

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

**ORIENTACIÓN METODOLÓGICA DE MAPEO DE
DONANTES PARA UN ORGANISMO INTERNACIONAL
EN EL CONTEXTO CENTROAMERICANO (2014-2016)**

METHODOLOGICAL ORIENTATION OF DONOR MAPPING FOR AN
INTERNATIONAL ORGANIZATION IN THE CENTRAL AMERICAN CONTEXT
(2014-2016)

KAROLINA ROJAS KOLOMIETS

Artículo científico para optar por el grado de Licenciatura en Relaciones
Internacionales con énfasis en Gestión de la Cooperación Internacional

Heredia

Febrero 2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

**ORIENTACIÓN METODOLÓGICA DE MAPEO DE
DONANTES PARA UN ORGANISMO INTERNACIONAL
EN EL CONTEXTO CENTROAMERICANO (2014-2016)**

METHODOLOGICAL ORIENTATION OF DONOR MAPPING FOR AN
INTERNATIONAL ORGANIZATION IN THE CENTRAL AMERICAN CONTEXT
(2014-2016)

KAROLINA ROJAS KOLOMIETS

Artículo científico para optar por el grado de Licenciatura en Relaciones
Internacionales con énfasis en Gestión de la Cooperación Internacional

Heredia

Febrero 2018

RESUMEN

El presente documento muestra de forma sistematizada el proceso a seguir para la realización de un mapeo de posibles donantes acordes a las necesidades de un organismo internacional en el contexto centroamericano, esto a partir de la necesidad de cubrir brechas de fondos no reembolsables, dado que estos organismos han mostrado una disminución en la recepción de cooperación de este tipo, siendo una de las principales causas la denominación de los países que conforman la región en la categoría de renta media. Para tal propósito, el artículo se fundamenta en la conceptualización de diferentes términos relativos al sistema de cooperación internacional y Ayuda Oficial al Desarrollo, concluyendo en una guía preliminar y básica de los principales elementos que colaborarán en la construcción de un mapeo de donantes, estableciendo un antecedente importante en el proceso de recopilación, actualización y sistematización de la información.

PALABRAS CLAVE

Cooperación Internacional. Donantes. Receptores. Organismos Internacionales. Mapeo de donante.

ABSTRACT

This paper presents in a systematic way the process to be followed for the mapping of possible donors according to the needs of an international organization in the Central American context, this as part of the need of covering gaps of non-reimbursable funds, which have decreased, because of the denomination of the region in the middle income category (this as one of the reasons). For this purpose, the investigation is based on the conceptualization of different terms related to the system of international cooperation and Official Development Assistance, concluding with the creation of a preliminary and basic guide of the main elements that will collaborate in the construction of a donor mapping, establishing an important antecedent in the process, updating and systematization of data.

KEYWORDS

International cooperation. Donors. Receivers. International organizations. Donor mapping.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas, familia y amigos, que me han acompañado durante mi carrera profesional, ayudándome y guiándome en este camino.

Además, agradezco a mis profesores, los cuales me han apoyado en la realización de este trabajo, así como a las diversas personas que conforman la Escuela de Relaciones Internacionales.

TABLA DE CONTENIDO


RESUMEN	i
PALABRAS CLAVE	i
AGRADECIMIENTOS	iv
TABLA DE CONTENIDO	v
LISTA GRÁFICOS	vi
LISTA DE ABREVIATURAS	vii
I. INTRODUCCIÓN	2
II. ANTECEDENTES Y MARCO REFERENCIAL	5
III. PROBLEMÁTICA EN EL CONTEXTO CENTROAMERICANO	8
IV. ELEMENTOS METODOLÓGICOS	11
V. PROPUESTA DE ORIENTACIÓN METODOLÓGICA	13
VI. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	22
VII. CONCLUSIONES	25
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

LISTA GRÁFICOS

Gráfico 3.1 Ayuda Oficial al Desarrollo (ODA) neta recibida.....	10
Gráfico 4.1 Proceso de mapeo de donantes.....	21

LISTA DE ABREVIATURAS

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AOD	Ayuda oficial al desarrollo
APCI	Agencia Peruana de Cooperación Internacional
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU	Organización de las Naciones Unidas
RACI	Red Argentina para la Cooperación Internacional
PRM	Países Renta Media

Tipo de modalidad: Artículo científico	
Título del trabajo: Orientación metodológica de mapeo de donantes para un organismo internacional en el contexto centroamericano (2014-2016).	
Problema o problemática: El panorama de fuentes de cooperación- internacional hacia Centroamérica ha manifestado un declive en la recepción de recursos no reembolsables, siendo una de las razones la adquisición por parte de los países de la región de una clasificación de países de renta media (media alta siendo la de mayor impacto) según métodos de clasificación de la OCDE. Ante esta disminución, diversos organismos internacionales, han visto dificultada su labor de canalizar recursos hacia proyectos en pro de la mejora de situaciones problemáticas. Por lo cual se abre la necesidad de identificar opciones de auxilio en cuanto a recursos de cooperación internacional.	
Objetivo general: Formular un proceso de seguimiento/identificación de fondos de cooperación internacional para un organismo internacional, basándose en las prioridades y necesidades del mismo.	
Objetivos específicos: <ol style="list-style-type: none"> a. Determinar una metodología de mapeo y recopilación de donantes acorde a las necesidades de un organismo internacional. b. Identificar un formato de análisis de posibles cooperantes para las posibles prioridades de organismos internacionales, en la región centroamericana, mediante un documento de sistematización de dichos cooperantes. 	
Nombre del o los sustentantes Karolina Rojas Kolomiets	Teléfono: 8556-2928 Correo: karolina.rojaskolomiets@gmail.com
Nombre del responsable académico Saskia Rodríguez Steichen	Teléfono: 8894-4266 Correo electrónico: saskiarodriguezsteichen@gmail.com
Firma 	

I. INTRODUCCIÓN

En el presente documento se establecen los principales parámetros metodológicos y operativos que guiarán el proceso para la consecución de un mapeo de donantes para un organismo internacional en el contexto centroamericano.

Este proceso pretende colaborar, bajo las prioridades temáticas y programáticas de un organismo internacional, la determinación de posibles cooperantes para solventar los vacíos de fondos de cooperación no reembolsable necesarios para cumplir con el portafolio de proyectos actuales y futuros de los mismos. Para lo cual, se determinan tres etapas clave, a. el planteamiento de una metodología y estructura para el proceso de mapeo, b. una sistematización de los datos obtenidos de la investigación en dos modalidades, 1. un documento de fichas técnicas por donante y 2. una base de datos; y, c. un análisis de estos datos permitiendo la contraposición a la cartera de proyectos de los organismos en cuestión.

Con lo cual, estas etapas permitirán concluir en una guía básica para la realización de un mapeo de donantes, la cual aparte de establecer un antecedente para ampliar la temática, generaliza y da paso a la adaptación de la metodología hacia las diversas particularidades de los organismos internacionales.

La importancia de este planteamiento se fundamenta en el marco de la disciplina de las Relaciones Internacionales, la cual, en un principio, plantea como su objeto de estudio los Estados dentro del esquema establecido por el Sistema Internacional, sin embargo, como resultado de diversos hechos históricos, esta disciplina ha evolucionado en su composición, en tanto se han añadido nuevos actores y subsistemas que constituyen el entorno internacional.

Uno de estos nuevos subsistemas es el de la cooperación internacional, el cual tuvo sus inicios luego de la Segunda Guerra Mundial; en la cual las consecuencias y el contexto

permitieron a Estados Unidos posicionarse en la cima del crecimiento económico en comparación con Europa – en donde la afectación fue en mayor grado – surgiendo así la cooperación como un instrumento de ayuda a los países europeos más afectados, así como un método de convencimiento ideológico a nivel internacional. Desde una perspectiva ideológica, la cooperación surge como una búsqueda de ayuda financiera o técnica que permita por medio de acciones conjuntas estructurar un sistema internacional en pro de la paz, en donde los países menos favorecidos son apoyados por los más favorecidos (Álvarez, 2012).

Luego de un proceso de evolución en la configuración de la cooperación internacional, se fue adquiriendo un amplio margen de temáticas, instrumentos y modalidades; actualmente la cooperación se ha enfocado en la mejora de elementos de carácter operacional, tal y como se menciona a continuación; “Si el final de los años 90 y principios de este siglo han estado marcados por la lucha contra la pobreza, la primera década del siglo XXI arranca con la preocupación sobre la eficacia de la ayuda” (Boni, Calabuig, Cuesta, Gómez, Lozano, Monzó & Torres, 2010, p. 38).

A partir de estos nuevos principios, y dentro del contexto de la Agenda post 2015, la búsqueda de nuevas formas y fuentes de cooperación es una prioridad., principalmente para los países de la región centroamericana, teniendo en cuenta su posición de países de renta media (clasificación utilizada como parte de la metodología para el otorgamiento de fondos de AOD), indicador que ha generado una disminución en el ingreso de fondos a la región (Miles, 2016).

Partiendo del contexto descrito, se presentan los objetivos planteados para el siguiente documento, los cuales plantean la finalidad y las metas de la presente investigación.

i. Objetivo general

Formular un proceso de seguimiento/identificación de fondos de cooperación internacional para un organismo internacional, basándose en las prioridades y necesidades del mismo.

ii. Objetivos específicos

- a. Determinar una metodología de mapeo y recopilación de donantes acorde a las necesidades de un organismo internacional.
- b. Identificar un formato de análisis de posibles cooperantes para las posibles prioridades de organismos internacionales, en la región centroamericana, mediante un documento de sistematización de dichos cooperantes.

II. ANTECEDENTES Y MARCO REFERENCIAL

El presente artículo se desarrolla bajo el marco de la Cooperación Internacional para el Desarrollo, en tanto se plantea como un proceso de mapeo de los principales actores del sistema internacional de la cooperación, incluyendo los elementos constitutivos y conformadores del mismo. Tomando en cuenta este concepto, como el principal enfoque teórico del proceso, es importante definir el mismo, el cual se entiende como:

(...) conjunto de actuaciones, realizadas por actores públicos y privados, entre países de diferente nivel de renta con el propósito de promover el progreso económico y social de los países del Sur, de modo que sea más equilibrado en relación con el Norte y resulte sostenible (Gómez y Sanahuja en Álvarez, 2012, p. 286).

Es necesario acotar que esta conceptualización difiere a la de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), lo cual es importante tener en cuenta para el presente artículo, ya que el proceso se va a fundamentar en ambos tipos, con el fin de abarcar donantes tradicionales y emergentes para cubrir de forma más amplia las brechas de financiamiento.

La diferenciación específica de AOD consiste en que esta proviene de agencias oficiales de los gobiernos tanto locales como estatales, destinándose a los países en desarrollo incluidos en la lista de países en desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), elaborada por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD), así como a instituciones multilaterales. El objetivo principal de estos fondos debe ser el desarrollo económico y el bienestar de estos países. Una condición puntual que debe cumplir este tipo de ayuda, es ser de carácter concesional y conteniendo un elemento de donación de al menos el 25% (Boni et al, 2010, p. 9).

A partir de lo anterior, el concepto de desarrollo se plantea transversalmente a través del artículo, destacando el planteamiento exhaustivo de Amartya Sen en su documento “Desarrollo y Libertad” al indicar:

El desarrollo puede concebirse como (...) un proceso de expansión de las libertades reales de que disfrutaban los individuos. (...) El desarrollo exige la eliminación de las principales fuentes de privación de libertad: la pobreza y la tiranía, la escasez de oportunidades económicas y las privaciones sociales sistemáticas, el abandono en que pueden encontrarse los servicios públicos y la intolerancia o el exceso de intervención de los Estados represivos. (Sen, A. 2000, pp. 19-20).

De forma complementaria es importante tomar en cuenta el concepto de donante, el cual se define como la fuente de los fondos de asistencia para el desarrollo, los cuales pueden ser de origen bilateral, multilateral o privado (APCI, s.f., p. 12).

Dado que el artículo pretende determinar cooperantes interesados en las prioridades temáticas de la región, tomando en cuenta la situación actual de estos países en el marco de la cooperación para el desarrollo, el concepto de graduación es fundamental al contextualizar la disponibilidad de donantes. Según Sanahuja, “La graduación de los países de renta media supone un enfoque más selectivo de la ayuda, que responde al ascenso de los emergentes y a la diferenciación creciente de los países en desarrollo” (Sanahuja, 2014, p. 81).

Por otra parte, la delimitación y conceptualización de los diversos tipos de ayuda de la cooperación internacional apoya los conceptos anteriores y a su vez dirige metodológicamente el proceso de clasificación de los donantes; siendo la principal clasificación a partir de la naturaleza de la cooperación, la cual establece (AECID, 2014, p.7):

- i. Ayuda financiera: en la cual se transfieren recursos financieros del donante hacia instituciones o entidades específicas del país receptor. Comprende la ayuda tanto reembolsable (créditos), como no reembolsable (donaciones).
- ii. Ayuda en especie: Establece la transferencia de bienes o servicios, a su vez incorpora la cooperación técnica, en la cual se busca la transferencia de capacidades y conocimientos.

Finalmente, es importante tomar en cuenta lo contemplado en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, emitida en el 2005, la cual busca la más efectiva

obtención de recursos en términos de cooperación internacional planteando indicadores y principios para tal propósito. Siendo estos principios los descritos a continuación:

- i. Apropiación: “Los países socios ejercen una autoridad efectiva sobre sus políticas de desarrollo y estrategias y coordinan acciones de desarrollo” (OECD, 2005, p. 3).
- ii. Alineación: “Los donantes basan todo su apoyo en las estrategias, instituciones y procedimientos nacionales de desarrollo de los países socios” (OECD, 2005, p. 4).
- iii. Armonización: “Las acciones de los donantes son más armonizadas, transparentes y colectivamente eficaces” (OECD, 2005, p. 7).
- iv. Gestión orientada a resultados: “Administrar los recursos y mejorar las tomas de decisiones orientadas a resultados” (OECD, 2005, p. 9).
- v. Mutua responsabilidad: “Donantes y socios son responsables de los resultados del desarrollo” (OECD, 2005, p. 9).

III. PROBLEMÁTICA EN EL CONTEXTO CENTROAMERICANO

La región centroamericana se caracteriza por ser heterogénea y de abundante cultura e historia. Sin embargo, su crecimiento económico ha posicionado a los países bajo la clasificación de renta media (PRM), siendo Costa Rica y Panamá considerados países de renta media alta; mientras que Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua como países de renta media baja. No obstante, este indicador, criticado ampliamente, no refleja la compleja realidad de estos países, como lo son los altos niveles de inequidad, pobreza o violencia en diversos niveles.

Además, existen otros indicadores que, aunque no poseen tanto peso en la decisión de los donantes, son utilizados para la asignación de recursos, como lo es “la calificación crediticia (*investment grade*), las percepciones de riesgo, las condiciones de la demanda externa y el tamaño de país (...) el nivel de ahorro doméstico, el grado de inclusión financiera y la capacidad que tienen los gobiernos de recaudar impuestos” (CEPAL, 2016, p. 14).

Por tanto, a nivel regional, continúa existiendo una importante brecha social, que requiere ser cubierta por proyectos e iniciativas de carácter específico o transversal; las cuales en muchas ocasiones podrían ser cubiertas y beneficiadas con fondos provenientes de fuentes de cooperación internacional.

Esta necesidad de nuevos indicadores se ve reflejada por medio de la propuesta planteada por la CEPAL, para la adjudicación de fondos de cooperación, denominada Enfoque de Brechas Estructurales, cuyo objetivo se describe a continuación,

Es especialmente importante para los países de América Latina y el Caribe, pues el uso del criterio de ingreso per cápita implica que los países de renta media (la mayoría en la región, incluida Costa Rica) han perdido participación en los flujos de asistencia oficial para el desarrollo (AOD) y están quedando excluidos paulatinamente de su esfera de acción. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2016, p.13).

Continuando con el análisis del contexto de la región, se puede indicar que el ascenso y la diferenciación son dos procesos que afectan a los países latinoamericanos, y por ende a la región centroamericana. A pesar de que la misma posee indicadores positivos en el cumplimiento de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible), se enmascaran las diferenciaciones y heterogeneidades de la región, así como sus amplias problemáticas. Esta situación genera la necesidad de “abordar las inversiones requeridas en áreas cruciales del desarrollo, la integración regional y la competitividad internacional de los PRM, como transportes, energía y medio ambiente. Por ello, se promueve la combinación o *blending* de financiación privada y pública” (Sanahuja, Tezanos, Kern & Perrotta, 2015, p. 44).

A nivel financiero, el ingreso de fondos no reembolsables hacia diversos organismos internacionales se ha visto perjudicado, esto siendo resultado de varias causas, entre las cuales destaca la pérdida de interés en la región centroamericana y como resultado de diversas crisis financieras a nivel internacional, ejemplificándose en los datos mostrados en el siguiente gráfico.

Esta situación permite indicar que una de las principales necesidades a nivel operativo, para conducir hacia una estrategia de recaudación de fondos de cooperación, consiste en la identificación de nuevas alianzas y cooperantes por medio de un mapeo de información, con el fin de incluir estos datos como parte integral de los planes de programación de los organismos. Es importante enfocarse en dos cuestiones específicas: cómo alcanzar los tradicionales canales y métodos de movilización de recursos internacionales, expandiendo el abanico de donantes, y cómo acercarse al sector privado en busca de alianzas.

Gráfico 3.1

Ayuda Oficial al Desarrollo (ODA) neta recibida (% del INB)



Fuente: OECD, Distribución geográfica de flujos financieros hacia países en desarrollo, Informe sobre cooperación para el desarrollo y Base de datos sobre estadísticas de desarrollo internacional.

A su vez, es indispensable que el proceso de mapeo de fondos y donantes se fundamente en las prioridades tanto temáticas como operacionales de la organización, como lo es el apoyo a los gobiernos en el diseño y ejecución de proyectos en pos de transformaciones estructurales, poniendo en relieve el valor añadido que posee la organización en cuanto a las contribuciones de sus donantes.

IV. ELEMENTOS METODOLÓGICOS

La propuesta metodológica para la consecución de los resultados propuestos para el presente artículo, se fundamenta, en primera instancia en lineamientos de la investigación aplicada, la cual busca “(...) la generación de conocimiento con aplicación directa y a mediano plazo en la sociedad o en el sector productivo. Este tipo de estudios presentan un gran valor agregado por la utilización del conocimiento que proviene de la investigación básica” (Lozada, 2014, p. 35), respondiendo directamente a la creación de un mapeo de donantes o cooperantes, de acuerdo a prioridades de organismos internacionales, en el contexto centroamericano.

De forma complementaria, este proceso, se fundamentará en el modelo denominado “*Needs assessment*” (Evaluación de necesidades); el cual se basa en un proceso de mejora en la toma de decisiones, dándose en dos modalidades (Watkins, West & Visser, 2012, p. 19):

- i. Un análisis entre las condiciones actuales y las condiciones deseadas, proceso en el cual la brecha determinada será aquella que se denominará como la necesidad. Es importante tomar en cuenta que la condición deseada se debe determinar con antelación, para así poder definir la necesidad específica.
- ii. Una comparación entre los costos asociados a la resolución de la necesidad y el costo asociado a la no resolución de la necesidad.

Esta modalidad se refleja en la definición de las necesidades de los tres actores involucrados en el proceso de mapeo, siendo estos los organismos internacionales, los países receptores y los países donantes; esto dado que el actual contexto de cooperación internacional se ha visto limitado y con mayores condicionamientos por parte de los

donantes para los receptores, a la hora de buscar recursos; razón por la cual se vuelve fundamental sistematizar los datos con base en el modelo descrito anteriormente.

La importancia del uso de este modelo radica en que permite la justificación en la toma de decisiones antes de ser hechas las mismas; al identificar el desempeño de los datos que van a definir las necesidades, los criterios de rendimiento para la evaluación de intervenciones, y finalmente, la información necesaria para justificar la selección (Watkins et al, 2012, p. 25).

Bajo estas premisas, en una etapa inicial se plantea un proceso de búsqueda e identificación de fuentes bibliográficas que muestren procesos similares realizados en el marco de organismos de carácter internacional. El objetivo es definir una estructura de mapeo de donantes, la cual funja como base para la aplicación de procesos de índole similar, pero que a la vez pueda ser flexible y adaptable a realidades específicas de los organismos internacionales. Una vez concluida esta etapa, se pretende dar pautas básicas para la creación de dos instrumentos de almacenamiento de datos, uno en formato escrito y otro en formato de base de datos digital.

Es fundamental determinar criterios de análisis de información, que permitan filtrar los datos para poder correlacionarlos con proyectos específicos de los organismos internacionales; leer correctamente los intereses del donante es un elemento fundamental a la hora de determinar si sus criterios de elegibilidad de receptores coinciden con las necesidades de los organismos, y finalmente, estructurar y actualizar la información constantemente (RACI, 2012).

Cabe resaltar que para el presente artículo se tomaron en cuenta de referencia documentos y tendencias en la cooperación internacional relativas a los años 2014 – 2016, dado que, es necesario destacar que estos actores son variables en el tiempo por lo cual es necesaria la constante revisión de las prioridades de los mismos.

V. PROPUESTA DE ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

El siguiente apartado recopila los elementos de la orientación metodológica de mapeo de donantes de forma detallada; partiendo de la definición de mapeo de donantes, la cual indica que este proceso es un “instrumento que permite detectar y conocer con anticipación cuáles son las oportunidades provenientes de la Cooperación Internacional que se ajustan a la misión, programas y actividades que lleva a cabo cada organización” (RACI, 2012, p. 176); concepto bajo el cual se estructuró la metodología.

El artículo plantea una estructura metodológica que orienta al desarrollo de un mapeo de posibles donantes, por lo cual en los siguientes párrafos se exponen los lineamientos que deberían seguirse con el fin de concluir en una recopilación de donantes exitosa.

El proceso debe iniciar con la búsqueda e investigación de similares procesos de mapeo en diversas instituciones de carácter internacional, con el fin de determinar una estructura específica para el organismo en cuestión. Es importante destacar que esta información no se encuentra ampliamente disponible, dado su valor de comercialización, sin embargo, para el presente caso se logró recopilar una serie de documentos similares, de los cuales se recalca que no fue posible encontrar referencias específicas a la región centroamericana.

A continuación, se detallan los principales elementos descritos en los documentos analizados.

- i. *UN One Plan (2012-16). Resource mobilization strategy:*

Este documento plantea los pasos estratégicos en la búsqueda de recursos para el caso de Vietnam, con el fin de dar soporte al gobierno y concretar un crecimiento inclusivo y

sostenible. Entre los diversos apartados del documento se destaca el ejercicio de mapeo de recursos, el cual es visto como el primer paso para la consecución de la estrategia de movilización de recursos. El proceso se estructuró a partir de entrevistas con representantes de posibles donantes, revisión bibliográfica de reportes, estrategias y documentos y análisis de la información. El documento establece una serie de información a ser recopilada por el donante:

a) AOD total a Vietnam; b) esferas prioritarias para Vietnam; c) ciclo de financiación y marco de cooperación para Vietnam; d) la contribución total a la ONU en Vietnam, incluyendo el Fondo One Plan y la financiación a nivel de agencia; e) la posibilidad de proporcionar financiamiento sin fines de lucro, local y globalmente, y f) la determinación del Fondo de las Naciones Unidas UNO apoyado en otros países (United Nations Vietnam, 2012, p. 9).

ii. *Donor Mapping for Meridian Institute and The Rockefeller Foundation. Climate Change and Agriculture Activities:*

Este documento corresponde a un estudio realizado por medio de una estructura de cruce de variables, obteniendo la información a partir de entrevistas con los posibles donantes. La metodología se basó en la construcción de perfiles de donantes, incluyendo una reseña, así como información clave, como, por ejemplo, tipo de donante, fecha de fundación, composición organizacional, tiempo de trabajar en el tema en cuestión, presupuesto, porcentaje del presupuesto para el tema y términos de referencia respecto al mismo.

iii. *Donor Mapping Report (2011-2012). Bosnia and Herzegovina:*

Este consiste en un documento preparado por el Ministerio de Finanzas- Sector de Coordinación de la Ayuda Económica Internacional, en cooperación con representantes de Instituciones de Bosnia y Herzegovina. El mismo analiza cooperación pasada y posible cooperación futura por medio de información estadística clasificada por sectores o temáticas. Sin embargo, es importante destacar, que dentro del estudio se incluyen perfiles o fichas por posibles donantes, las cuales proporcionan la siguiente información:

- Enfoque político

- Principales actividades en temas de cooperación
- Enfoque a mediano y largo plazo
- Esfuerzos de coordinación con el donante
- Información de contacto

Analizados los documentos de referencia, se destaca la importancia de los mismos, dado que permiten crear el planteamiento que persigue el presente artículo, en tanto se utilizan como marco metodológico para determinar las variables y elementos más utilizados en la temática. Sin embargo, se recomienda que al poner en práctica la siguiente propuesta, de igual forma se realice una pequeña revisión de procesos similares.

Una vez finalizada esta búsqueda y analizada la información, se definen los elementos principales que contendrá el documento de mapeo y la base de datos digital, permitiendo no solo el registro del mapeo, sino también procesos de búsqueda y actualización de donantes futuros.

El primer paso a realizar para iniciar con un proceso de mapeo de donantes, es la creación de una estructura preliminar de clasificación de la información, la principal variable de calificación es el tipo de donante, en términos generales se pueden clasificar los donantes como bilaterales, multilaterales y del sector privado. En este punto es importante acotar que a pesar de que teóricamente el presente artículo se ha fundamentado en la cooperación internacional tradicional y oficial, el sector privado es un actor que debido al contexto de disminución de fondos debe ser incluido para analizar la posibilidad de incursionar en alianzas público-privadas.

Con el fin de determinar los posibles donantes bilaterales y multilaterales, se puede realizar una revisión de datos de donantes por país o región; por ejemplo, una fuente importante que muestra datos históricos de cooperación son las estadísticas de la OCDE. Este primer análisis de datos permite tener un acercamiento preliminar de cuáles donantes investigar, generando un panorama de cooperantes en la región.

En cuanto a los posibles donantes del sector privado, se pueden consultar diversos foros internacionales respecto a cooperación de esta índole, por ejemplo, los resultados del Foro de Donantes de Centroamérica, una iniciativa de la Fundación Internacional de Seattle (SIF). Este tipo de estadísticas son abundantes, por lo cual lo principal es identificar

fundaciones y empresas con apertura hacia el apoyo social y la responsabilidad social empresarial. Es importante recordar que entre los tipos de cooperación no debe dejarse de lado la cooperación sur-sur, dado que es una fuente de importante cooperación técnica, la cual debe ser incluida en la presente propuesta.

Posteriormente, como segundo criterio de investigación, se utiliza el tipo de cooperación brindada por el donante. Esta variable es fundamental ya que permite predeterminar los proyectos a desarrollarse, tomando en cuenta los tipos de fondos que se puedan obtener de un donante en específico. En términos generales los tipos de cooperación que pueden considerarse para la clasificación son la cooperación financiera y la cooperación técnica. Sin embargo, dentro de estas categorías macro, existe una amplia gama de variaciones y posibilidades, por lo cual es necesario indagar y especificar la variación en concreto.

Como tercer elemento de clasificación, se establece la variable de la temática de interés del donante, esto con el fin de poseer mayor seguridad en cuanto a la disposición del donante de participar en proyectos específicos de la región, enfatizando en temáticas de interés del donante y de necesidad para la región. La importancia de este indicador radica en que cada donante determina sus intereses temáticos fundamentándose en sus planes o programas estratégicos, por lo cual su margen de acción se limitará en la mayoría de los casos a estas temáticas predefinidas; por tanto, la identificación temprana de donantes con intereses comunes permite a los organismos internacionales poseer un directorio de mayor precisión para sus futuros proyectos.

Teniendo claros los principales parámetros de clasificación es posible construir una ficha técnica, que incluya la información recopilada, por donante. Para lo cual se propone como formato base la siguiente estructura:

- i. Información general del donante: incluye una breve presentación del donante en términos generales, mencionando si el donante trabaja mediante alguna estructura organizacional específica.
- ii. Objetivos estratégicos del donante: se mencionan los intereses temáticos del donante.

- iii. Énfasis geográfico del donante: indica los países con los cuales el donante tiene disposición de colaborar, analizando si el donante tiene interés en la región centroamericana.
- iv. Modalidad de cooperación del donante: se menciona las modalidades de cooperación de preferencia del donante.
- v. Cooperación previa con el organismo internacional en cuestión: recopila y menciona proyectos o participaciones anteriores que el donante haya tenido con el organismo internacional.
- vi. Formas de acceso a los fondos: indica y recopila formularios o sitios de inscripción para que el receptor pueda solicitar o concursar por fondos de cooperación.
- vii. Requisitos-Condiciones: especifica condiciones o requisitos que establece el donante para poder acceder o solicitar recursos; dentro de este apartado se pretende cubrir anticipadamente cualquier necesidad en la tramitología para poseer un proceso más eficaz.
- viii. Monitoreo y evaluación: indica medios de monitoreo y evaluación que son solicitados por el donante, permitiendo mejorar el proceso de rendición de cuentas y transparencia.
- ix. Presupuesto aproximado: en ocasiones los donantes presentan en sus documentos o sitios oficiales los fondos disponibles clasificados por región, tiempo, entre otros. Este dato es importante en tanto muestra un panorama anticipado de las posibilidades de acceder a los fondos de un donante en específico. Por lo cual, en el presente apartado se refleja el último presupuesto que muestra el donante.
- x. Contacto y sitio web: finalmente, se muestran los datos de contacto como lo son direcciones de correo electrónico, números de teléfono y la ubicación de las instalaciones; tomando en cuenta principalmente, las localidades en los diversos países centroamericanos.

Las categorías definidas son consideradas las principales, esto posterior a una revisión exhaustiva de sitios oficiales de posibles cooperantes, términos de referencia para el concurso de fondos y otros procesos de mapeo similares, se concluye que son clave en la

correcta interpretación del perfil e interés del posible donante. Las categorías pueden ser modificadas y complementadas con otra información que la organización considere necesaria, sin embargo, la exclusión de alguna podría dificultar una correcta lectura del donante.

La importancia de construir este tipo de fichas radica en que permiten presentar mayor cantidad de información acerca del donante, la información seleccionada determina en términos estratégicos el posible interés del donante hacia la organización que solicite fondos.

Con el fin de complementar y facilitar el acceso de esta información, se propone realizar una base de datos, la cual puede realizarse en una aplicación de hoja de cálculo, estableciendo como parámetros principales la posibilidad de búsqueda por variables cruzadas y la posibilidad de actualización. La importancia de complementar un mapeo utilizando esta herramienta, se fundamenta en que permite puntualizar la información y realizar búsquedas rápidas de la misma. Lo cual, posteriormente, permitirá hacer referencia a fichas anteriores. Para este fin, se propone la creación de una serie de pantallas, las cuales se desglosan a continuación:

- i. Pantalla de instrucciones: en esta pantalla se explican las diversas funciones que posee la base de datos, así como especificaciones técnicas que se deben realizar para que pueda ser utilizada.
- ii. Pantalla de registro: permite al usuario registrar nuevos posibles donantes a la base de datos. La misma funciona bajo el registro de variables específicas, las cuales coinciden con las variables definidas para las fichas de perfil de donantes. Estas variables ya poseen categorías predefinidas de selección múltiple, facilitando el registro uniforme de los datos.
- iii. Pantalla de datos: en la presente pantalla se muestran en formato de cuadro la información almacenada acerca de los posibles donantes, mostrándose clasificada por las variables anteriormente mencionadas.
- iv. Pantalla de categorías: como se mencionó anteriormente, las variables a ser registradas por donante poseen categorías predefinidas para su selección; en la presente pantalla es posible modificar estas categorías. La importancia de la

misma radica en el hecho de que el entorno de la cooperación internacional es sumamente cambiante, por lo que constantemente se verá modificado, lo cual imposibilita la existencia de una base de datos que no se amolde a estos cambios.

- v. Pantalla de búsqueda: esta pantalla permite realizar búsquedas entre los posibles donantes registrados, utilizando variables cruzadas, con el fin de identificar a los cooperantes idóneos para la necesidad específica. Se definieron seis variables específicas de búsqueda, las cuales son: tipo de cooperación, modalidad de cooperación con el donante, énfasis geográfico (países en los cuales trabaja el donante), temáticas prioritarias para el donante y cooperación previa con el organismo internacional en cuestión.

Teniendo definida la estructura, el siguiente paso corresponde a la búsqueda de la información por donante. Es importante mencionar que este proceso demora un período de tiempo más amplio, en tanto es necesaria la indagación exhaustiva en fuentes oficiales.

Con el fin de mejorar el proceso de mapeo de donantes, a continuación, se mencionan ciertas pautas que orienten hacia un mejor resultado:

- i. La recopilación de esta información puede realizarse por medio de dos fuentes, la primera y la más accesible es la revisión de sitios web de los posibles donantes, los cuales generalmente cuentan con amplia información, documentos y datos específicos de cooperación. Es importante recalcar que se debe tratar de ahondar en los sitios web dado que muchas veces la información no se encuentra en las primeras opciones de la página. La segunda fuente de información corresponde al contacto directo con los posibles donantes, los cuales, en caso de estar anuentes a colaborar, podrían completar la ficha técnica correspondiente.
- ii. En ocasiones la información disponible no corresponde a la más reciente, a pesar de considerarse una debilidad en el proceso de recopilación de la misma, no debe ser visto como un problema de mayor calibre, ya que generalmente las políticas de cooperación son modificadas por periodos, entre dos y cuatro años.
- iii. Los datos numéricos son de amplia utilidad, por lo cual es importante incluirlos en las fichas de donantes.

- iv. Se debe buscar presentar la información de forma sintetizada, rescatando únicamente aquellos datos que determinen o modifiquen el interés de un donante.

Una vez realizado el planteamiento y consecución de la metodología planteada del mapeo, acorde al primer objetivo específico del presente artículo; es posible proseguir en la práctica con el análisis y contraposición de la información resultante del mapeo, con el fin de obtener información de un panorama a corto plazo de posibles donantes.

Para concretar este resultado se sigue un proceso de clasificación por variables, utilizando la base de datos creada anteriormente y determinando aquellas variables de mayor importancia o interés para la organización.

Sin embargo, en el marco del presente artículo, se determinan dos indicadores considerados cruciales para la definición de posibles cooperantes, siendo estas variables el interés geográfico del donante y el enfoque temático por el cual apuestan los posibles cooperantes, al cruzar esta información se busca que la misma coincida con los intereses temáticos del organismo internacional en cuestión.

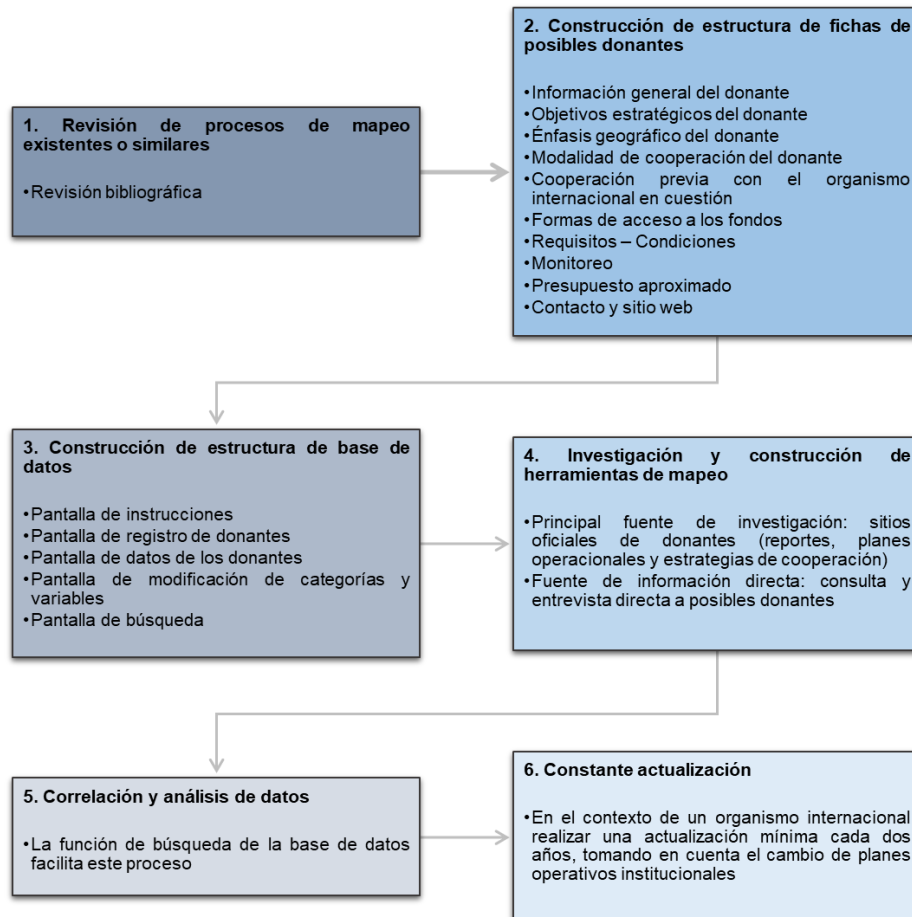
Así, una vez identificados los posibles donantes por medio de variables cruzadas, es posible construir propuestas y proceder a la negociación directa con el donante, además a la contraposición de la cartera de proyectos de la organización hacia los posibles cooperantes en el contexto cercano.

Es importante tomar en cuenta que el proceso de mapeo en sí consiste principalmente en una revisión bibliográfica, por lo cual es necesario acotar que debe ser visto como un primer acercamiento a los posibles cooperantes, siendo necesaria una segunda revisión y corroboración de los datos con las fuentes oficiales directas, dado que estas condiciones pueden cambiar dependiendo del proceso de negociación o la propuesta que se lleva a cabo con el cooperante.

Con el fin de facilitar la comprensión de la propuesta, a continuación, se presenta un esquema que ilustra de forma sintetizada el proceso completo propuesto para la realización de un mapeo de donantes.

Gráfico 4.1

Proceso de mapeo de donantes



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las fuentes bibliográficas.

Este esquema permite vislumbrar la propuesta de forma gráfica, mostrando la presente orientación metodológica como un proceso correlacional y complementario, en tanto posibilita el registro de información clave, la búsqueda de la información utilizando variables cruzadas y la de modificación y actualización constante.

VI. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Tomando como base la información recopilada anteriormente, la cual incluyó una revisión previa de metodologías de mapeo de donantes existentes en el ámbito de organismos internacionales, se denota una debilidad en el área, dado que la información existente es limitada y de carácter mayoritariamente confidencial, dificultando el acceso a este tipo de procedimientos por parte de los organismos.

Específicamente para la región centroamericana, no fue posible identificar referencia a documentos de mapeo, lo cual es un indicador que permite vislumbrar la creciente dificultad que posee la región en esta materia.

Además, la poca aplicación de este tipo de procesos, dificulta desde los objetivos de los organismos internacionales, la generación de impactos reales hacia las necesidades y oportunidades existentes en la sociedad centroamericana, principalmente ante la falta de datos claros de posibles alianzas a nivel internacional.

Ante este panorama, la negociación de la cooperación se convierte en un elemento fundamental, a lo cual se suma el valor agregado de conocer y tener la mayor cantidad de información respecto al socio que se busca en una alianza; dado que denota interés y permite ir estableciendo preliminarmente un acercamiento con mayor posibilidad de éxito.

Sin embargo, en el contexto de los organismos internacionales, en ocasiones esta tarea se ve dificultada o no concluida en cada caso concreto, debido a la multiplicidad de funciones y funcionarios, por lo cual una construcción conjunta a priori, permite tener una estrategia lista ante cualquier eventual contacto con donantes, disponible para todos los miembros de la organización.

De forma complementaria, en la etapa de negociación, un mapeo de donantes preliminar permite tener planteada una propuesta para un donante específico, que se dirija a los puntos de interés del mismo, lo cual da mayor posibilidad de obtener los fondos frente a una propuesta que no toma en cuenta esta información.

Es importante acotar, que el presente artículo plantea un acercamiento preliminar a la materia de mapeo de cooperantes, sin embargo, el establecer una estructura base para la realización de estos procesos, facilita el acercamiento y distribución de tareas dentro de la organización; y aumentando el porcentaje de éxito en cuanto al establecimiento de alianzas.

Con el fin de propiciar una mejora en el proceso de búsqueda de fondos, se recomienda la inclusión de al menos una persona dentro de la organización que esté a cargo de este proceso, dado que el proceso es continuo y requiere de una atención específica con el fin de vislumbrar resultados a corto y largo plazo.

Por tanto, se refleja la necesidad de cubrir brechas en cuanto a la materia de mapeo desde los organismos internacionales, dado que, a pesar de la existencia de recursos formales, como por ejemplo lo son los presupuestos periódicos, estos muchas ocasiones no son suficientes para cumplir con la totalidad de metas y planes de las instituciones; por lo cual se hace necesaria la búsqueda de fondos extrapresupuestarios, los cuales pueden aumentar el impacto de los proyectos de los mismos.

Se vuelve visible que la situación centroamericana requiere de un análisis más profundo de las razones de la disminución de fondos hacia la región, siendo esta una temática en la cual el artículo no pretendió ahondar, pero que da hincapié a un futuro análisis al respecto.

Es fundamental además mencionar que esta orientación metodológica busca actuar en el marco del sistema de cooperación internacional, en el cual uno de los principales regentes es la Declaración de París y sus principios. Siendo posible destacar una crítica al sistema, en tanto los planteamientos teóricos, como lo es el caso específico del principio de alineación, en la práctica no se cumplen; ya que en la realidad los receptores son los que deben amoldarse al interés del donante.

Es en este contexto que la orientación metodológica propuesta busca fungir como una herramienta que, a pesar de no solucionar la situación, permite dar cabida a una mejora en la percepción de recursos, objetivo principal de la cooperación y por ende de los organismos internacionales.

VII. CONCLUSIONES

Finalizado el proceso de planteamiento de mapeo de donantes para organismos internacionales, se obtuvieron dos resultados específicos, una estructura de un documento de recopilación y análisis de posibles donantes, en formato de fichas técnicas; así como, una estructura de base de datos en hoja de cálculo, con pantallas de ingreso, búsqueda y actualización de datos.

Sin embargo, en términos didácticos el principal resultado fue la generación de un antecedente para los organismos internacionales en cuanto a una orientación metodológica de mapeo de donantes, como un elemento fundamental para el desarrollo de las funciones de los mismos; esto dentro de un contexto de disminución de la cooperación hacia la región centroamericana. Este antecedente, aparte de posibilitar un registro que busca la perdurabilidad de la información tanto en el tiempo como a nivel administrativo, permite un conocimiento básico para el acercamiento a los posibles donantes.

A pesar de que la realización del mapeo busca cumplir estos objetivos, es claro que no se pueden cubrir todas las brechas de información y fondos en un solo proceso. No obstante, la creación de un formato que inicie con el mismo corresponde a un importante avance que beneficia no solo a los intereses de la organización, sino a los beneficiarios de los proyectos de la misma, siendo estos últimos los principales receptores de la cooperación internacional.

Además, como parte de los beneficios que se pueden obtener del mapeo de donantes, aparte de los mencionados anteriormente, es el determinar el papel que puede desempeñar un específico organismo internacional en una alianza con un cooperante en particular, definiendo de antemano los objetivos deseados de la misma.

Desde el ámbito académico, los datos obtenidos contribuyen al reforzamiento de conocimientos en materia de cooperación internacional, permitiendo un acercamiento a la realidad del mismo, conociendo las dinámicas y los procesos mediante los cuales es posible la obtención de recursos desde el contexto de la región centroamericana, supeditado a la pérdida de interés en la misma.

La realidad de la cooperación internacional es cambiante, por lo cual, es fundamental adaptarse a esta constante modificación, haciendo uso de la mayor cantidad de herramientas posibles para mantenerse al tanto de las tendencias de un momento específico. Se espera que los resultados del presente artículo posibiliten el inicio de un proceso de mejora y avance, que permita un mayor desarrollo de proyectos en el marco de los diversos objetivos que se plantean los organismos internacionales, destacando la importancia de los mismos en el contexto social de la región centroamericana.

Ante lo cual, se espera que el presente documento se establezca como precedente en la aplicación del procedimiento, con el fin de generar un crecimiento de alianzas exitosas y beneficiosas, facilitando de esta forma la adecuada circulación de los fondos de cooperación internacional.

Finalmente, es oportuno mencionar que se espera que este artículo pueda utilizarse como base para investigaciones relativas a la materia de cooperación, en tanto en el presente artículo no fue posible incluir todas las aristas. Entre estas temáticas destaca la importancia de incluir análisis más profundos de los motivos y circunstancias que generan una disminución en el ingreso de fondos a la región centroamericana. Además, sería importante ahondar en mayor medida sobre las razones por las cuales los organismos internacionales ven dificultada la consecución de estos fondos, tomando en cuenta la relación entre eficacia y transparencia en el uso de los recursos, para finalmente, considerar un análisis específico enfocado en alianzas público-privadas; temática en auge en el área de la cooperación internacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) (2014). *Guía de Modalidades e Instrumentos de Cooperación de la AECID*. Recuperado de: <http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Modalidades%20e%20instrumentos%20de%20cooperaci%C3%B3n/Guia%20de%20modalidades%20e%20instrumentos.pdf>
- Agencia Peruana de Cooperación (APCI) (s.f.). *Glosario de Términos sobre Cooperación Internacional*. Recuperado de: http://www.apci.gob.pe/MIPCI_Fuentes/archivos/glosario_terminos.pdf;jsessionid=BD972336F63BF3B80D20C528DB987410
- Álvarez Orellana, S. (2012). *Una introducción a la cooperación internacional al desarrollo*. REDUR 10, diciembre 2012, págs. 285-309. ISSN 1695-078X.
- Boni Aristizábal, A., Calabuig Tormo, C., Cuesta Fernández, I., Gómez-Torres, M., Lozano Aguilar, J., Monzó Balbuena, J. & Torres Martínez, A. (2010). *La Cooperación Internacional para el Desarrollo*. ISBN: 978-84-8363-538-4. España
- CEPAL. (2016). *El enfoque de brechas estructurales. Análisis del caso de Costa Rica*. Recuperado de: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40805/1/S1600998_es.pdf
- Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. (s.f). *Distribución geográfica de flujos financieros hacia países en desarrollo, Informe sobre cooperación para el desarrollo y Base de datos sobre estadísticas de desarrollo internacional*. Recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/DT.ODA.ODAT.GN.ZS?contextual=region&end=2015&locations=ZJ&start=1960&view=chart>

- Foundation Center (2013). Aportes filantrópicos de fundaciones estadounidenses: América Latina y Centroamérica, 2013. Recuperado de: http://www.seaif.org/documents/FC-SIF_ReportSpanishrevisedsmall.pdf
- Lozada, J. (2014). *Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria*. Centro de Investigación en Mecatrónica y Sistemas Interactivos. CIENCIAMÉRICA, N° 3, diciembre 2014, pp. (34-39). Universidad Tecnológica Indoamérica, Quito, Ecuador.
- Meridian Institute. (2013). *Donor Mapping. Climate Change and Agriculture*. Recuperado de: <http://www.merid.org/~media/Files/Projects/CCAg%20microsite/Meridian%20Institute%20and%20Rockefeller%20Foundation%20Donor%20Mapping.pdf>
- Miles, C. (2016). *Análisis y una aproximación crítica. Considerando los desafíos de América Latina y el Caribe*. Recuperado de: http://www.realityofaid.org/wp-content/uploads/2016/02/PaisesdeRentaMedia_LA_AnalisisCritica_CMilesi.pdf
- Ministry of Finance and Treasury. (s.f.) Donor Mapping Report 2011-2012. Bosnia and Herzegovina. Recuperado de: http://donormapping.ba/pdf/DMR_2011_2012_ENG.pdf
- OECD (2015). *Aid statistics by donor, recipient and sector*. Recuperado de: <http://www2.compareyourcountry.org/aid-statistics?cr=366&lg=en&page=21>
- OECD. (2005). *Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo*. Recuperado de: <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>
- RACI (2012) *Marco teórico. Orígenes, lógica y funcionamiento de la Cooperación Internacional. Capítulo I: Conceptualizando la Cooperación Internacional*. Recuperado de: <http://www.raci.org.ar/wp-content/uploads/2012/05/Capitulo-1.pdf>
- RACI (2012) *Marco teórico. Orígenes, lógica y funcionamiento de la Cooperación Internacional. Capítulo X: Pasos para acceder a la cooperación*. Recuperado de: <http://www.raci.org.ar/wp-content/uploads/2012/05/Capitulo-10.pdf>

- Sanahuja, A., Tezanos Vázquez, S., Nern, A. & Perrotta, D. (2015). *Más allá de 2015: Perspectivas y propuestas para la cooperación al desarrollo entre la Unión Europea y América Latina y el Caribe*. Fundación EU-LAC, Hamburgo, Alemania. Recuperado de: https://eulacfoundation.org/es/system/files/Post_2015_esp.pdf
- Sanahuja, J. (2014). *Desarrollo global y países emergentes: retos para la política de cooperación de la UE*. Revista CIDOB d'Afers Internacionals, n.108, p. 67-93. ISSN: 1133-6595 – E-ISSN:2013-035X. Recuperado de: <https://eulacfoundation.org/es/system/files/Desarrollo%20global%20y%20países%20emergentes%20retos%20para%20la%20pol%C3%ADtica%20de%20cooperaci%C3%B3n%20de%20la%20UE.pdf>
- Seattle International Foundation (s.f.) Inversión para el desarrollo en Centroamérica. Estudio línea base sobre filantropía e inversión social. Recuperado de: http://www.seaif.org/documents/BaselineStudyLocalCSR_EstudioFilantropiaeInversionSocial.pdf
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Editorial Planeta S.A. España. ISBN: 84-08-03524-X
- United Nations Vietnam. (2012). *UN One Plan (2012-16). Resource Mobilization Strategy*. Recuperado de: https://undg.org/wp-content/uploads/2016/12/Vietnam-Resource-Mobilization-Strategy-Mapping-of-Donors_final.pdf
- Watkins, R., West Meiers, M. & Visser, Y. (2012). *A Guide to Assessing Needs. Essential Tools for Collecting Information, Making Decisions, and Achieving Development Results. International Bank for Reconstruction and Development / International Development Association or The World Bank. Washington*. ISBN (electronic): 978-0-8213-8901-0. Washington DC.