunidades
Ace Group	Aseguradora	En el 2012, Ace dono \$4.3 millones a 56 organizaciones. Los objetivos de Ace para el 2014 es el de mantener a los niños en las escuelas.	Educación, pobreza, salud, y medio ambiente.	Educación, desarrollo sustentable, trabajo infantil (miembro de la Red de Empresas)
Danec	Aceite de Cocina	Danec actualmente financia programas centrados en los niños y adolescentes. La mayoría de sus actividades filantrópicas se centran en los hijos de sus trabajadores.	Educación, salud y deportes.	Educación, salud, trabajo infantil (miembro de la Red de Empresas)
Diners Club International: Ecuador	Compañía de Crédito	En el 2013, Diners hizo contribuciones por encima de \$207,000 a programas comunitarios.	Educación y salud.	Educación, salud, trabajo infantil (miembro de la Red de Empresas)
Microsoft Corporate Citizenship	Corporación	La filosofía de Microsoft permite que organizaciones sin fines de lucro puedan afiliarse con la compañía.	Desarrollo de Softwares.	Tecnología
Bill & Melinda Gates Foundation	Fundación sin fines de Lucro	Grandes donaciones enfocadas principalmente en programas de salud.	Salud y agricultura.	Salud
The Coca-Cola Foundation of Bolivia	Corporación	Fundación ubicada en Bolivia.	Educación (educación superior, y estudiantes que abandonaron sus estudios)	Niños con rezago escolar
The Coca-Cola Foundation of Ecuador	Corporación	Fundación ubicada en Ecuador.	Educación, y preparación para enseñanzas.	



Foundation Inca Kola	Corporación	Fundación ubicada en Perú	Educación, y preparación para enseñanzas.	
OCP Ecuador	Compañía Petrolera	Compañía ubicada en Ecuador	Educación	Trabajo infantil (miembro de la Red de Empresas), Educación
Adelca	Compañía de Acero	Compañía ubicada en Ecuador	Reciclaje	Trabajo infantil (miembro de la Red de Empresas)
Ford Foundation	Fundación sin fines de Lucro	La mayoría de las donaciones en la región andina en el desarrollo del buen vivir se encuentran entre los 100,000 y \$400,000.	Reducción de la pobreza y educación	Desarrollo Sustentable y educación.
Department of Foreign Affairs, Trade and Development (DFATD)	Agencia Internacional	CIDA es la agencia de desarrollo de Canada. La cual se enfoca en 20 países, los cuales incluyen Bolivia y Perú.	Bolivia: Maternidad y salud infantil, desarrollo de medios de subsistencia para las mujeres y las poblaciones indígenas. Perú: educación primaria para las poblaciones indígenas, programas económicos de nivel comunitario sostenibles.	Bolivia: Desarrollo sustentable, trabajo infantil y niños con rezago escolar. Peru: Desarrollo sustentable y educación.
Floreloy	Florícola	Floreloy acualmente provee fondos para prevenir el trabajo infantil en su cadena de valor.	Trabajo infantil.	Trabajo infantil (miembro de la Red de Empresas)
Petroamazonas EP	Compañía Petrolera	El objetivo de Petroamazonas para el 2014 es erradicar el trabajo infantil en las regiones en las cuales opera.	Trabajo infantil.	Trabajo infantil (miembro de la Red de Empresas)
Poweron	Compañía de Energías	Los esfuerzos de Poweron se enfocan en la inclusión social y educativa de la comunidad de Apatug.	Trabajo infantil.	Trabajo infantil (miembro de la Red de Empresas)

Pronaca	Compañía de Alimentos	Acualmente trabaja conjuntamente con UNICEF para erradicar el trabajo infantil.	Trabajo infantil.	Trabajo infantil (miembro de la Red de Empresas)
Jersey Overseas Aid Commission	Fundación sin fines de Lucro	Esta organización solo financia los 50 países que se encuentren con el peor índice de Desarrollo Humano, por lo cual Bolivia entraría en esta categoría.	Agua, sanidad, educación, salud y desarrollo sustentable.	Salud, educación, desarrollo sustentable.
Baxter International Foundation	Corporación	En el 2012, esta fundación dono mas de \$3 millones a organizaciones en 13 países.	Salud.	Salud.
MasterCard Foundation	Corporación	Mientras se centran en África, financian proyectos que se enfoquen en la inclusión y desarrollo de los jóvenes alrededor del mundo.	Salud, educación y desarrollo sustentable.	Salud, educación y desarrollo sustentable.
American Jewish World Service	Fundación sin fines de Lucro	Apoyan a organizaciones que trabajan en América Latina y alrededor del mundo para erradicar la pobreza y apoyar los derechos humanos.	Educación, mujeres y desarrollo sustentable.	Desarrollo Sustentable y educación.
Fundo Socioambiental CASA	Fundación sin fines de Lucro	El objetivo es ampliar la acción de las organizaciones de la sociedad civil para lidiar con los retos de la sostenibilidad ambiental y social como parte de los procesos de erradicación de la pobreza, fortalecer la democracia, promover la justicia, la dignidad y calidad de vida en América del Sur.	Educación y desarrollo sustentable.	Educación y desarrollo sustentable

Organización	Información Adicional	Información de Contacto	Sitio Web
Ace Group	No cuentan con ningun programa en América Latina, pero tienen en el resto de continentes.	acecharitablefoundation@acegroup.com	<a href="http://www.acegroup.com/AboutACE/Philanthropy/Philanthropy.html">http://www.acegroup.com/AboutACE/Philanthropy/Philanthropy.html</a>
Danec	Conglomerado más grande en Ecuador.	PBX(593-2) 2984-900 / 2330-301	<a href="http://www.danec.com/media/INFORME.pdf">http://www.danec.com/media/INFORME.pdf</a>
Diners Club International: Ecuador	Asociados con UNICEF en el proyecto de reubicar a estudiantes rezagados nuevamente en colegios, en su mayoría en Quito.	(02) 298 1400 / (02) 298 4400 / (04) 288 0500 / (07) 282 1132 / 1-800 SOCIOS (1-800 762467)	<a href="https://www.dinersclub.com.ec/portal/web/diners-club1/inicio">https://www.dinersclub.com.ec/portal/web/diners-club1/inicio</a>
Microsoft Corporate Citizenship	Potencial para recibir asistencia para la salud basada en sistemas web o móviles, y la donación de softwares o la formación del personal en cuanto a la tecnología.	Ecuador, Bolivia, Peru latamngo@microsoft.com	<a href="http://www.microsoft.com/about/corporate-citizenship/en-us/nonprofits/">http://www.microsoft.com/about/corporate-citizenship/en-us/nonprofits/</a>
Bill & Melinda Gates Foundation	Grandes cantidades de donaciones en una variedad de áreas, incluyendo Tuberculosis y Malaria.		<a href="http://www.gatesfoundation.org/How-We-Work/General-Information/Grant-Opportunities">http://www.gatesfoundation.org/How-We-Work/General-Information/Grant-Opportunities</a>
The Coca-Cola Foundation of Bolivia		Veronica Ocampo Telf: (591-3) 335 8042 Email: veocampo@gmail.com	<a href="http://www.coca-colacompany.com/stories/regional-and-local-foundations#la">http://www.coca-colacompany.com/stories/regional-and-local-foundations#la</a>
The Coca-Cola Foundation of Ecuador		Luz María Valdiviezo Telf: 593 - 2 - 3982622	<a href="http://www.coca-colacompany.com/stories/regional-and-local-foundations#la">http://www.coca-colacompany.com/stories/regional-and-local-foundations#la</a>

Foundation Inca Kola		Sr. Hernán Lanzara Telf: 51-1-411-4200 ext. 248 Email: fundacionincakola@la.ko.com	www.fundacionincakola.com.pe
OCP Ecuador	Cuenta con algunos proyectos cerca de las areas donde pasan las tuberias.	Telf: (593) 2 297 3200	http://ocpecuador.com/es
Adelca	No tiene actualmente proyectos de más allá del reciclaje pero podría ampliar sus actividades debido a la implicación con la red del Ministerio de trabajo.	http://www.adelca.com/sitio/esp/contacto.php	http://www.adelca.com/sitio/esp/index.php
Ford Foundation	Guías de aplicación a fondos disponible en español.		http://www.fordfoundation.org/grants/organizations-seeking-grants
Department of Foreign Affairs, Trade and Development (DFATD)	Periódicamente hace convocatorias de propuestas en temas específicos, pero también pueden presentarse solicitudes adicionales.		http://www.acdi-cida.gc.ca/applyforfunding
Floreloy	Floreloy puede estar interesado en auspiciar programas que prevengan el trabajo infantil en escuelas cerca de sus plantaciones.	PBX: (593-2) 212-7133/ 212-7445/ 212-7374 e-mail: pmonard@floreloy.com / carlos@floreloy.com / gerencia@floreloy.com	http://www.floreloy.com/
Petroamazonas EP	Petroamazonas puede estar interesado en asociarse en algunos de los programas existentes de erradicación de trabajo infantil en zonas donde este presente Petroamazonas.	593-2 246 7500	http://www.petroamazonas.gob.ec/
Poweron		Telf.: 02 395 - 7653   02 395 - 7596 servicioalcliente@poweron.com.ec	http://poweron.com.ec/index.php/inicio

Pronaca		(593-2) 3976400 Email:contacto@pronaca.com	<a href="http://www.pronaca.com/site/principal.jsp">http://www.pronaca.com/site/principal.jsp</a>
Jersey Overseas Aid Commission	DYA puede ser elegible para ambos fondos, un año de financiación de aproximadamente 100.000 dólares. Adicionalmente, si el presupuesto de DYA si sigue siendo más \$5 millones, puede ser elegible para una financiación de 3 años de aproximadamente 250.000 dólares.		<a href="http://www.jerseyoverseasaid.org.je/Grants/General-Information/">http://www.jerseyoverseasaid.org.je/Grants/General-Information/</a>
Baxter International Foundation	Tienen financiamientos alrededor de \$100,000 o menos, han auspiciado proyectos en América Latina el año pasado.		<a href="http://www.baxter.com/about_baxter/sustainability/international_foundation/index.html">http://www.baxter.com/about_baxter/sustainability/international_foundation/index.html</a>
MasterCard Foundation	Financiar prouyectos en Perú, Ecuador, y Bolivia.	info@mastercardfdn.org	<a href="http://www.mastercardfdn.org/">http://www.mastercardfdn.org/</a>
American Jewish World Service	Actualmente no aceptan propuestas, pero es una posibilidad en el futuro.		<a href="http://ajws.org/what_we_do/grant_making">http://ajws.org/what_we_do/grant_making</a>
Fundo Socioambiental CASA	Las aplicaciones no solicitadas son aceptadas de vez en cuando. También proporcionan ayuda para organizaciones de tamaño pequeño y mediano para ayudarles a encontrar otro financiamiento.	casa@casa.org.br	<a href="http://casa.org.br/en/grant_making">http://casa.org.br/en/grant_making</a>

<b>Lista de Donantes por Categorías</b>			
La lista de donantes categorizada está destinada a guiar al grupo de recaudación de fondos, basándose en las necesidades actuales y los intereses de los donantes potenciales.			
<b>Educación</b>	<b>Trabajo Infantil</b>	<b>Salud</b>	<b>Desarrollo Sustentable</b>
ACE Group	ACE Group	Jersey Overseas Aid Commission	ACE Group
Fundo Socioambiental CASA	Adelca	Baxter International Foundation	Ford Foundation
American Jewish World Service	Department of Foreign Affairs, Trade and Development (DFATD)	Danec	Department of Foreign Affairs, Trade and Development (DFATD)
World of Children	Floreloy	Bill & Melinda Gates Foundation	Jersey Overseas Aid Commission
Star Foundation	Petroamazonas EP	MasterCard Foundation	MasterCard Foundation
Danec	Danec		American Jewish World Service
The Coca-Cola Foundation of Bolivia	The Coca-Cola Foundation of Bolivia		Fundo Socioambiental CASA
The Coca-Cola Foundation of Ecuador	Poweron		
Foundation Inca Kola	Pronaca		
OCP Ecuador	OCP Ecuador		
Ford Foundation			
Department of Foreign Affairs, Trade and Development (DFATD)			
Jersey Overseas Aid Commission			
MasterCard Foundation			
American Jewish World Service			
Fundo Socioambiental CASA			

## Oportunidades de Financiamientos

Esta tabla incluye fondos actuales y futuras oportunidades que DYA podría aplicar ya que se alinean con las áreas de conocimientos de DYA. Se han incluido sólo donaciones superiores a \$15.000.

Organización	Nombre del Financiamiento	Áreas	Financiamiento	Detalles	Fecha máxima para aplicar	Email	Sitio Web
Stars Foundation	2015 Impact Awards	Salud, educación y protección	Financiamiento sin restricciones de \$100,000 (ganador regional) o \$50.000 (subcampeones) con asesoría adicional, y entrenamiento de los medios de comunicación.	Necesita tener ingresos anuales menores a \$4 millones	Chequear detalles en Noviembre del 2014	info@starsfoundation.org.uk	<a href="http://www.starsfoundation.org.uk">http://www.starsfoundation.org.uk</a>
Bill and Melinda Gates Foundation	Open LOI Global Health Grants	Malaria, Tuberculosis	Los financiamientos pueden ser muy grandes y son entregados por un periodo de 5 años.	Es recomendable tener cooperación de alguna organización internacional.	Se acepta aplicaciones a lo largo del año.		<a href="http://www.gatesfoundation.org/How-We-Work/General-Information/Grant-Opportunities/Open-LOI-Global-Health-Grants">http://www.gatesfoundation.org/How-We-Work/General-Information/Grant-Opportunities/Open-LOI-Global-Health-Grants</a>
Stop TB Partnership	Challenge Facility for Civil Society (CFCS)	Tuberculosis	Los financiamientos van desde los \$5,000 hasta los \$20,000	Se enfoca en promover programas en comunidades con tuberculosis, especialmente en países respaldados por el Fondo Global.	Febrero 15, 2014 (Se recomienda entregar las propuestas con anticipación)		<a href="http://www.stoptb.org/global/awards/cfcs/howtoapply.asp">http://www.stoptb.org/global/awards/cfcs/howtoapply.asp</a>
Ford Foundation	Financiamiento	Desarrollo Sustentable	Los financiamientos en la zona andina se enfocan en el desarrollo sustentable de las poblaciones y van desde los \$100,000 hasta los \$400,000.	La región andina es un área de interés. Las propuestas son desarrolladas para que encajen con los principios de la fundación.	Se acepta aplicaciones a lo largo del año.		<a href="http://www.fordfoundation.org/grants/organizations-seeking-grants">http://www.fordfoundation.org/grants/organizations-seeking-grants</a>
Baxter International Foundation	Financiamiento	Salud	Los financiamientos son de \$100,000 o menos. Han fundado proyectos en Latinoamérica en el año pasado.		Se acepta aplicaciones a lo largo del año.		<a href="http://www.baxter.com/about_baxter/sustainability/international_foundation/index.html">http://www.baxter.com/about_baxter/sustainability/international_foundation/index.html</a>
World of Children	World of Children Award	Educación y niñez	\$25,000 a \$50,000 de reconocimiento a un individuo de alguna organización que erradican el trabajo infantil y cambian vidas de los niños y jóvenes.	Hay tres tipos de premios que un individuo puede ser nominado para el Humanitarian Award (servicios sociales, educación o humanitaria).	La entrega de las aplicaciones se aceptan hasta el 1 de Abril, 2014	contact@worldofchildren.org	<a href="http://www.worldofchildren.org/theaward/awards-we-give/">http://www.worldofchildren.org/theaward/awards-we-give/</a>
Inter-American Foundation	Financiamiento	Todo proyecto de desarrollo para poblaciones excluidas	Fondos entre \$25,000 hasta \$400,000. Las aplicaciones pueden ser entregadas en español.	Los fondos de la IAF son dirigidos a América Latina y el Caribe para mejorar las condiciones de vida de los desfavorecidos y los marginados, incrementar su capacidad para la toma de decisiones y el autogobierno y desarrollar alianzas con el sector público, empresas y sociedad civil.	Se acepta aplicaciones a lo largo del año.	info@iaf.gov	<a href="http://www.iaf.gov/index.aspx?page=96">http://www.iaf.gov/index.aspx?page=96</a>
The Rita Fund	Financiamiento	Desarrollo Sustentable		Financiar proyectos centrados en las mujeres. Desarrollo de medios de subsistencia puede ser una buena opción.	No se aceptan propuestas por el momento.		<a href="http://theritafund.org/grantees/how-to-apply/">http://theritafund.org/grantees/how-to-apply/</a>

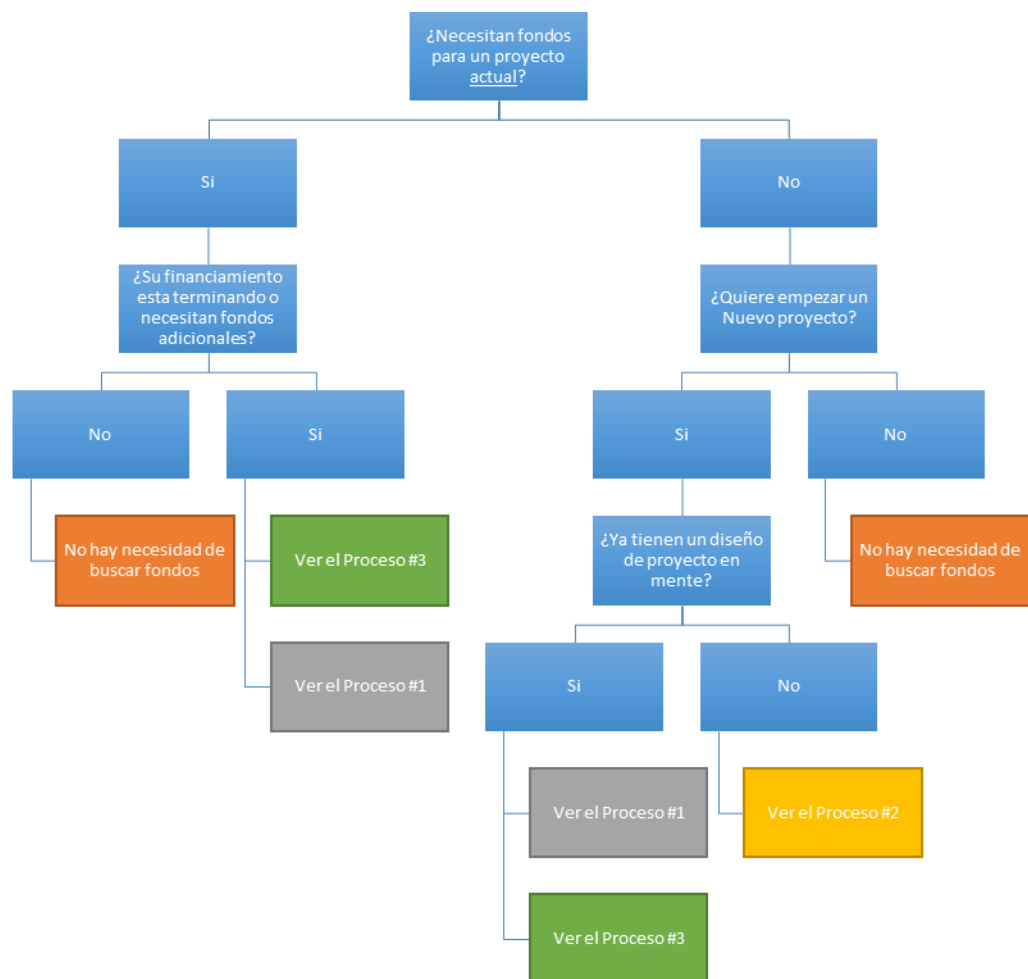
<b>Recursos</b>		
Estas bases de datos se utilizaron para encontrar los términos "Donante" y "Becas" en distintos recursos en línea. Al utilizar estos se debe analizar términos clave para los criterios en las búsquedas, como lo son: Geografía (Ecuador, Perú, Bolivia, América Latina, América del sur), área del programa (salud, tuberculosis, malaria, educación, desarrollo de medios de subsistencia, trabajo infantil), población (niños, adolescentes, niños trabajadores, familias, mujeres).		
Nombre	Detalles	Sitio Web
Funds for NGOs	Anuncios sobre pequeñas becas. Muchos son dirigidos a los derechos humanos y enfocados en la democracia, pero también auspicia programas de salud y educación.	<a href="http://www.fundsforngos.org/">http://www.fundsforngos.org/</a>
Grants.gov	Una base de datos del gobierno de los Estados Unidos, donde se encuentra categorizado que departamentos dan financiamiento y a que áreas.	<a href="http://www.grants.gov/">http://www.grants.gov/</a>
Yahoo Philanthropy Directory	Directorio de fundaciones en su mayoría pequeñas que ofrecen financiamientos a organizaciones sin fines de lucro.	<a href="http://dir.yahoo.com/society_and_culture/issues_and_causes/philanthropy/organizations/grant_making_foundations/">http://dir.yahoo.com/society_and_culture/issues_and_causes/philanthropy/organizations/grant_making_foundations/</a>
Latin America Donor Index	Lista de la A a la Z de cientos de donantes que operan en América Latina. Incluye perfiles de donantes breves indicando cuáles son los países de destino de cada donante y qué áreas de desarrollo financian.	<a href="http://www.lacdonors.org/organizations">http://www.lacdonors.org/organizations</a>
International Human Rights Funders Group	Base de datos de financiadores organizada por población ubicación y destino geográfico.	<a href="http://www.ihrf.org/funder-directory-search">http://www.ihrf.org/funder-directory-search</a>



## Anexo B: Metodología de Donantes

El objetivo de este árbol de decisión es ayudar al personal de la DYA a identificar qué tipos de donantes (Corporaciones, Fundaciones, o Agencias Gubernamentales) deben hacer acercamientos dependiendo de las necesidades de DYA. Está diseñado para funcionar directamente con el anexo C: proceso de acercamiento a los donantes.

Las preguntas de Sí/No a continuación llevan a diferentes procesos que DYA podría tomar para identificar y asegurar los donantes. Por ejemplo, si trata de DYA financiar un nuevo proyecto que ya está diseñado, el diagrama de flujo sugeriría a DYA que haga acercamientos con corporaciones o fundaciones. En este caso, los donantes corporativos tienden a ser menos rígidos sobre los tipos de programas que financian, mientras la actividad está en consonancia con sus intereses corporativos.

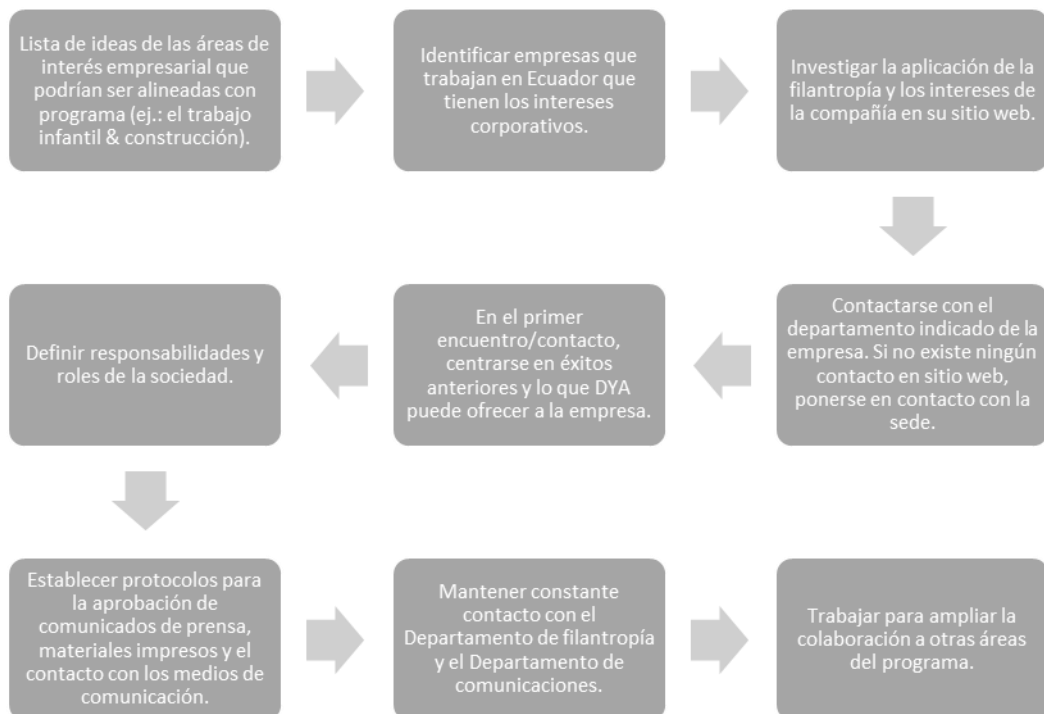


## Anexo C: Proceso de Acercamiento a los Donantes

Los gráficos a continuación están destinados a guiar al personal de DYA para recaudar fondos a través de las ideas iniciales, identificación del donador y relación necesaria con cada uno de ellos, para así adaptarse a cada tipo de donante.

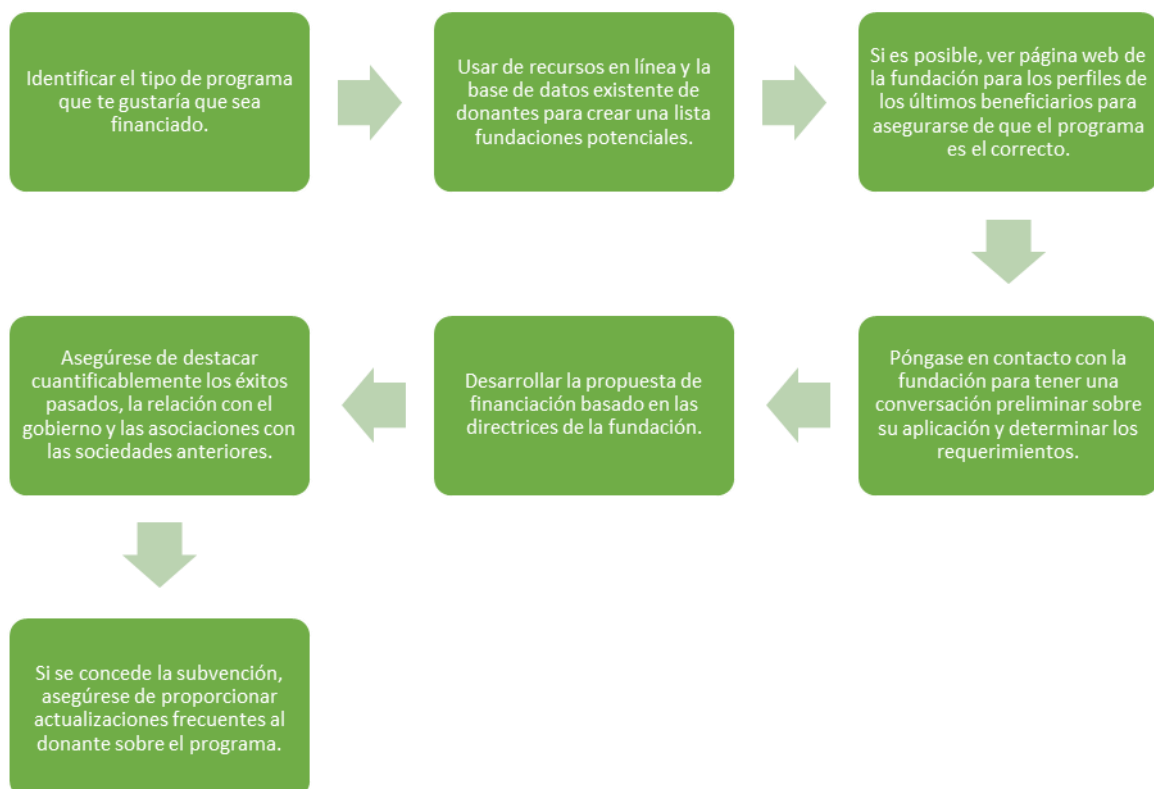
### Proceso # 1: Corporaciones

Las corporaciones generalmente otorgan financiamiento por una vez, con varias cuotas, o donaciones de bienes o servicios. El financiamiento de entidades corporativas puede provenir directamente de la compañía o de fundaciones filantrópicas, sin fines de lucro. Las fundaciones están legalmente separadas a las corporaciones, pero sus áreas de interés suelen estar alineadas.



## Proceso #2: Fundaciones

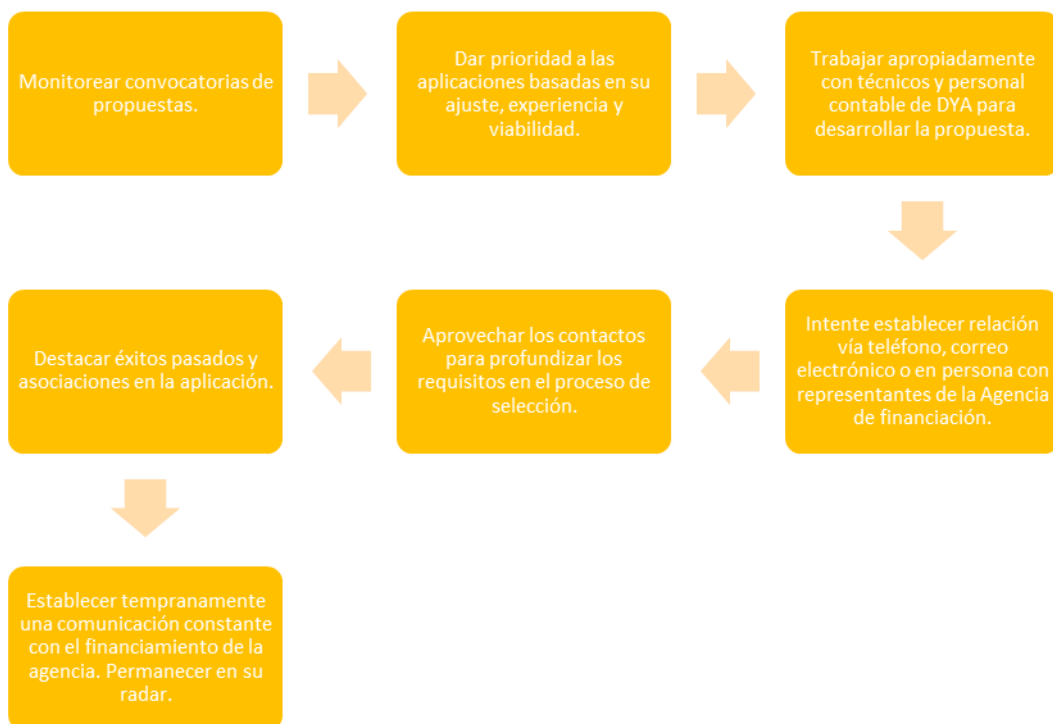
Las fundaciones son organizaciones sin fines de lucro que distribuyen fondos a otras organizaciones sin fines de lucro. Típicamente tienen áreas de interés y criterios de elegibilidad muy enfocados. Las fundaciones pueden financiar cualquier tipo de programas, pero antes de acercarse a una fundación, es importante investigar tanto como sea posible para asegurarse de que usted es el candidato correcto. En particular, grandes fundaciones reciben muchas solicitudes de subvenciones, y no debería malgastarse tiempo en tratar de desarrollar alianzas con organizaciones que no van a tener en cuenta su aplicación.



### Proceso #3: Agencias Gubernamentales

En el pasado, las agencias gubernamentales de los países desarrollados han sido una importante fuente de fondos para organizaciones sin fines de lucro, implementando programas en los países en desarrollo. Sin embargo, debido a la situación económica internacional y otros factores externos, las agencias gubernamentales han reducido sus presupuestos de donaciones caritativas. En algunos casos, como con la USAID, actividades de financiación se han desplazado hacia la promoción de la democracia en países políticamente estratégicos.

Mientras que las subvenciones tienden a ser muy grande, las financiaciones de los gobiernos son altamente competitivas, el proceso es complicado y monitoreado y la evaluación de los subsidios adjudicados es riguroso. Además, las convocatorias para propuestas de subvenciones por parte de agencias gubernamentales tienden a ser muy específicas, y puede ser difícil de cumplir todos los requisitos. Es aconsejable realizar un seguimiento de convocatorias de propuestas, en caso el caso de que los conocimientos de DYA, sus poblaciones objetivo y su alcance geográfico coinciden con los requerimientos establecidos.



## Anexo D: Guía de Asignación de Costos

La información presentada a continuación fue interpretada por el equipo de I4H que trabajó por un período de 3 semanas en DYA de la Circular N° A-122 <sup>(1)</sup> y otras directrices preparadas para organizaciones sin fines de lucro. Circular N° A-122 está diseñado para ser usado en conjunción con "Guía del Departamento de Trabajo (DOL) para la determinación del porcentaje del costo indirecto"<sup>(2)</sup>. La orientación proporcionada en este documento, las pautas de asignación, no son de ninguna manera oficiales y se usó la hoja de costos del proyecto de la Unión Europea como punto de partida para la identificación de elementos y sub clasificar cada uno como costo directo o indirecto. En todo caso, la Circular A-122 también debe consultarse para la elaboración final del documento.

El documento financiero "Detalle de gasto UE for NICRA 2012" fue utilizado como ejemplo, de cómo? el proyecto es y debería ser registrado para su uso en el cálculo de NICRA. Ejemplos de cómo? mejorar la exactitud para gastos específicos se detallan a continuación.

### Detalle de Costos

#### 1) COSTOS DE AUDITORÍA Y SERVICIOS SIMILARES (CIRCULAR NO. A-122, ANEXO B, 4)

- Los costos de las auditorías que se requieran por el Acta Única de Auditoría (ver Circular A-133) están permitidos. Otros costos de auditoría son permitidos mientras se especifiquen en la propuesta de tasa de costo indirecto o específicamente designados como un costo indirecto de una subvención.
- Una organización puede solicitar los costos de auditoría a ser categorizado como indirectos al negociar una propuesta de tasa de costo indirecto, a menos que el organismo certificador lo especifica como un costo directo.
- *Anexo D: Desarrollo y Autogestión – Declaración de Costos Totales*
  - Los costos de auditoría pueden ser asignados [al menos parcialmente] como costos indirectos (en la actualidad, tiene el rótulo totalmente como un costo directo).

#### 2) COSTOS BANCARIAS Y GARANTÍAS BANCARIAS (No especificado en la Circular A-122)

- Fuentes
  - Carnegie Mellon-“Guidance on Administrative Costs for Federal Awards”; <sup>(3)</sup>
  - Dyson Foundation – “Indirect Costs Guidelines”; la información de esta fuente fue tomada de RAND Report Guidelines; <sup>(4)</sup>
- Los honorarios y otros gastos bancarios son una parte de los costos de servicios administrativos, en otras palabras, costos indirectos.
- Las garantías bancarias son tratados plenamente como costos indirectos en el *Anexo D*, sin embargo, alrededor del 95% de las comisiones bancarias figuran como costos directos. Según la naturaleza de estos gastos bancarios, ellos probablemente deberían ser categorizadas como costos indirectos.

#### 3) COMPENSACIÓN POR SERVICIOS PERSONALES (Circular No. A-122, Anexo B, 8)

- Compensación es el pago de todos los servicios prestados. Esto incluye salario, beneficios marginales, y planes de pensiones que son costos indirectos.

- **Beneficios Marginales** (Circular No. A-122, Anexo B, 8g)
  - Los beneficios para empleados, tales como licencia por enfermedad, seguro de vida, seguros de salud, son admisibles y pueden ser costos directos (oficinas zonales) o indirectos (oficina central).
  - *Detalle de gasto UE para NICRA 2012*
    - Beneficios para los empleados de la UE no son mencionados en este documento.
- **Horas Extras** (Circular No. A-122, Anexo B, 8f)
  - Es permisible si previamente fue aprobado por el donante el uso de horas extras. También es permitida en casos de cuellos de botella relacionados con el trabajo, ocasionales o emergentes, tales como accidentes, desastres naturales, o equipo roto.
  - También está permitido tiempo extra cuando los empleados se dedican a actividades indirectas, tales como contabilidad, administración o mantenimiento.
  - *Detalle de gasto UE para NICRA 2012*
    - El costo de horas extras (si existiese) para contadores (costo indirecto) no está representado en este documento.
- **Vehículos de la Organización** (Circular No. A-122, Anexo B, 8h)
  - Automóviles pagados por una organización que se utilizan para uso personal, incluyendo el transporte desde y hacia el trabajo, no son admisibles como beneficios o costos indirectos. Los costos son admisibles como costos indirectos, son si el vehículo es necesario para la implementación de un proyecto específico y si es aprobado por la organización de subvenciones.
- **Salarios** (Circular No. A-122, Anexo B, 8b)
  - Los sueldos y salarios de los empleados con contratos o sin contratos son admisibles dado que no son versiones de personal de otros costos no permitidos que figuran en el anexo B.
  - Los salarios de todos los empleados que se consideran costos indirectos deben estar basados en hojas explicativas y no deben basarse únicamente en la ubicación del empleado (por ejemplo, empleado de la oficina central).

#### 4) IMPRESIONES Y COPIAS (Circular No. A-122, Anexo B, 38)

- Los costos de impresiones y publicaciones son admisibles e incluyen procesos de composición, fabricación de placa, prensa, vinculante y los productos finales producidos por dichos procesos. Si los costos de impresión no son identificables con un objetivo de costo particular, los costos de impresión deben asignarse como costos indirectos.
- En situaciones donde las fotocopias realizadas por personal administrativo no pueden ser identificadas a un programa específico, se cargará el costo de dichas copias a los costos indirectos (DOL, Anexo F-I, III-17)
- Los costos de publicaciones son permitidas y pueden distribuirse como costo indirecto; por lo tanto, algunos de publicación general, como la comercialización de materiales (incluso los libros, si no fuera por un programa específico) pueden ser asignados como costo indirecto. En

la actualidad, el proyecto de la UE no se asignan los costos de impresión y copias como indirectos.

#### 5) DEFENSA Y ACUSACIÓN DE CRIMINALES Y PROCEDIMIENTOS CIVILES, RECLAMOS, APELACIONES Y VIOLACIÓN DE PATENTE (Circular No. A-122, Anexo B, 10)

- Los gastos relacionados a cualquier procedimiento penal, civil o administrativa, instigada por el Gobierno Federal, un gobierno local o extranjero o estado no son admisibles si el caso incluye una violación del Reglamento establecido por cualquiera de las autoridades mencionadas anteriormente, o si el caso resulta en una convicción, una determinación de la responsabilidad organizativa, la imposición de una sanción monetaria o la terminación de un cierto premio [por defecto].
- Gastos legales que resultan de un proceso iniciado por un estado, gobierno local o extranjero puede permitirse dado que surgen de un término o condición de una subvención patrocinada por el gobierno federal o se señalan específicamente por un agente autorizado de la Agencia patrocinadora.
- Los costes que resultan de la defensa de una demanda iniciada por un empleado [o un ex empleado], y donde la organización fue encontrada responsable no son admisibles.

#### 6) EQUIPO Y OTROS GASTOS DE CAPITAL (Circular No. A-122, Anexo B, 15)

- Los gastos de capital son los costos de adquisición de activos, tales como edificios y equipo o los gastos para mejorar los activos o aumentar su valor o su vida útil. Por ejemplo, es el costo total de la factura de una pieza de equipo, incluyendo los accesorios y modificaciones.
- Equipo se refiere a bienes no desechables (no están diseñados para ser usados una sola vez), bienes tangibles que tienen una vida útil de más de un año. Incluye mobiliario de oficina, equipo de tecnología informática y sistemas (computadoras), equipos de aire acondicionado, impresoras, copiadoras y vehículos.
- Los costos de equipo pueden ser directos o indirectos, dependiendo de en qué oficina (zonal o central) se encuentra el equipo.
- *Detalle de gasto UE para NICRA 2012*
  - Columnas AD y AE "Suministros de Oficina" debe aparecer en una columna titulada "Equipo."
  - Fila 1146 "MALDONADO ESPINOSA AIDA MERCEDES, Fotocopias de documentos administrativos" deben estar bajo una columna titulada "Impresiones y Publicaciones" (ver Publication and Printing Costs Circular N° A-122, Anexo B, 38).
  - Cualquier otro gasto relacionado con fotocopias, impresión de documentos, o tener informes limitados es también "Impresiones y Publicaciones".
  - Es probable que todos los elementos de la columna AD en el corredor de 1157 "Bienes Fungibles Tungurahua," debe ser de oficina zonal (costos directos) no oficina central (costos indirectos).
  - Fila 1093 "GRUPO EMPRESARIAL TECHNO & NET CÍA. LTDA. Impresora multifunción DYA" debería ser un costo de la oficina central (indirecto).
  - Para la fila 1087 "GRUPO EMPRESARIAL TECHNO & NET CÍA. LTDA. 4 Proyectoras: Cotopaxi, Tungurahua, Esmeraldas, Of. Central," el costo de los proyectores debe

dividirse entre oficinas zonales y la oficina central. El costo del proyector para la oficina central debe ser un costo indirecto.

- Para la fila 1090 "GRUPO EMPRESARIAL TECHNO & NET CÍA. LTDA. 2 computadores portátiles (1 Directora del Programa/1 Esp. Educación)" dependiendo de donde se encuentran los miembros del personal, el costo debe ser distribuido entre zonal (costo directo) o la oficina central (costo indirecto).
- Si las filas 1093, 1087 y 1090 se dividieron entre costos directos e indirectos, 20% de todos los equipos listados en Detalle de gasto para UE NICRA 2012 serían indirecta.

#### 7) SEGUROS (Circular No. A-122, Anexo B, 22a)

- Los seguros son permitidos e incluyen los seguros de los vehículos, si es indispensable que DYA tenga asegurado sus vehículos.
- Los vehículos utilizados por la administración general de proyectos en las oficinas zonales son costos directos y para la oficina central indirectos.
- *Detalle de gasto UE para NICRA 2012*
  - La columna W "Seguro vehículos" debería dividirse entre la oficina central y las oficinas zonales. El seguro para vehículos pagados por DYA en la oficina central es un costo indirecto.

#### 8) COSTOS DE MANTENIMIENTO Y REPARACIONES (SUMINISTROS DE LIMPIEZA) (Circular No. A-122, Anexo B, 27)

- Los costos de mantenimiento y reparación del edificio (que no agregue valor permanente o aumenta la vida útil del edificio en cuestión) son permitidos.
- Los gastos de suministros y otro tipo de mantenimiento deben ser productos que se utilizarán para el mantenimiento de edificios y equipos; y se clasifican como costos indirectos.

#### 9) JUNTAS Y CONFERENCIAS (Circular No. A-122, Anexo B, 29)

- Las juntas y conferencias en beneficio del público o relacionados con áreas técnicas específicas (oficinas zonales) son costos directos, mientras que las reuniones relacionadas con la administración general son costos indirectos (Circular no. A-122, Anexo A, Sección B, 4D y Anexo B, 29).
- Los costos para reuniones y conferencias pueden incluir comidas, transporte, servicios, gastos de altavoces y otros equipos.
- Para propósitos contables de DYA, alimentos adquiridos en oficinas deben considerarse como un costo de reuniones. Si la comida fue adquirida para una reunión en la oficina central, es un costo indirecto. Si la comida fue adquirida en oficina zonal para una reunión zonal, es un costo directo.
- *Detalle de gasto UE para NICRA 2012*
  - La columna AF "Suministros de Cafetería" debe etiquetarse como "Juntas". Los alimentos individuales comprados para reuniones deberían aparecer en una fila.



10) PLANTA Y COSTOS DE SEGURIDAD (SISTEMA DE ALARMA) (Circular No. A-122, Anexo B, 35)

- Los costos de equipo, personal y tecnología por rutina de seguridad son permitidos e incluyen sistemas de alarma de seguridad, guardias, equipos de seguridad, consultores y los uniformes del personal de seguridad.
- Sistemas de alarma y otros gastos de seguridad necesarias para oficinas centrales pueden ser etiquetados como costos indirectos.

11) SERVICIOS POSTALES Y COURIER (Circular No. A-122, Anexo B, 7)

- Costos incurridos para correo y mensajería son permitidos y pueden ser considerados como costos de comunicación. No hay precisiones en Circular A-122 con respecto a los gastos de courier.
- Los costos del correo pueden ser asignados basado en varios documentos (DOL, Anexo E, III-12)
- Los costos de correo expreso se identifican también específicamente para el programa o actividad a incurrir con el costo (DOL, Anexo F – H, III-17).

12) PROPUESTAS (Circular No. A-122, Anexo B, 17)

- Los costos de ciertas actividades no son admisibles como cargos a subvenciones federales. Sin embargo, aunque estos gastos son inadmisibles para subvenciones federales, deben ser tratados como los costos directos para efectos de determinar las tasas de costos indirectos y asignará su parte de los gastos indirectos de la organización si representan actividades que incluyen los sueldos del personal, que ocupan espacio y beneficiarán de los costos indirectos de la organización. (Anexo A, Parte 3)

13) PUBLICACIONES Y COSTOS DE IMPRESIÓN (Circular No. A-122, Anexo B, 38)

- Los costos de publicación incluyen los costos asociados con la impresión y la distribución de documentos, que incluye correo.
- Si los costos de impresión no están asociados con un programa específico, pueden ser considerados indirectos (Circular N° A-122, Anexo B, 38b).

14) COSTOS DE RECLUTAMIENTO (Circular No. A-122, Anexo B, 41)

- Los costos de reclutamiento incluyen: anuncios, gastos de viaje de empleados a participar en el reclutamiento (viajes para entrevistar a un candidato) y gastos de viaje de candidatos a asistir a entrevista (si es pagado por DYA).
- La contratación de un nuevo empleado puede ser un costo directo o indirecto, dependiendo de la función de la nueva posición. Por ejemplo, los costos asociados con la contratación de un empleado de una oficina zonal son directos mientras que los costos asociados con un empleado de la oficina central de reclutamiento son indirectos.
- *Detalle de gasto UE para NICRA 2012*
  - Fila 1180 “EDITORIAL LA GACETA S.A. Publicación anuncio búsqueda de Docentes. Publicación anuncio búsqueda de Docentes.”
  - Fila 1181 “EDITORIAL LA GACETA S.A. Publicación anuncio contratación de docentes Cotopaxi. Publicación anuncio contratación de docentes Cotopaxi.”

- Fila 1237 “EL HERALDO COMPAÑIA ANONIMA. Publicación búsqueda de docentes por dos días en Tungurahua. Publicación búsqueda de docentes por dos días en Tungurahu”
- Todo lo anterior se encuentra etiquetado en la columna W "Publicaciones", pero son costos de reclutamiento.

#### 15) COSTO DE RENTA DE EDIFICIOS O EQUIPO (Circular No. A-122, Anexo B, 43)

- Los costos de alquiler son permitidos si el precio es preciso, razonable y basado en lugares similares.
- El alquiler de la oficina central puede considerarse costo indirecto, mientras que el alquiler de oficinas zonales, incluida la oficina en Guayaquil, puede considerarse costos directos o indirectos dependiendo de su función.

#### 16) SUBSCRIPCIONES (Circular No. A-122, Anexo B, 30)

- Costos de suscripciones a revistas de negocios, profesionales y técnicas son permitidos.
- No existe ninguna orientación concreta en A-122 y DOL sobre suscripciones; por lo tanto es permitido poner todos los costos de suscripciones en la categoría de costos indirectos, a menos que la suscripción está estrechamente relacionada a un proyecto.

#### 17) INTERNET Y TELÉFONOS (Circular No. A-122, Anexo B, 7)

- Los costos de comunicación para servicios de telefonía, llamadas telefónicas locales y de larga distancias, telegramas, postales, correos electrónicos o servicios de transmisión informática son permitidos.
- Llamadas telefónicas de larga distancia pueden ser consideradas directas o indirectas basándose en la actividad y el propósito de la llamada. Pueden ser asignadas principalmente como costos indirectos, si los propósitos y las duraciones de las llamadas se registran correctamente.
- Los costos del servicio telefónico local se prorratea a cargos directos e indirectos basados en el número de teléfonos usados.

#### 18) COSTOS DE ENTRENAMIENTO (Circular No. A-122, Anexo B, 49)

- Los costos de realización y mantenimiento de un programa diseñado para aumentar la eficacia profesional de los empleados son permitidos.
- Dependiendo del área de entrenamiento y el papel del personal que va a recibir el entrenamiento, puede ser asignado como costo directo o indirecto.

#### 19) COSTO DE TRANSPORTE (Circular No. A-122, Anexo B, 50)

- Los costos de transporte incluyen gastos de envío para los artículos comprados, los costos de transporte, alojamiento y comida para los empleados que viajan por asuntos oficiales. Los costos de transporte pueden ser indirectos si constantemente están rotuladas.
- Un viaje realizado por el personal que es pagado como costo indirecto o está viajando a los efectos de actividades indirectas (como por ejemplo contabilidad), puede ser categorizados como costos indirectos.
- *Detalle de gasto UE para NICRA 2012*

- Las columnas Y, Z y AQ deben ser etiquetadas como “Costos de Transporte” y desglosadas entre la oficina central (costos indirectos) y las oficinas zonales (costos directos).

## 20) SERVICIOS PÚBLICOS (Circular No. A-122, Anexo B, 6)

- Los costos de utilidades se pueden categorizar como gastos de mantenimiento y operación.
- Las guías del DOL permite que los costos de utilidad se carguen directamente o indirectamente en la misma relación que se carga su espacio de alquiler en los costos.
- Las facturas de los servicios públicos (luz, agua, etc.) para la sede deben cargarse como costos indirectos y los gastos relacionados con el campo/oficinas regionales deben cargarse como costo directo a proyectos específicos.

### **Fuentes**

- (1) [http://www.whitehouse.gov/omb/circulars\\_a122\\_2004](http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_a122_2004)
- (2) <http://www.dol.gov/oasam/programs/boc/costdeterminationguide/cdg.pdf>
- (3) <http://www.isri.cmu.edu/bizoff/downloads/forms/sponsored-projects-accounting-federal-procurement.pdf>