

Elaboración y presentación de propuestas

**Guía sobre la elaboración de
proyectos de transferencia de tecnología
para obtener financiación**



CMNUCC (2006) Elaboración y presentación de propuestas

Guía sobre la elaboración de proyectos de transferencia de tecnología para obtener financiación

Publicado por la Secretaría de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) Bonn, Alemania

Elaborado por el Programa sobre Adaptación, Tecnología y Ciencia de la Secretaría de la CMNUCC

Redactores colaboradores: Philip LaRocco, María Salinas

Diseño y diagramación: Jennifer Odallo y Eugene Papa – Sección de servicios de imprenta de ONUN

Impreso por la Sección de servicios de imprenta de la ONUN en papel mate sin cloro manufacturado con productos procedentes de viveros gestionados para su sostenibilidad

Foto de tapa © Joerg Boethling / Still Pictures

DERECHOS Y DESCARGO DE RESPONSABILIDAD

Esta guía se publica para información pública y no es un texto oficial de la Convención en ningún sentido jurídico ni técnico.

A menos que se indique otra cosa, todo el material puede ser reproducido libremente en su totalidad o en parte, siempre que se mencione la fuente.

La mención de nombres de empresas y productos comerciales no supone el aval de la Secretaría de la CMNUCC.

© CMNUCC 2006 Todos los derechos reservados

ISBN: 92-9219-033-4

Para más información, contáctese con:

Secretaría de la Convención sobre el Cambio Climático (CMNUCC)

Martin-Luther-King-Strasse 8

53175 Bonn, Alemania

Tel: +49 228 815 1000

Fax: +49 228 815 1999

secretariat@unfccc.int

unfccc.int



Este documento fue publicado con la ayuda de la Unión Europea y el Gobierno de Bélgica

Índice

Prólogo	iv
Prefacio	v
Agradecimientos.....	vi
Introducción	1
1. Resumen	5
2. Antes de elaborar la propuesta.....	19
2.1 El enfoque de las siete preguntas.....	19
2.2 Conceptos de contabilidad, finanzas y organización cronológica	36
2.3 Clasificación de los proyectos	46
2.4 Evaluación del promotor y del equipo	48
3. Elaboración de la propuesta.....	51
3.1 Tareas y preguntas	51
3.2 Ejemplos de propuestas	74
4. Presentación de la propuesta.....	87
4.1 Repaso de tipos de financiación.....	87
4.2 Repaso de rentabilidad financiera	88
4.3 La búsqueda.....	91
4.4 El contacto	92
4.5 Seguimiento: la etiqueta de la recaudación de fondos.....	93
5. Adaptación de la propuesta.....	95
5.1 Adaptación del marco lógico.....	95
5.2 Adaptación relacionada con los beneficios de carbono	101
5.3 Adaptación para prestamistas	106
5.4 Adaptación para inversionistas.....	112
Anexo I: Plantillas	115
Anexo II: Ejemplo de propuesta	171
Anexo III: Glosario.....	189
Anexo IV: Recursos en Internet y otros recursos.....	197
Anexo V: Ejemplos de cálculos y tabla de valor futuro	203
Anexo VI: Lista de control de diligencia debida	207
Anexo VII: Pliego de condiciones	213

Prólogo

El cambio climático es una de las cuestiones ambientales más graves que hoy afrontamos. Los impactos del cambio climático podrían tener consecuencias ambientales, sociales y económicas imprevisibles y de largo alcance. Aún así, el cambio climático también crea nuevas oportunidades, como demuestran las inversiones cada vez mayores en la aplicación de tecnologías inocuas para el clima y en el mercado naciente del carbono. Está claro que el desarrollo y la transferencia de tecnologías contribuye fundamentalmente a la mitigación del cambio climático y la adaptación a éste.



Las barreras al mercado son uno de los principales obstáculos que se oponen a la introducción y difusión de tecnologías inocuas para el clima, sobre todo en los países en desarrollo. Uno de los retos a que se enfrentan los promotores de proyectos es determinar en qué forma transformar las ideas en propuestas sólidas de proyectos y conseguir la financiación necesaria para su ejecución. La formulación de ideas de proyectos atinadas que se ajusten a las necesidades de los proveedores de recursos financieros, públicos y privados, es un elemento importante para vencer las barreras al mercado.

La presente guía tiene la finalidad de ayudar a los promotores de proyectos de los países en desarrollo y a otros interesados directos a preparar propuestas de financiación que cumplan las normas de los proveedores de fondos internacionales. Es posible lograr mejores proyectos, aumentar la financiación y reducir los ciclos de financiación con instrumentos como programas informáticos financieros que sean accesibles tanto a los promotores de proyectos como a los proveedores de fondos. Confiamos en que esta guía y los modelos que se anexan mejoren la comunicación entre estos dos grupos y, en consecuencia, fomenten la difusión de tecnología inocua para el clima.

Yvo de Boer
Secretario Ejecutivo
Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
Septiembre de 2006

Prefacio

El Grupo de Expertos en Transferencia de Tecnología (GETT) ha tomado parte activa en la cuestión de la financiación innovadora porque se ha reconocido la necesidad de mejorar el acceso a una amplia variedad de fuentes de financiación disponibles para hacer realidad el creciente número de proyectos de transferencia de tecnología, dada la capacidad limitada de las fuentes de financiación pública.



En relación con el tema sobre “entornos propicios” del marco de transferencia de tecnología, el GETT analizó los obstáculos que impiden que aumente la financiación de la transferencia de tecnología a los países en desarrollo. Esos obstáculos, sumados a la escala de las inversiones requeridas, instaron al GETT, conjuntamente con la secretaría y los representantes del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) y del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), a iniciar el debate sobre opciones innovadoras para financiar el desarrollo y la transferencia de tecnologías. Este debate condujo al curso práctico de la CMNUCC sobre opciones innovadoras para financiar el desarrollo y la transferencia de tecnología, que se llevó a cabo en Montreal (Canadá) en 2004. Ese curso práctico fue el primer foro dentro del proceso de la CMNUCC en el que se trató el tema de la financiación del desarrollo y la transferencia de tecnología y el primero en atraer a financistas del sector privado.

El curso práctico de seguimiento sobre opciones innovadoras para financiar los resultados de las evaluaciones de las necesidades tecnológicas (ENT), que se celebró en Bonn (Alemania) en 2005, fue el siguiente paso de este proceso y demostró los avances que se habían logrado desde el primer curso práctico sobre financiación innovadora. Los representantes presentaron varios proyectos tomados de las ENT y de otras fuentes, sobre los que formularon observaciones diversos especialistas en financiación. Se demostró que todos los proyectos podían beneficiarse del intercambio de opiniones con el sector financiero, lo que indicó que ambas partes tienen cosas que aprender.

Los cursos prácticos de Montreal y Bonn, organizados en colaboración con la Iniciativa sobre Tecnología del Clima, pusieron de manifiesto la necesidad de contar con juegos de instrumentos y manuales sobre la financiación innovadora y no innovadora de proyectos de transferencia de tecnología para mejorar la preparación y la evaluación de los proyectos según las normas internacionales. El plan de trabajo del GETT y la secretaría de la CMNUCC para 2006 incluye la elaboración de una guía del profesional para ayudar a los organizadores de proyectos de los países en desarrollo a preparar propuestas, y el resultado es esta guía.

La publicación de esta guía es el resultado de los denodados esfuerzos de todos los que participaron en su redacción, en particular, los asesores principales, el personal de la secretaría de la CMNUCC, los miembros del GETT y numerosos profesionales que trabajan en el desarrollo y la financiación de proyectos.

Bernard Mazijn
Presidente del GETT
Septiembre de 2006

Agradecimientos

Esta guía fue preparada por el Programa sobre Adaptación, Tecnología y Ciencia de la secretaría de la CMNUCC y es el resultado de la estrecha colaboración de los dos asesores principales, Philip LaRocco y María Salinas, que redactaron la mayor parte del texto, y el personal de la secretaría de la CMNUCC. Para ello, contaron con la valiosa ayuda y asesoramiento de los miembros del Grupo de Expertos en Transferencia de Tecnología y de numerosos profesionales.

Merecen un agradecimiento especial el Gobierno de Bélgica y la Comunidad Europea por su generoso apoyo financiero, sin el cual no hubiese sido posible publicar esta guía.

Introducción

Bienvenidos a “Preparación y presentación de propuestas”. Esta guía tiene un único propósito: aumentar las probabilidades de que las buenas ideas atraigan los recursos necesarios para una aplicación fructífera.

Hay muchas ideas buenas. Por desgracia, la mayoría no pasa de esa etapa porque muy rara vez puede una persona sola reunir todos los recursos necesarios para realizar todo el trabajo que se requiere y convertir una idea en realidad. Para obtener esos recursos, debemos explicar la idea que tenemos en mente con mucha claridad, ser convincentes en cuanto a la posibilidad de ponerla en práctica y saber qué se necesita para concretarla. Eso es lo que se hace mediante una propuesta.

Una **propuesta** consiste en un **plan** para hacer algo combinado con una **solicitud** de recursos.

Aunque no hay una fórmula o modelo único para preparar una buena propuesta, casi todas las propuestas bien elaboradas tienen ciertos ingredientes en común. Si se comprenden esos ingredientes en común y demuestra un buen dominio de ellos, y eso se combina con un **conocimiento del público** al que va dirigida la propuesta, las probabilidades de éxito aumentan considerablemente. En esta guía se explican estos ingredientes en común por medio de un modelo de preguntas y respuestas.

¿Qué→Dónde→Quién→Cómo→Por qué→Qué pasa si→A quién?

A los periodistas les enseñan a asegurarse de que sus informes respondan a las preguntas ¿quién?, ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, y ¿por qué? Una propuesta completa debe responder una lista similar de preguntas:

- **¿Qué** es lo que se propone? → *El concepto central*
- **¿Dónde** se aplicará la propuesta? → *El lugar*
- **¿Quién** será el promotor de la propuesta y se ocupará de llevarla a cabo, y quiénes más participarán? → *El equipo*
- **¿Cómo** se aplicará la propuesta? → *Planes de aplicación*
- **¿Por qué** es importante la propuesta y por qué habría que prestarle apoyo? → *Expectativas*
- **¿Qué pasa si** las cosas no salen según lo planeado? → *Imprevistos*
- **¿A quién** está dirigida la propuesta? → *El público*

Una propuesta que tenga en cuenta estos interrogantes cumplirá con los requisitos de prestamistas, inversionistas, donantes, entidades de subsidios, especialistas en mercados de carbono y los prestadores de servicios. El **desafío** es hacer un buen trabajo con todos y cada uno de estos puntos, en vez de preparar en exceso algunas de las respuestas y descuidar otras.

En esta guía se detalla cada uno de estos temas y se ofrecen sugerencias para entender mejor al **público** al que va dirigida la propuesta.

QUÉ – El concepto central

Los productos, servicios y tecnologías que se proponen para llevar a la práctica constituyen el “qué” de una propuesta. El núcleo de toda propuesta es una exposición clara del producto o servicio que se ofrece y una explicación igualmente clara del grupo de clientes al que está destinado ese producto o servicio.

DÓNDE – El lugar

La región, industria o mercado donde se aplicará el concepto central definen el “dónde” de la propuesta. Cada lugar es diferente. El éxito o el fracaso de una propuesta dependerán en gran medida de una combinación de factores que hay que explicar y comprender. El “dónde” alude, en primer lugar, al lugar físico de lo que se propone, es decir, el pueblo o la ciudad, el distrito o el río donde se aplicará la propuesta. Luego, alude a las circunstancias socioeconómicas, políticas y gubernamentales que definen el contexto.

QUIÉN – El equipo

La institución, empresa, comunidad o individuo(s) que tendrá la responsabilidad de convertir en medidas y resultados lo que se está proponiendo constituye el “quién” de la propuesta, la parte que se arriesga al fracaso y la responsable de la acción. ¿Quién defenderá la propuesta y se encargará de llevarla a cabo? ¿Y qué otras personas deberán participar? La mayoría de los proveedores de fondos y servicios consideran que la calidad del **promotor** y el equipo es el factor más importante que se debe sopesar al momento de tomar la decisión de invertir.

CÓMO – El plan de aplicación

Los elementos de planificación, financiación, operación, construcción, gestión, vigilancia y evaluación constituyen el “cómo” de la propuesta. Una propuesta exitosa demuestra el dominio del rango completo de factores que hay que tener en cuenta. Es aquí donde el promotor muestra cómo se conjugan todas las piezas de una manera manejable.

POR QUÉ – Expectativas y beneficios

Las consecuencias económicas, sociales y ambientales, los efectos y resultados posibles —tanto positivos como negativos—, los riesgos y recompensas, las amenazas y las oportunidades presentadas en la propuesta, todo eso constituye el “por qué” de esa propuesta. ¿Por qué es importante la propuesta y por qué hay que apoyarla? El concepto esencial de este punto es captar y presentar *todos* los beneficios que podrían obtenerse con la aplicación de la propuesta. Esos beneficios suelen clasificarse en tres categorías: **sociales, ambientales y financieros**.

Propuestas: el nexo entre el promotor y los habilitadores

El **promotor** es la persona que lleva las ideas a la práctica. Realiza las tareas que hacen falta, y asume las responsabilidades y el compromiso necesarios. En general, es la persona que entiende mejor qué es lo que hay que hacer para tener éxito y la que se da cuenta de cuáles son los recursos —conocimientos prácticos, dinero, habilidades— que hay que obtener. El promotor puede ser un empresario individual del sector privado, un representante de la sociedad civil o parte del gobierno. La ubicación o título institucionales asignado a esta persona no tiene mucha importancia: lo que importa es su compromiso con la propuesta.

Los **habilitadores** son aquellas personas que tienen los recursos y conocimientos que necesita el promotor. Los habilitadores pueden ser inversionistas financieros o representantes de programas gubernamentales; filántropos u organizaciones voluntarias privadas; especialistas dedicados a temas tales como la adaptación o la mitigación del carbono, y muchos otros. Los habilitadores están en busca de ideas para apoyar, por razones financieras, sociales, ambientales o de otro tipo, o por una combinación de beneficios.

QUÉ PASA SI – Plan de contingencia

¿Qué pasa si las cosas no salen según lo planeado? Los profesionales saben que muy pocas cosas salen exactamente como se planifican. Una propuesta debe mostrar que se tiene conciencia de los factores clave que pueden alterar el costo, los plazos, el suministro del servicio y el resultado. Por lo tanto, el promotor debe demostrar cómo resolverá esos problemas.

A QUIÉN – El público

Una propuesta bien elaborada se ajusta a las necesidades y a los procesos de la organización habilitadora cuyos recursos solicita. Se concentra en las expectativas, las necesidades y los procesos para la consideración y la aprobación de la propuesta, y para el desembolso de los recursos solicitados *de la organización* a la que presenta la propuesta.

La financiación innovadora no tiene que ver con la creación de algo nuevo, sino con que hay un **promotor** que se conecta con un **habilitador**, que es quien puede proveer los recursos necesarios y apropiados. Cada habilitador habla su propio idioma y tiene sus prioridades y responsabilidades. Comprender el universo de las organizaciones habilitadoras resulta crucial para la preparación y presentación de una propuesta.

Organización de la guía

Esta guía se elaboró con el propósito de extraer información de las muchas experiencias que han compartido diversos promotores y habilitadores. La mayor parte de este intercambio se origina en situaciones de la vida real en que se intentó presentar una propuesta y conseguir resultados positivos. Lo valioso que contiene esta guía provino de esta colección de experiencias compartidas por promotores y habilitadores.

Capítulos

El capítulo 1 es un resumen de toda la guía. Toca todos los temas que siguen y brinda orientación para ubicar explicaciones e información adicionales.

El capítulo 2, “Pasos previos a la elaboración de una propuesta”, presenta el enfoque de las siete preguntas en más detalle, introduce importantes conceptos de contabilidad y finanzas, y pide al promotor que evalúe su experiencia y su motivación.

El capítulo 3, “Elaboración de una propuesta”, presenta un enfoque paso por paso de los temas que se deben abordar y los interrogantes que hay que responder. La información reunida a partir de este análisis forma el núcleo de una propuesta equilibrada y bien elaborada.

El capítulo 4, “Presentación de una propuesta”, plantea los requisitos necesarios para presentar una propuesta bien elaborada al público adecuado.

El capítulo 5, “Adaptación de una propuesta”, trata sobre las necesidades de las propuestas especialmente destinadas a donantes que exigen una presentación en un marco lógico, para especialistas en mercados de carbono que requieren información especial y para propuestas hechas para entidades de préstamo e inversión.

Recuadros de información

A lo largo del texto, aparecen recuadros con información en los que se señalan recursos impresos o disponibles en Internet que pueden resultar útiles para investigar tecnologías, estudiar el lugar donde se aplicará una propuesta, preparar proyecciones de flujo de fondos, identificar fuentes de financiación y buscar otro tipo de información. Esos recursos se encuentran enumerados en el anexo IV de esta guía.

Lecciones aprendidas

En los recuadros de “Lecciones aprendidas” que figuran a lo largo del texto hay notas y comentarios que reflejan las experiencias de los participantes, tanto de los promotores que han preparado propuestas con el correr de los años como de los habilitadores que las han recibido. Estos recuadros están destinados a servir como guía y a evitar que se incurra en errores.

Plantillas

A pesar de la sincera convicción de que cada propuesta es una creación única, esta guía incluye una serie de plantillas en un anexo. Las plantillas también están disponibles como planillas de cálculo, y sirven de guía y ayuda, pero no son prescriptivas.

Anexos

Una serie de anexos complementa o reúne en un solo sitio algunos de los materiales de los que trata la guía. Los anexos incluyen una propuesta detallada, un glosario, una lista de recursos de Internet y de otro tipo, algunos detalles de cálculo, una lista de control de “diligencia debida” y un modelo de pliego de condiciones contractuales.

CD-ROM

La guía viene acompañada de un CD-ROM, que contiene las plantillas en formato electrónico y los estudios de casos tratados en el capítulo 3 y en el anexo II.

Nota del autor:

Por favor, sírvase enviar correcciones o sugerencias a la dirección de correo electrónico que figura a continuación. Se agradecerán especialmente las sugerencias relativas a las plantillas.

Los autores
secretariat@unfccc.int