

MANUAL PARA ELABORAR PROYECTOS SOBRE REMESAS

Buenas prácticas para maximizar el impacto de las remesas en el desarrollo



Organización Internacional para las Migraciones (OIM)



FIIAPP
COOPERACIÓN ESPAÑOLA

Un proyecto implementado por la Organización Internacional para las Migraciones, en estrecha coordinación con su socio, la Fundación Internacional para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas



Este es un proyecto financiado por la Unión Europea

Las opiniones expresadas en esta publicación corresponden a los autores y no reflejan necesariamente las de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), las de la Fundación Internacional para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP) o la de la Unión Europea. Las denominaciones empleadas en este informe y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la OIM o de la FIIAPP, juicio alguno sobre la condición jurídica de ninguno de los países, territorios, ciudades o zonas citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

La OIM está consagrada al principio de que la migración en forma ordenada y en condiciones humanas beneficia a los migrantes y a la sociedad. En su calidad de organismo intergubernamental, la OIM trabaja con sus asociados de la comunidad internacional para: ayudar a encarar los crecientes desafíos que plantea la gestión de la migración; fomentar la comprensión de las cuestiones migratorias; alentar el desarrollo social y económico a través de la migración; y velar por el respeto de la dignidad humana y el bienestar de los migrantes.

La FIIAPP es una fundación pública española, con más de quince años de experiencia en el mundo de la cooperación internacional. Sus principales objetivos son mejorar el marco institucional, la legislación y el funcionamiento de las administraciones públicas de los países en los que trabaja y fortalecer la posición de España y de la UE en el exterior.

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo financiero de la Unión Europea.

Equipo editorial. IOM: Adriana Detrell, Olivier Grosjean y Monika Peruffo.

FIIAPP: Sara Bayés Puig, Bénédicte Jeannequin, Irene Peiró Sancho-Sopranis y Federico Suárez.

Diseño y maquetación e ilustraciones: GOPA Com. s.a.

Fotos: © Thinkstock

Editorial

Organización Internacional para las Migraciones

Rue Montoyer 40

1000 Bruselas

Bélgica

Tel. : +32 2 287 70 00

Website: eea.iom.int

www.migracion-ue-alc.eu

FIIAPP

C/ Beatriz de Bobadilla, nº 18

28040-Madrid

Website: www.fiiapp.org

www.migracion-ue-alc.eu

© 2014 Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

© 2014 Fundación Internacional para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP)

Quedan reservados todos los derechos. La presente publicación no podrá ser reproducida íntegra o parcialmente, ni archivada o transmitida por ningún medio (ya sea electrónico, mecánico, fotocopiado, grabado u otro), sin la autorización previa del editor.

MANUAL PARA ELABORAR PROYECTOS SOBRE REMESAS

Buenas prácticas para maximizar el impacto de las remesas en el desarrollo



ÍNDICE

Sobre el proyecto	3			
Agradecimientos	3			
INTRODUCCIÓN	4	III. LA FORMACIÓN DE ALIANZAS	33	ANEXOS
Metodología	5	III.1 La alianza	33	ANEXO I Mapeo de proyectos
I. REMESAS, DIÁSPORA Y DESARROLLO: MARCO CONCEPTUAL	9	III.2 Pasos de implementación de la alianza	34	ANEXO II Evaluación sobre buenas prácticas en proyectos sobre remesas
I.1 La migración internacional y las actividades económicas de los migrantes	9	III.3 Aspectos clave para la construcción de alianzas	34	ANEXO III Presentaciones de apoyo
I.2 Las remesas y su vínculo con el desarrollo: Términos y conocimientos importantes	11	1. Simetría	35	
I.3 La síntesis del vínculo remesa y desarrollo	16	2. Metas y objetivos	35	BIBLIOGRAFÍA
II. BUENAS PRÁCTICAS EN EL TRABAJO CON REMESAS	19	3. Información	36	GLOSARIO
II.1 Impacto en el desarrollo	20	4. Comunicación	37	GUÍA DE APOYO
II.2 Género: intersección con las remesas y el desarrollo	21	5. Resultados esperados	38	Introducción
II.3 Buenas prácticas en: Modernización de transferencias; inclusión financiera, inversión y filantropía	21	6. Riesgos	38	I Remesas, diáspora y desarrollo: Marco conceptual
1. Modernización en la transferencia de dinero	22	7. Recursos	40	II Mejores prácticas en el trabajo con remesas
2. Inclusión financiera	24	8. Costos y presupuestos	41	III La formación de alianzas
3. Inversión de capital migrante	27	IV. DISEÑO DE PROYECTOS	43	IV Diseño de proyectos
4. Filantropía de la diáspora para el desarrollo	29	IV.1 Seis componentes a tener en cuenta en el diseño de proyectos	43	
		1. Justificación y objetivo	43	
		2. Resultados propuestos y esperados	44	
		3. Actividades a realizar	45	
		4. Riesgos	48	
		5. Impacto en el desarrollo	49	
		6. Presupuesto	52	
		IV.2 Consideraciones adicionales	53	

SOBRE EL PROYECTO

El proyecto «Fortalecimiento del diálogo y de la cooperación entre la Unión Europea* (UE) y América Latina y el Caribe (ALC) para el establecimiento de modelos de gestión sobre migración y políticas de desarrollo» está implementado por la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), en estrecha coordinación con su socio, la Fundación Internacional para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP) y financiado por la UE. Sus objetivos principales son poner en marcha un proceso de cooperación entre la UE y CELAC además de crear un intercambio permanente de información y buenas prácticas tanto entre los países interesados en CELAC como entre estos países y la UE. Entre estos objetivos específicos se encuentran la promoción de un conocimiento más exhaustivo de los flujos migratorios entre las dos regiones mediante la recopilación, el procesamiento y el intercambio de datos entre aquellos países con un flujo migratorio relevante hacia la UE, y la creación y el fortalecimiento de las competencias de las administraciones nacionales para elaborar, actualizar y sacar el máximo provecho al análisis de datos. Asimismo, el proyecto lleva a cabo actividades para promover una gestión eficaz de la migración a través de la aplicación de políticas de reintegración dirigidas a quienes deseen regresar a sus comunidades de origen. Por último, se han elaborado mecanismos de apoyo a los migrantes y a las comunidades de origen a fin de maximizar el uso de remesas como una herramienta de desarrollo; como el presente manual.

AGRADECIMIENTOS

La realización del presente manual y su publicación ha sido posible gracias al apoyo financiero de la Unión Europea y es la suma de numerosos esfuerzos. Queremos agradecer la ardua labor realizada por Manuel Orozco y de su equipo compuesto por Laura Porras y Sonia Pellecer, en el desarrollo del presente manual. Este manual se ha vuelto una herramienta teórica y práctica sobre la base de su esfuerzo, motivación e investigaciones.

De igual modo, reconocemos los comentarios y aportes de Ricardo Cordero de la Oficina Regional de la OIM para América Central, América del Norte y el Caribe, y de Matteo Mandrile y Elizabeth Warn de la Oficina Regional de la OIM para América del Sur.

Por último, queremos destacar el apoyo brindado por los gobiernos de Chile, Estado Plurinacional de Bolivia* y Santa Lucía, los insumos y comentarios brindados por los funcionarios públicos y los representantes de la diáspora y del sector privado de estos países. Igualmente agradecemos a los participantes de los talleres sobre “cómo incorporar las remesas y la participación de la diáspora en las políticas de desarrollo” de Barbados, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Haití, Jamaica y la Organización de Estados del Caribe Oriental, quienes permitieron poner a prueba el manual. Gracias a ellos, el manual ha pasado de ser un documento teórico, a ser una herramienta práctica.

A todas las personas que contribuyeron al presente trabajo, nuestro más profundo agradecimiento. Esperamos que este manual sea un instrumento con el que gobiernos, diáspora, sector privado y sociedad civil construyan alianzas para optimizar las excepcionales oportunidades que ofrecen las remesas.

El equipo del Proyecto UE-ALC

*La Unión Europea es una asociación económica y política única, formada por 28 países europeos. En 1957, la firma de los tratados de Roma muestra la voluntad de los seis Estados fundadores de crear un espacio económico común. Desde entonces, la Comunidad, más tarde Unión Europea, en constante expansión sigue acogiendo nuevos Estados miembros. La Unión se ha convertido en un enorme mercado único con una moneda común: el euro. Lo que comenzó como una unión puramente económica ha evolucionado hasta convertirse en una organización activa en todos los frentes, desde la ayuda al desarrollo hasta la política medioambiental. Gracias a la supresión de los controles fronterizos entre los países de la UE, ahora se puede viajar libremente por la mayor parte de ella. También es mucho más fácil vivir y trabajar en otro país de la UE. Cinco instituciones principales de la Unión Europea son, el Parlamento Europeo, el Consejo Europeo, el Consejo de la Unión Europea, la Comisión Europea y el Tribunal de Justicia de la Unión Europea. La Unión Europea es el principal agente de la cooperación internacional y la ayuda al desarrollo. Es también el mayor donante mundial de ayuda humanitaria. La finalidad primordial de la política de desarrollo de la UE es la erradicación de la pobreza, según el acuerdo de noviembre de 2000. <http://europa.eu/>

(*) Considérese en este informe al Estado Plurinacional de Bolivia con la denominación de Bolivia.

INTRODUCCIÓN

Este documento se presenta en la modalidad de manual instructivo para acompañar la elaboración de proyectos en el campo de remesas, inversión y filantropía del migrante; ha sido preparado con varios propósitos:

- (1) Ofrecer un marco conceptual que explique la relación entre el envío de dinero o la remesa y el desarrollo económico;
- (2) Presentar una reseña de buenas prácticas en proyectos de desarrollo¹, con apalancamiento en la remesa, acompañado de explicaciones básicas de su éxito;
- (3) Compartir un modelo de alianzas para realizar proyectos de desarrollo; y
- (4) Diseñar un modelo para la elaboración de propuestas de proyectos de desarrollo apalancados en las dinámicas económicas del envío de remesas, de la inversión del migrante o de la filantropía de este último.

En particular, el manual está preparado para cubrir las consideraciones básicas para trabajar en desarrollo: elementos conceptuales, buenas prácticas, manejo de alianzas y preparación de propuestas para apalancar las remesas en el desarrollo. Con el objetivo de ubicar en el contexto a la persona usuaria y de esclarecer el punto de partida conceptual, el primer capítulo, «Remesas, diáspora y desarrollo: marco conceptual» se dedica a resumir los aspectos relevantes de las remesas, la diáspora² y el desarrollo.

El propósito del segundo capítulo, «Buenas prácticas en el trabajo con remesas», es presentar experiencias exitosas y buenas prácticas que puedan servir de ejemplo y apoyo para la formulación y ejecución de proyectos y para el trabajo sobre remesas en alianza. Ambos temas deben ser tomados en cuenta dentro de los proyectos para fortalecer su éxito y su impacto en el desarrollo.

Las buenas prácticas se han dividido según cuatro grandes temas de intervención para el apalancamiento o apoyo en las remesas en función de potenciar un impacto positivo en el desarrollo. Estos cuatro temas son: (a) la modernización en la transferencias de dinero; (b) la inclusión financiera como estrategia de apalancamiento en la creación de activos; (c) la inversión de capital migrante y; (d) la filantropía de la diáspora para el desarrollo.

El capítulo 3 del manual «La formación de alianzas» presenta el trabajo en alianza como clave para el éxito de los proyectos y para potenciar su impacto positivo en el desarrollo. En este se presenta un marco con herramientas específicas y criterios de éxito que ayudan a preparar la alianza para que funcione como una estrategia en la ejecución de proyectos.

El cuarto y último apartado presenta una propuesta para el «Diseño de proyectos» en el apalancamiento de las actividades económicas de los migrantes.

¹ De acuerdo con el programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, el desarrollo “se trata sobre la creación de un ambiente en el que la gente pueda desarrollar su potencial y vivir productiva y creativamente conforme con sus necesidades e intereses” (UNDP, 2006). Más en concreto el desarrollo se refiere a una condición que posibilita a la gente y sociedad a disfrutar de una buena calidad de vida, ser libre, tener oportunidades para la movilidad social, y recursos para mejorar sus circunstancias materiales (Orozco, 2007).

² Gabriel Sheffer define la diáspora como “formaciones socio-políticas creadas como resultado de una migración voluntaria o forzada, cuyos miembros aprecian entre ellos compartiendo un mismo origen etno-nacional y que residen permanentemente en uno o varios países de acogida. Los miembros de estas entidades mantienen contacto ocasional o regular con la que perciben como su patria y con personas o grupos con quienes comparten la misma historia y que viven en otros países” (Sheffer, 2003: 10-11). La OIM define la diáspora como cualquier pueblo o población étnica que deja su territorio de origen étnico-tradicional, dispersándose a lo largo de otras partes del mundo (OIM, 2004. Glossary on Migration. Traducción propia del autor).

Mediante instrucciones generales, ejemplos y ejercicios, se ilustra la metodología para la elaboración de propuestas compuestas por seis componentes:

1. Justificación y objetivos;
2. Resultados propuestos y esperados;
3. Actividades a realizar;
4. Riesgos;
5. Impacto en el desarrollo;
6. Presupuesto.

METODOLOGÍA

Para la elaboración de este manual se ha utilizado una metodología denominada **S-E-X-I**. Acrónimo en inglés que representa los 4 pasos de la metodología:

Definición, Explicación, Ejemplo e Incidencia.

Statement	Definición del concepto y significado del concepto
Explanation	Explicación detallada del concepto práctico
eXample	Ejemplo de la buena práctica
Implication	Incidencia o impacto de esta buena práctica

Al sistematizar de forma ordenada y práctica los contenidos, permite que estos puedan ser traducidos en estrategias aplicables de una forma relativamente sencilla. De este modo, esta metodología facilita la enseñanza sobre buenas prácticas en proyectos de apalancamiento de remesas para el desarrollo.

La metodología cuenta con 4 componentes:

- a) **Definición:** se brinda una breve definición del concepto y significado del instrumento o herramienta bajo análisis. Dicha definición suele ser conceptual o abstracta, y por ello es importante pasar a la explicación, incidencia y ejemplos;
- b) **Explicación:** nos indica qué es lo que buscamos implementar en el trabajo con remesas y cuáles son las acciones que nos ayudan a promover las condiciones adecuadas y para nuestros fines;
- c) **Ejemplos – Buenas prácticas:** se extraen de las lecciones aprendidas de la implementación de los proyectos. Las lecciones aprendidas pueden definirse como el conocimiento o entendimiento ganado por medio de la reflexión sobre una experiencia o proceso, o un conjunto de ellos. Esta

experiencia o proceso puede ser positivo o negativo y permite aprender de las experiencias acumuladas. Al revisar los ejemplos que se presentan para cada criterio, es importante identificar no sólo lo que se puede replicar, sino además cómo puede replicarse. Los ejemplos nos señalan prácticas específicas que podemos incorporar en nuestro trabajo con remesas y desarrollo;

- d) **Incidencia:** la incidencia o impacto es el efecto que la actividad del proyecto tiene sobre el desarrollo. Este impacto o incidencia es un componente clave de la estrategia de apalancamiento de remesas, ya que refleja el resultado positivo obtenido cuando se aprovecha una actividad económica para incidir en el desarrollo.

La metodología de este manual se completa y se basa en una evaluación³ (véase Anexo II) sobre buenas prácticas en proyectos sobre remesas.

Esta evaluación sobre buenas prácticas, muestra los resultados obtenidos de 20 proyectos de desarrollo apalancados en las remesas. Estos proyectos abordan cuatro áreas importantes en la intersección sobre remesas, diáspora y desarrollo a saber: inclusión financiera, mejoramiento de transferencias, filantropía

³ Accesible en: <http://eea.iom.int/index.php/what-we-do/migration-policy-and-research>; <http://www.fiiapp.org/comunicacion.php> y <http://www.migración-ue-alc.eu/index.php/es-ES/remesas-productivas/manual-de-buenas-practicas>

e inversión de capital migrante.⁴ La evaluación de estos 20 proyectos se ha basado en un mapeo⁵ (véase Anexo I) inicial de 68⁶ proyectos internacionales y se han seleccionado los 20 que se presentan como los casos más exitosos, y/o buenas prácticas en trabajo con remesa, inversión o filantropía.

Los 68 proyectos fueron seleccionados en base a 4 criterios:

- El proyecto está directamente ligado al área de remesas, inversión de capital migrante o filantropía de la diáspora;
- Los fondos fueron parcialmente originados por la diáspora u organizaciones vinculadas al ámbito de remesas;
- El proyecto había finalizado o llevaba al menos nueve meses de implementación (tiempo prudencial para evaluarse). Se evaluaron proyectos a partir del año 2000 que es cuando surge la iniciativa de financiación por parte de la comunidad internacional;
- El proyecto incluye un objetivo de desarrollo.

Cuadro 1: Distribución del mapeo de proyectos sobre remesas, diáspora y desarrollo (%)

Meta (Eje temático)	Contraparte (Agente implementador)				
	Diáspora	Gobierno	ONG	Sector privado	Total
Mejorar acceso a documentos de identidad	0,00	2,94	0,00	0,00	2,94
Mejorar la competencia en transferencias de remesas	7,35	4,41	1,47	0,00	13,24
Aumentar el acceso a servicios financieros (préstamos, pagos, ahorro, seguros, etc.)	7,35	0,00	16,18	38,24	61,76
Iniciativas conjuntas para generar riqueza	10,29	2,94	4,41	0,00	17,65
Esfuerzos de filantropía	2,95	1,47	0,00	0,00	4,41
Total	27,94	11,76	22,06	38,24	100,00

El cuadro 1 muestra el desglose por agente implementador y el eje temático de estos proyectos.

⁴ La inclusión financiera consiste en la integración al sistema financiero mediante su bancarización-cooperativización, acceso a servicios financieros, y trato equitativo a las personas civiles. El mejoramiento de transferencias consiste en su modernización y mejor oferta de servicios de giro o remesa a quien envía y recibe. Esta mejora se da mediante nuevas tecnologías, reducción de costos de envío, mejoras en puntos de pago y regulaciones adecuadas. La inversión es la colocación de capital individual de los migrantes y diáspora para actividades lucrativas en el país de origen. La filantropía consiste en los proyectos de donación realizados por miembros organizados de la comunidad migrante o de la diáspora.

⁵ Accesible en: <http://eea.iom.int/index.php/what-we-do/migration-policy-and-research>; <http://www.fiiapp.org/comunicacion.php> y <http://www.migracion-ue-alc.eu/index.php/es-ES/remesas-productivas/manual-de-buenas-practicas>

⁶ El mapeo consistió en dar una revisión extensiva de proyectos de desarrollo financiados por organizaciones internacionales con el propósito de trabajar en el campo de remesas, inversión o filantropía de los migrantes. Entre los resultados de esta revisión, barrido o mapeo, se observó que la comunidad internacional identifica la transferencia de remesas, la inclusión financiera, la inversión de capital migrante, y la filantropía del migrante como cuatro grandes áreas que intersectan con el desarrollo económico y son sujetas de proyectos que se apalancan con el mismo.

Cuadro 2: Proyectos sobre remesas y desarrollo evaluados

Institución	Descripción
Inclusión financiera	
Development Market Associates (DMA)	Educación financiera en Tayikistán
Banpro	Educación financiera en Nicaragua
Fama	Oferta de préstamos para vivienda
CONFAMA (Colombia)	Oferta de préstamos para vivienda
Banco Los Andes	Oferta de préstamos para microfinancieras
Inversión de capital migrante y de esfuerzos filantrópicos	
AACE Foods	Negocio de manufactura y distribución de alimentos para mercado interno
Iniciativa 4+1	Microempresas para agricultura
Zafen.org	Inversión en microempresas
African Diaspora Market (ADM)	Alianzas diáspora USAID en inversión
Iniciativa 3x1	Proyectos de desarrollo social: taller de costura
Manos Unidas	Proyecto de educación de la fuerza de trabajo
Reducción de la informalidad y mejora de las transferencias	
FEDECACES (El Salvador)	Desarrollo de oferta de pago de remesas por cooperativas
El Comercio (Paraguay)	Oferta de remesas en áreas rurales por parte de instituciones micro-financieras (IMF)
Ecofuturo (Bolivia)	Oferta de remesas a bajo costo
BANCO FIE	Oferta de remesas a bajo costo
AIRAC (República Dominicana)	Transferencia de remesas por cooperativas
Síntesis (Bolivia)	Oferta de remesas a bajo costo
Directo a México	Tecnología de pago de cuenta a cuenta
Génesis Empresarial (Guatemala)	Introducir tecnologías de pago
BANCOSOL (Bolivia)	Oferta de remesas en áreas rurales por parte de IMF

La selección de los 20 proyectos que fueron sujetos a evaluación se basó en tres criterios:

- que la información sobre la actividad de los proyectos fuese clara y comprensiva;
- que los objetivos propuestos fueran claros y correspondieran con sus resultados;
- que existiera acceso (físico o documentado) a las instituciones implementadoras que participaron en los proyectos.

A partir de ahí, se realizó el análisis respectivo de los 20 proyectos seleccionados. El cuadro 2 muestra los proyectos evaluados.



I. REMESAS, DIÁSPORA Y DESARROLLO: MARCO CONCEPTUAL

La realidad internacional ha puesto de relieve el fenómeno migratorio como un factor importante para el crecimiento económico y el desarrollo. Son varios elementos conceptuales y empíricos los que explican esa importancia: primero, la migración internacional ocurre en ciclos que incluyen actividades económicas durante el proceso migratorio; segundo estas actividades económicas de los migrantes conllevan dinámicas e impactos que inciden sobre las economías de sus países de origen y destino; y tercero, estos impactos tienen incidencia sobre el desarrollo.

Se ha debatido ampliamente el impacto específico de las remesas sobre el desarrollo y lo que estas representan y aunque no hay una respuesta definitiva, sí existe un consenso en la literatura sobre el efecto del envío de remesas y las iniciativas de la diáspora sobre el desarrollo.⁷

I.1 LA MIGRACIÓN INTERNACIONAL Y LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE LOS MIGRANTES

La migración internacional es una de las tendencias asociadas con el desarrollo. La movilización laboral en particular ocurre en función del estado de desarrollo de un país, y subsecuentemente esta movilización incide sobre el desarrollo de ese país. Esta realidad ocurre en diferentes momentos del proceso migratorio, en particular, antes de migrar (cuando las personas asumen la decisión de salir), durante la migración y al volver a su país de origen.⁸

Recientemente, la literatura académica y de desarrollo ha empezado a explorar las conexiones que existen entre estos factores (por ejemplo, Phillips, 2009) y se está convirtiendo en un tema de discusión y objeto de interpretaciones. Para algunos, la intersección entre los temas es causal, por tanto, la migración es producto del desarrollo; esto quiere decir que las personas migran porque pueden. Para otras personas, esta causalidad es inversa: las personas

migran porque se ven en necesidad de hacerlo. La OIM (*IOM and Migration and Development*, nd) rescata la relación que existe entre migración y desarrollo, dónde uno no depende del otro: la migración no sustituye el desarrollo y el desarrollo no depende de la migración. Aún así, se pueden promover procesos para el desarrollo (a nivel de la persona, la comunidad y las naciones), desde el trabajo en temas de migración en general y remesas en específico.

Los trabajos empíricos demuestran que la relación entre migración y desarrollo es dinámica, donde las determinantes de movilidad laboral y el involucramiento económico se intersectan con los factores que marcan el desarrollo. Hein de Haas argumenta que “la migración no es una variable independiente que explica el cambio, sino que es una variable endógena, una parte integral del cambio mismo en la misma medida en que permite aún más cambios.”

Como resultado, en la medida que la migración se constituye en una constante de la vida nacional de un país y parte de su integración en la economía

⁷ Hein de Haas (2008). “Migración y Desarrollo”, s.f.

⁸ Orozco, Manuel. *Migration and development in Central America: Perceptions, policies and further opportunities*. Washington, D.C.: IAD, 2013.

global, la política de desarrollo incluye a la migración (en algunos casos) como parte de su estrategia para el cambio social. De hecho, la movilidad de la fuerza laboral y las políticas gubernamentales están vinculadas de maneras múltiples y complejas. Se vinculan a través de tres temas: la administración de la migración, el desarrollo y la diplomacia.

Durante el proceso migratorio existen ciertas dinámicas que se intersectan con el desarrollo; entre ellas encontramos el envío de dinero por parte de migrantes a sus familias y las actividades económicas y sociales de los migrantes y la diáspora. El impacto de estas actividades puede variar dependiendo del alcance de las mismas y la profundidad del involucramiento que tenga un gobierno. El siguiente cuadro describe algunas de las áreas donde la migración intersecta con el desarrollo.

Las lecciones aprendidas en varios países alrededor del mundo muestran que la migración aumenta su potencial de desarrollo cuando se regula, se integra con las estrategias de desarrollo, se protege mediante la cooperación diplomática y se acompaña con políticas de retorno y reintegración de los migrantes. Como mencionamos, el envío de dinero (remesa) es una de las actividades económicas vinculadas al desarrollo durante el proceso migratorio; y es un punto de partida para el estudio del tema.

Cuadro 3: Ciclo temporal del proceso migratorio: Políticas públicas y desarrollo

Temas	Área de Políticas	Área de Administración Pública	Área de Desarrollo	Área de Diplomacia
Previamente a la migración o partida				
Migración Laboral	Políticas Bilaterales de Gobierno	Procesamiento y otorgamiento de visas, protección al migrante	Capacitación y sensibilización de la fuerza laboral	Cooperación bilateral en migración laboral y protección al migrante
	Habilidades y Trabajo			
	Mitigación de Riesgos			
Durante la Migración (estadía en el país receptor)				
Remesas	Mercado de Transferencias de dinero	Vínculos institucionales con esfuerzos formales de migración laboral	Apalancamiento de herramientas de desarrollo por parte de los gobiernos	Asociaciones conjuntas de gobiernos, diáspora y sector privado para el desarrollo
	Acceso y Educación Financieras			
	Bienestar Social			
Diáspora	Acceso a la Diáspora y vinculación transnacional			
	Integración del país de origen del migrante			
Después de la Migración				
Retorno	Reintegración Legal	Leyes acerca del retorno y apoyo institucional	Incentivos para la Reincorporación	Programas de cooperación bilateral para el desarrollo enfocados en migrantes retornados
	Reintegración Social			
	Reincorporación Económica y Laboral			

I.2 LAS REMESAS Y SU VÍNCULO CON EL DESARROLLO: TÉRMINOS Y CONOCIMIENTOS IMPORTANTES

Las remesas son las transferencias de dinero que un migrante realiza hacia su familia con el propósito de cubrir gastos básicos del hogar.⁹ Asimismo, es importante destacar que las remesas son fondos privados, por lo tanto solo el remitente y/o el receptor pueden decidir sobre su uso.

En las cuentas nacionales, las remesas se ubican dentro del sistema de balanza de pagos, como transferencias unilaterales.

Estas transferencias son diferentes a las inversiones, pequeñas o grandes, que realiza un migrante, o a las donaciones que hace el mismo para el apoyo a su comunidad. Las remesas, la inversión y la donación constituyen actividades económicas típicas de un migrante, pero independientes entre sí. Por ejemplo, en América Latina, 70 % de los migrantes envía dinero, mientras que apenas un 5 % invierte en su país de origen y un 15 % realiza donaciones para su comunidad de origen.¹⁰

Estas actividades tienen en común que, como transferencias de dinero, inciden sobre el desarrollo y el bienestar de quienes las reciben.

El desarrollo se refiere al contexto y a los factores que transforman la condición humana. Las definiciones de desarrollo usualmente incluyen una mejora en el estándar de vida entre las personas. Este estándar incluye aspectos como educación, construcción de activos, salud y ocupación laboral. De acuerdo con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el desarrollo trata de “crear un ambiente en el cual las personas pueden desenvolver su potencial al máximo y llevar vidas productivas y creativas en armonía con sus necesidades e intereses” (PNUD, 2006). De esta forma se puede establecer que el desarrollo es una condición que permite a las personas y a la sociedad disfrutar de una buena calidad de vida, contando con libertades, oportunidades de movilidad social y de mejora de sus condiciones materiales (Orozco, 2007a).

En la relación entre remesas y desarrollo se pueden identificar seis áreas; que son útiles para acercarnos al tema de cómo promover el desarrollo mientras trabajamos con proyectos que involucran remesas y vinculación transnacional o diáspora. Estos aspectos son los siguientes:

1. La remesa como bien comercial de transferencia de dinero;
2. Las remesas como contribución a la reducción la pobreza;

3. Las remesas y género: mujeres;
4. Las remesas y creación de activos: el ahorro y la inversión entre los receptores;
5. Las remesas en su relación macroeconómica;
6. Las remesas como parte de dinámicas económicas transnacionales.¹¹



⁹ Definición propia del autor. Para mayor información refiérase al glosario de este documento.

¹⁰ Orozco, M. et al. “Transnational Engagement, Remittances and their Relationship to Development in Latin America and the Caribbean.” Institute for the Study of International Migration. Georgetown University. July 2005. Orozco, M. *Tasting Identity: Trends in Migrant Demand for Home-Country Goods*. Washington, D.C.: USAID, 2008.

¹¹ En el documento se utiliza tanto el término remesa (en singular) como remesas (en plural). El primer caso se utiliza para designar el giro como actividad personal (“enviar una remesa” por ejemplo); en el segundo se refiere a volúmenes acumulados (de transacciones o montos, ejemplo: “las remesas enviadas por una población”).

Estos estudios muestran como las actividades económicas de los migrantes transforman la base material de sus familias, sociedades y de los migrantes mismos (Orozco, 2005). Es un reto entonces poder potenciar los aspectos positivos de esta transformación para promover el desarrollo.

1. La remesa como bien comercial de transferencia de dinero

La remesa como un bien comercial de transferencia de dinero ha sido abordada desde el ámbito de los pagos de dinero, los cuales se priorizan en relación con sus costos, acceso, valor agregado y formalidad legal. Una transferencia eficiente es aquella que es de bajo costo, accesible en el origen y pago de la transacción, tiene valor agregado (por ejemplo permite apalancarle para otras actividades) y ocurre en un proceso formalizado. La competencia en los sistemas de pago ha contribuido a reducir los costos de envío y, por lo tanto, aumentar el ingreso disponible de quien envía (Orozco, 2012, 2013).

2. Las remesas como contribución a la reducción la pobreza

Los flujos de remesas afectan a los sistemas financieros y económicos de los países de muchas maneras. Por ejemplo, algunos estudios han mostrado que las remesas tienden a reducir la pobreza. El análisis de Adams (2005) mostró que un aumento de un 10 % de remesas internacionales lleva a una disminución de 3,5 % en la población que vive en pobreza. El propio Adams (2004) examinó la relación entre



pobreza y remesas en Guatemala, con base en datos de encuestas a hogares. Encontró una reducción de 1,6 % en la pobreza y de un 12,6 % en la profundidad de la pobreza (es decir, se cuenta con más ingreso, aún y cuando no el suficiente para salir de lo que se definió en el estudio como límite para un nivel de pobreza: extrema, media, etc.) Aún más, el estudio de Orbe (2006) acerca de los efectos de las remesas en la distribución de la riqueza en Ecuador, encontró que el coeficiente de Gini disminuyó de 0,54 a 0,52 como resultado de la incorporación de las remesas en

la medición del indicador, mostrando que las remesas disminuyen la inequidad en el ingreso. En general, las remesas hacen que las personas en todos los grupos de ingreso aumenten su riqueza (Orbe, 2006).

3. Las remesas y género: mujeres

Es importante también reconocer que las remesas están influenciadas por la variable género a la vez que influyen también sobre ella. Quienes crean políticas deben tener esto en cuenta cuando buscan apalancar

las remesas para el desarrollo. El concepto género está asociado con las maneras en que las sociedades definen las relaciones entre hombres y mujeres: la interrelación entre poder, autoridad y género. Mahler hace notar que “la integración de las mujeres dentro de la fuerza laboral altera las relaciones de género de manera significativa” (Mahler, 2006). Este fenómeno es también cierto para la migración laboral y para las remesas.

Hasta la década de 1970 la mayoría de la migración se percibía como conformada por hombres. Sin embargo, con las transformaciones acarreadas por la globalización (que llevan a un aumento de la manufactura sencilla y del empleo en actividades intensivas en cuanto a su demanda de mano de obra); la feminización del trabajo también se ha visto aumentada. Este cambio provocó un aumento en la migración femenina; respondiendo en particular a la demanda de trabajadoras domésticas, en el sector de entretenimiento, trabajadoras agrícolas, y personas que trabajan en el sector de hospitalidad. (Chang, 2000; Ehrenreich and Hochschild, 2002).

La distribución por sexo de las personas migrantes varía entre regiones. Las mujeres representan entre un 30 % y un 80 % de todas las personas que envían

Cuadro 4: Envío promedio por sexo por principales ciudades

	Promedio enviado (dólares EE.UU.)		Razón remesa-ingreso	
	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino
Madrid	239	229	0,14	0,14
Barcelona	214	252		
Roma	258	260		
Chicago, Nueva York, Washington D.C., Los Ángeles	254	253	0,14	0,15
París	329	342	0,15	0,09

Fuente: Encuestas elaboradas por el autor, 2009.

remesas. En África y Asia Central, la mayoría de los remitentes son hombres; mientras que en el Sureste Asiático son mujeres; en el mundo industrializado, se dividen de manera más homogénea. Aun así, dos tercios de quienes reciben las remesa son mujeres, con flujos que representan hasta un 70 % del ingreso familiar (Orozco and Fedewa, 2005).

Mientras son pocos los estudios que se enfocan explícitamente en las diferencias de género en las remesas, existen aquellos que incorporan la variable en sus análisis. Las preguntas básicas que exploran estos estudios son si los hombres y mujeres actúan

de manera diferente en cuanto a sus motivos y/o si envían dinero en montos distintos.¹² Los cuadros siguientes muestran diferencias en el envío y la recepción de remesas.

¹² Ver por ejemplo: Agarwal, R. and A.W. Horowitz, 2002. “Are International Remittances Altruism or Insurance? Evidence From Guyana Using Multiple-Migrant Households.” *World Development*. Basem, Lawrence and Douglas Massey. 1992. “Determinants of Saving, Remittances and Spending among U.S. Migrants in Four Mexican Communities.” *Sociological Inquiry*, Volume 62. Hoddinott, J. 1994. “A Model of Migration and Remittances Applied to Western Kenya.” *Oxford Economic Paper*. Orozco, M., B. Lindsay Lowell and J. Schneider. 2006b. “Gender-Specific determinants of remittances,” Institute for the Study of International Migration, Georgetown University. Semyonov, Moehe and Anastasia Gorodzeisky. 2005. “Labor Migration, Remittances and Household Income: A Comparison between Filipino and Filipina Overseas Workers Migrant remittances in Thailand: economic necessity or social norm?” *The International Migration Review* 39(1): 45-68. Vanwey, Leah. 2004. “Altruistic And Contractual Remittances Between Male And Female Migrants And Households In Rural Thailand.” *Demography*, 41(4): 739-756.

Cuadro 5: Promedio recibido anual en dólares EE.UU. por sexo entre receptores de remesas, varios países

País	Femenino	Masculino	Ratio
Georgia	2 486	5 500	0,45
Azerbaiyán	3 120	5 022	0,62
Paraguay	1 647	1 728	0,95
Guatemala	4 860	4 416	1,10
Nicaragua	2 275	2 628	0,86
Tayikistán	3 024	3 366	0,89
Kirguistán	2 367	3 069	0,77
Jamaica	3 003	3 231	0,93
Armenia	4 387	7 187	0,61
México	822	1 458	0,56
Uzbekistán	2 831	2 716	1,04
República de Moldova	4 695	6 148	0,76

Fuente: Orozco, M. Datos de proyectos de educación financiera a 50 000 receptores de remesa en estos países.

Cuadro 6: Relación de parentesco y monto promedio del envío en función del receptor

Parentesco del receptor con quien envía:	Nicaragua		República Dominicana		Honduras	
	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino
Padre o Madre	196	205	271	159	195	421
Hijo o Hija	175	121	219	199	190	131
Hermano o Hermana	180	135	243	186	235	325
Abuelos o Abuelas	1 100	50	171	83	300	—
Tíos o Tías	132	130	195	151	250	60
Amistades u Otros	181	158	266	150	277	270

Fuente: Orozco, M. Encuestas de hogares elaboradas por el autor en 2009.

Actualmente, el número de mujeres migrantes va en crecimiento, además existe una demanda de la alta calificación laboral femenina en todo el mundo (Orozco, 2012). Estas dinámicas tienen impacto no sólo sobre números de migrantes por sexo y cantidad de remesas; si no que tienen el potencial de modificar las relaciones de género dentro de los países receptores, sus familias, la diáspora y de cada persona.

La inclusión del tema género y su abordaje, es entonces una oportunidad importante que no debe ser tomada a la ligera ya que es claro el impacto de la variable en cualquier aproximación que se hace al tema de desarrollo.

4. Las remesas y creación de activos: El ahorro y la inversión entre los receptores

La relación de las remesas con activos financieros es tal vez una de las dimensiones con vínculos más fuertes con el desarrollo. Analizando este aspecto en particular encontramos que las remesas permiten a las personas que pertenecen al hogar receptor mantenerse por encima de la línea de pobreza y contribuyen de manera significativa en su construcción de activos. Las investigaciones demuestran cómo en la mayoría de países, las familias receptoras de remesas muestran una correlación positiva entre la recepción de las mismas y las actividades financieras: las transferencias aumentan el ingreso disponible, y por ende incrementan a su vez el ahorro dentro del hogar.

Al aumentar el ahorro se crea una base económica más fuerte que contribuye a garantizar la independencia financiera. En particular, con el aumento de la cantidad que se recibe (en monto o en frecuencia), aumenta el número de familias con ahorros, cuentas bancarias y participación en otras actividades financieras. Más aún, cuando la oferta de servicios financieros alcanza la demanda, la economía local se encuentra en mejor capacidad de absorber estos ingresos.

Las tendencias en migración y finanzas vinculan también a las instituciones micro-financieras (IMFs): su participación puede impulsar el acceso financiero de manera muy importante. Las micro-financieras pueden ser “el eslabón perdido” para vincular al desarrollo, gracias a su amplia presencia en zonas rurales, en las que viven muchas personas receptoras.

5. Las remesas en su relación macroeconómica

Los efectos positivos de las remesas en las economías nacionales no pueden ser minimizados o ignorados; el impacto de estos flujos depende de la base productiva de la economía local y su habilidad para absorber y aprovechar estos ingresos. En algunos países la entrada de remesas puede, de manera artificial, apreciar el valor de las propiedades y fomentar la inflación. Un estudio del Banco Mundial encontró resultados variados del impacto de las remesas. En algunos casos, las remesas pueden aumentar el acceso a las finanzas; pero en otros casos pueden afectar la tasa de cambio real de los países (Fajnzylber and López, 2007).

6. Las remesas como parte de dinámicas económicas transnacionales

Finalmente, las remesas constituyen un componente que forma parte de las diversas actividades transnacionales de los migrantes. Otras formas de enlace económico con el país de origen lo constituyen las donaciones filantrópicas (para fines sociales o financieros) por parte de comunidades de migrantes o diásporas y las inversiones personales de migrantes o diásporas. En ambos casos, los migrantes buscan mantener sus

vínculos materiales de manera diferente al envío de dinero, pero siempre en relación con sus comunidades o sociedad. Deciden formar parte de grupos comunitarios para realizar donaciones con fines sociales (educación, salud) o productivos (creación de explotaciones agrícolas, colectivos agrícolas, microempresas, etc.) En otros casos, un porcentaje más pequeño (10 %) trata de conectarse con su país de origen mediante la inversión comercial o privada. Esta inversión se da a veces en asociación con los familiares o de manera independiente (Orozco, 2005).





En resumen, la *creación de activos* como subproducto del ingreso de las remesas o del envío para la filantropía e inversión puede presentarse como un denominador común en la reducción de la pobreza, sobre las relaciones de género, el ahorro, y la base productiva.

I.3 LA SÍNTESIS DEL VÍNCULO REMESA Y DESARROLLO

Es de singular valor señalar que la importancia de la remesa estriba predominantemente en su efecto en la creación de activos. Por ello, es esencial presentar estos postulados empíricos:

- I. Las remesas aumentan el ingreso del hogar (representan el 50 % del ingreso total de un hogar; solamente el 20 % de los hogares dependen en un 80 % o más del ingreso de la remesa), y esto da lugar a un aumento en el monto disponible;
- II. El aumento en el ingreso disponible se correlaciona invariablemente con la capacidad de ahorro del hogar;
- III. Las remesas tienen un rol funcional en relación con el ingreso y el ahorro: al aumentar el ingreso disponible, éstas tienen un efecto sobre el aumento del ahorro;

IV. En la medida en que una persona recibe remesas a lo largo de más tiempo o en mayor cantidad, la capacidad de ahorro aumenta en relación a su cantidad o reserva. Existe una correlación positiva entre cantidad de dinero recibido y ahorro. Eso sí, en la gran mayoría de los casos (más del 65 % de quienes ahorran) el ahorro es informal;

V. En menores casos, las remesas también inciden sobre la capacidad de inversión cuando aumenta el ingreso disponible: esto ocurre en aquellos hogares que conocen cómo diversificar su inversión;

VI. Una estrategia de desarrollo por lo tanto se enfoca no en la remesa, sino en el ahorro que resulta del aumento en el ingreso disponible como resultado del recibo de dinero en remesa.¹³

En el contexto de la política para el desarrollo, estas aproximaciones ocurren entonces en función de la unidad y nivel de análisis de la remesa y otras actividades económicas (inversión y filantropía del migrante). Como unidad de análisis las remesas revelan dos facetas; en primer lugar las remesas se identifican como *mercancía o producto* (el acto de los migrantes de enviar dinero, que se refiere a su transacción) y en segundo lugar la *remesa como medio de apalancamiento* (las remesas como una parte del

¹³ Esta realidad empírica desmitifica la noción de 'uso productivo' de la remesa. Esta noción asume que la transferencia recibida: a) se maneja de manera independiente de otras fuentes de ingreso; b) es mal utilizada para fines de consumo y no productivos. Sin embargo, los supuestos no solo no son confirmables sino que son incorrectos. La remesa es parte del ingreso total y los hogares no separan una fuente de ingreso de otra ya que todas tienen la misma función de administrar el gasto y la inversión. Además, el supuesto del uso no productivo de la remesa refleja opiniones y no hechos: el aumento del consumo resultado del aumento en el ingreso disponible crea una demanda de empleo. Además, el aumento en el ingreso disponible, aumenta la tasa de ahorro. Por lo tanto es inadecuado usar terminologías incorrectas como 'uso productivo'.

ingreso de los hogares que las reciben). Esta faceta puede ser estudiada en dependencia de los niveles de análisis que se utilicen (hogares, pobreza, activos, economía nacional).

El cuadro 7 explica algunos de estos niveles y unidades de análisis asociados con la remesa. Por ejemplo, para la unidad de transferencias, a nivel de los hogares, el costo de las mismas es una variable de suma importancia. En esta misma unidad, pero al analizar a nivel de las naciones, la intermediación (financiera, de cumplimiento de marcos legales u otra) es más importante como variable de estudio.

Cuadro 7: Niveles y unidades de análisis de actividades económicas del migrante y su familia

Unidades de análisis	Niveles de análisis			
	Hogar	Comunidad	Instituciones	Nación
Transferencia	Costo de transacción	Pequeñas empresas	Competencia	Intermediación
Rol de apalancamiento	Acumulación de ahorros	Inversión	Proporción del ahorro	Reservas internacionales
Inversión de capital migrante	Para mejora de vivienda	Microempresas	Formalización de microempresa	Aumento de riqueza
Filantropía migrante	Trabajo voluntario	Desarrollo social	Alianzas sociales	Ayuda externa de la diáspora

Estos temas han sido retomados en la práctica por la comunidad internacional mediante proyectos de inversión para el desarrollo. La siguiente sección mostrará buenas prácticas en este campo.



II. BUENAS PRÁCTICAS EN EL TRABAJO CON REMESAS

La cooperación internacional ha integrado gradualmente el conocimiento adquirido sobre remesas en su esfuerzo por apalancar la realidad económica de la migración lo que a su vez forma parte de la estrategia de desarrollo. El resultado ha dado lugar a muchas iniciativas que buscan promover mayor riqueza y que han sido lideradas por agencias bilaterales y multilaterales de desarrollo, organizaciones internacionales como la OIM, el Banco Mundial, el BID, el PNUD, organizaciones de base de la comunidad migrante, entre otros actores sociales. Estos esfuerzos han mostrado importantes secuelas en la promoción del desarrollo.

Por ejemplo, la evaluación de buenas prácticas en la temática que acompañó la elaboración de este manual (véase Anexo II),¹⁴ presenta una reseña y evaluación de setenta proyectos exitosos. Esta muestra la factibilidad de trabajar en este campo apalancándose en la realidad económica de las *remesas (mejoras en las transferencias y educación financiera), la inversión y la filantropía*. Estas tres actividades son las más comunes entre los migrantes y sus hogares, y se ha observado que son las que mayor incidencia tienen en el desarrollo. El Cuadro 8 muestra la distribución de los proyectos de desarrollo, por actor de desarrollo y eje temático, implementados por la

Cuadro 8: Distribución del mapeo de proyectos sobre remesas, diáspora y desarrollo (%)

Meta	Contraparte				
	Diáspora	Gobierno	ONG	Sector privado	Total
Mejorar acceso a documentos de identidad	0,00	2,94	0,00	0,00	2,94
Mejorar la competencia en transferencias de remesas	7,35	4,41	1,47	0,00	13,24
Aumentar el acceso a servicios financieros (préstamos, pagos, ahorro, seguros, etc.)	7,35	0,00	16,18	38,24	61,76
Iniciativas conjuntas para generar riqueza	10,29	2,94	4,41	0,00	17,65
Esfuerzos de filantropía	2,94	1,47	0,00	0,00	4,41
Total	27.94	11.76	22.06	38.24	100.00

cooperación internacional, en el campo de mejora de las transferencias, educación financiera, la inversión y la filantropía. Más del 70 % de estos proyectos se dedicaron a actividades relacionadas con acceso al sistema financiero para receptores de remesas—tema ligado a la creación de activos. Mientras que menos del 20 % se concretó en iniciativas de inversión.

Es importante destacar que algunos proyectos son parte de programas macro, como por ejemplo

el llamado 3x1. El 3x1 involucra a más de 3 000 proyectos en México que se han ejecutado en alianza con asociaciones mexicanas de pueblos de oriundo y diversos niveles gubernamentales. Esto es relevante para mantener en perspectiva que al hablar de proyectos podemos estar considerando desde actividades relativamente puntuales, hasta grandes programas con muchas contrapartes, actividades e impactos.

¹⁴ Este apartado se ha elaborado en base al análisis y una evaluación sobre buenas prácticas en proyectos sobre remesas, estos son parte del estudio de este manual en el marco del proyecto UE-ALC. En el mismo, se mapearon 70 proyectos y se realizó una evaluación a profundidad de 20 de ellos.

II.1 IMPACTO EN EL DESARROLLO

Esta evaluación sobre buenas prácticas en proyectos sobre remesas muestra lecciones sobre buenas prácticas en base al análisis y evaluación de proyectos que se hizo para la elaboración de este manual en el marco del proyecto UE-ALC (véase Anexo II). En el mismo, se mapearon 68 proyectos y se realizó una evaluación en profundidad de 20 de ellos. Para ilustrar esto podemos tomar un ejemplo: La construcción de una escuela o de un laboratorio para capacitar a los trabajadores puede ser sinónimo de desarrollo siempre y cuando a través de su construcción se

pueda mejorar la calidad de vida y las circunstancias sociales y económicas de la comunidad.

A continuación, se introduce un marco de evaluación que permite conocer en qué medida los resultados de un proyecto contribuyen con el desarrollo social y económico de las comunidades. En resumen, el impacto en el desarrollo se logra cuando las condiciones materiales, la movilidad social y la calidad de vida mejoran en una población. Estos elementos se logran cuando un proyecto o iniciativa de desarrollo reúne ciertos factores o criterios de desarrollo.

Estos criterios son siete 1 - pertenencia, 2 - correspondencia, 3 - sostenibilidad, 4 - replicabilidad, 5 - rendición de cuentas, 6 - riesgos y 7 - alianzas. Los mismos ayudaron a la evaluación de cada proyecto y son de importancia al momento de considerar la planificación de nuevos proyectos para el desarrollo. De acuerdo a previas investigaciones, la presencia de estos criterios es fundamental para garantizar el éxito de un proyecto.¹⁵ Para efectos de evaluación los criterios fueron reunidos en una tabla de puntajes en la que se asignó el mismo peso a todos los criterios. El cuadro 9 muestra una definición de estos siete criterios usados para la evaluación.

Cuadro 9: Definición de siete criterios para evaluar el potencial de desarrollo

Pertenencia	Correspondencia	Sostenibilidad	Replicabilidad	Rendición de cuentas	Riesgos	Alianzas
<ul style="list-style-type: none"> La comunidad participa en las decisiones sobre el proyecto La comunidad participa en la implementación del proyecto Después de la implementación los miembros de la comunidad deben tener el control 	<ul style="list-style-type: none"> El proyecto responde a necesidades básicas (educación, salud, etc.) Las necesidades que se cumplen son una prioridad para el desarrollo de la zona geográfica donde se implementa el proyecto La implementación se da en coordinación con otras instituciones 	<ul style="list-style-type: none"> El proyecto fortalece metas de desarrollo No constituye una carga adicional o costos adicionales El proyecto tiene un ciclo de vida más allá del financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Los recursos necesarios se encuentran fácilmente disponibles en otras comunidades El ambiente institucional que posibilita la implementación está disponible sin esfuerzo en otras comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> Los líderes de diáspora responden a su organización de miembros base La estructura organizativa incorpora revisiones y balances de sus operaciones y decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> La evaluación de la inversión no refleja la realidad Los socios no son realmente partícipes en la implementación 	<ul style="list-style-type: none"> Grado de riesgo compartido Grado de compromiso en términos de donación de recurso Grado de confianza entre las partes

¹⁵ Manuel Orozco and Kate Welle, "Hometown Associations and Development: Ownership, Correspondence, Sustainability and Replicability" (2006).

II.2 GÉNERO: INTERSECCIÓN CON LAS REMESAS Y EL DESARROLLO

El tema de género es relativamente incipiente en cuanto a su inclusión dentro de los programas de remesas y desarrollo. Esto se debe en parte a la relativa novedad de la investigación en el tema. Sin embargo, es de imperiosa necesidad la inclusión de género como factor que intersecta entre desarrollo, migración y remesas. Existen ya programas y proyectos que han ido al menos diferenciando los datos de envío de remesas entre hombres y mujeres, y esto es un insumo importante para aproximarse al tema.

También existe en la actualidad un desarrollo importante en cuanto al tema del género en otros contextos (distintos al de remesas y desarrollo), que en definitiva pueden llegar a ser aprovechados. Sin embargo, en muchos casos el enfoque es un poco simplista y consiste en dar énfasis a programas orientados a la mujer. Este énfasis, aunque importante, ignora las diferenciaciones de género que se refieren al efecto que éstas tienen en aspectos de igualdad, equidad, y acceso a servicios múltiples que benefician la condición humana. El ignorar estas diferencias y enfocarse en atender a las mujeres puede dar lugar a impactos erróneos.

Por ejemplo, un proyecto de inclusión financiera, con énfasis en la mujer en un país como Uzbekistán, no podrá tener el mismo tipo de impacto que un

proyecto en República Dominicana con el mismo énfasis: las relaciones de género que prevalecen en ambas culturas y sociedades tienden a diferenciar la condición y posición de la mujer como sujeto subordinado y falta de independencia económica. La mujer uzbeka que recibe remesas de su hijo o esposo, aun está subordinada al jefe masculino de la casa (suegro, tío, hermano), y tiene menos poder de manejo del dinero (aunque tiene la responsabilidad en el gasto del mismo). Al contrario, en República Dominicana, la madre que recibe remesas de su hijo logra aumentar su independencia económica con la entrada de estas, situación que facilita, por ejemplo, ayudarle a movilizar sus ahorros informales dentro del sistema financiero.

La estrategia orientada hacia la mujer no resuelve estas diferencias sociales producidas por las relaciones de género mediadas en cada sociedad respectivamente y que generan diferentes niveles de dependencia y subordinación u oportunidades de independencia.

II.3 BUENAS PRÁCTICAS EN: MODERNIZACIÓN DE TRANSFERENCIAS; INCLUSIÓN FINANCIERA, INVERSIÓN Y FILANTROPÍA

El impacto de 68 proyectos, analizados como parte del esfuerzo que engloba este manual, ha dejado lecciones replicables muy importantes. En este apartado se presentan lecciones sobre buenas prácticas divididas temáticamente en cuatro campos, identificados como criterios que agrupan efectivamente los esfuerzos realizados:

1. Modernización de transferencias de dinero;
2. Inclusión financiera;
3. Inversión de capital migrante; y
4. Filantropía de la diáspora para el desarrollo.

El siguiente cuadro presenta una lista de buenas prácticas realizadas por organizaciones de desarrollo, de acuerdo con las experiencias observadas. Cada una de estas prácticas será ilustrada de acuerdo con los componentes descritos en la metodología SEXI¹⁶ (Definición, Explicación, Ilustración, Incidencia) para brindar un mejor conocimiento e insumo sobre la utilidad y aplicación de las experiencias en la formulación de políticas y proyectos.

Se presenta entonces un apartado para cada una de las temáticas identificadas y buenas prácticas en cada una de ellas.

¹⁶ Para más detalle véase la sección sobre metodología.

Cuadro 10: Proyectos de desarrollo en remesas y diáspora evaluados

Institución	Descripción
a. Reducir la informalidad y mejorar las transferencias	
FEDECACES (El Salvador)	Desarrollo de oferta de pago de remesa por cooperativas
Banco Industrial	Pago de remesas y venta cruzada
b. Aumento de la inclusión financiera	
DMA	Educación financiera en Tayikistán
El Comercio (Paraguay)	Oferta de medios para la recepción de remesas en áreas rurales, por parte de MFI
c. Inversión de capital migrante	
AACE Foods	Negocio de manufactura y distribución de alimentos para el mercado interno
4+1	Promoción de la creación y fortalecimiento de microempresas para agricultura
Zafen.org	Inversión en microempresas
ADM	Alianzas diáspora-USAID en inversión
d. Esfuerzos filantrópicos	
3x1	Proyectos de desarrollo social: taller de costura
Manos Unidas	Proyecto de educación de la fuerza de trabajo



I. Modernización en la transferencia de dinero: reducir la informalidad y mejorar las transferencias

1.1 Definición

La modernización en la transferencia de dinero consiste en mejorar los sistemas de pagos mediante la inserción de nuevos actores (en el origen y el destino), la adopción de sistemas informáticos eficientes, y de tecnologías de transferencias, el diseño de métodos eficientes de envío y la ampliación de redes de pago.

1.2 Explicación

Este proceso tiene un efecto sobre el costo del envío, el valor agregado de la transferencia. De hecho, la modernización de las remesas tiene como propósito mejorar los siguientes aspectos:

- reducir los costos
- agregar valor a la transferencia
- dar conveniencia
- confianza y reputación

La modernización permite agilizar la transferencia de remesas por parte de las remesadoras y financieras. Primero, al reducir el costo de la transferencia de dinero el cliente que envía y recibe, ahorra. Segundo, esta transferencia puede beneficiar otras actividades financieras como el historial de crédito, la apertura de cuenta bancaria, obtener un crédito o movilizar ahorros. Tercero, la modernización de la transferencia

resuelve dificultades de envío o entrega al acortar distancias en tiempo y espacio. Cuarto, el cliente valora mejor su relación con la empresa y aumenta su confianza y la reputación de ésta. También se contribuye a que los remitentes que usan instrumentos financieros basados en la tecnología (tales como transferencias en línea a través de cuentas bancarias) envíen montos ligeramente mayores que aquellos que utilizan métodos de envío de dinero en efectivo.

Esta modernización ha creado alianzas entre empresas de transferencias de dinero e instituciones financieras bancarias y no bancarias. El resultado, entre otros, es el aumento en la oferta de productos de envío y de productos financieros a los receptores ya que los nuevos métodos permiten transferir remesas de forma que un cliente puede depositar su transferencia a su cuenta. Entre las herramientas tecnológicas modernas para transferir dinero se encuentran las transferencias electrónicas, el uso de internet, las tarjetas electrónicas para envío de dinero y, más recientemente, los teléfonos móviles.

1.3 Buenas prácticas

Aquí se ilustran algunas prácticas en las que hay empresas que han hecho uso de su modernización para aumentar su competitividad y cercanía al cliente con productos convenientes, de bajo costo, y valor agregado.

FEDECACES (El Salvador)

En el año 2002 el BID/FOMIN apoyó a la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES) con el proyecto “Fortalecimiento de Servicios Financieros y de Remesas Familiares para Poblaciones de Menor Ingreso”. El monto invertido por el FOMIN fue de 1 500 000 dólares EE.UU. y FEDECACES aportó 800 000 dólares EE.UU. el costo total del proyecto fue de 2 300 000 dólares EE.UU. El objetivo del proyecto fue promover el mejor acceso a servicios financieros adecuados para grupos económicos de menores ingresos, especialmente en las áreas rurales del país.

Los objetivos específicos del proyecto fueron concretados por FEDECACES a través de la implementación de una política de mejora en los servicios. Esta incluía la disminución del tiempo para transferir las remesas (menos de 30 minutos), el establecimiento de un costo operativo de remesas menor a un dólar estadounidense, el incremento de los envíos de remesas mensualmente mediante su promoción acompañado con la asociación de 40 000 receptores de remesas en la cooperativa, la capacitación a más de 250 personas en educación financiera, y además, el desarrollo de un software para transferir y pagar remesas.

Los resultados fueron muy positivos, debido al desarrollo del software que permitió incrementar y superar la meta de transferencia de envíos de remesas, al hacer las transferencias en línea se minimizó el tiempo de transferencia. Hasta el momento, FEDECACES realiza más de 80 000 transacciones de remesas mensualmente y ha logrado cooperativizar a más de la mitad de quienes las reciben.

BANCO INDUSTRIAL (Guatemala)

El Banco Industrial (BI), con la finalidad de brindar un buen servicio a los remitentes y receptores de remesas, ha adquirido tecnología moderna y ha realizado varias alianzas con las empresas remesadoras en los Estados Unidos de América.* Para los migrantes residentes en los Estados Unidos, creó un “call center” exclusivo, donde los migrantes pueden llamar de forma gratuita e informarse de los servicios del BI. Los servicios que ofrece el “call center” son entre otros la apertura de cuentas en Guatemala en dólares EE.UU. o en quetzales, plan de ahorro programado, crédito para vivienda, seguros, préstamos y pagos de servicios. Los remitentes también pueden revisar todos los productos en el catálogo disponible de la página Web del BI.

Los créditos para la vivienda son el producto más utilizado por los guatemaltecos en los Estados Unidos a través del BI. El trámite lo realizan sus familiares en Guatemala y/o utilizan mensajeros para transferir la documentación.

Para acceder a un crédito de esta naturaleza los migrantes tienen que presentar como requisito indispensable el reporte de ingresos anuales en los Estados Unidos y/o constancias de ingresos y el record de envío de remesas a través del BI. Los montos de los créditos varían entre 50 000 y 125 000 dólares EE.UU.

Adicionalmente, el BI cuenta con la Tarjeta Prepago “Los Chapines Estamos Unidos”, la cual ofrece el envío de remesas de forma rápida y práctica para los receptores de remesas en Guatemala. El objetivo de la tarjeta es contribuir a la bancarización de los clientes y brindarles un instrumento financiero de fácil control. El receptor no necesita presentarse al banco a cobrar las remesas, sino que dispone de su dinero en cualquier momento, ya que funciona como una tarjeta de débito. El BI promociona cómo la tarjeta proporciona seguridad, no tiene que ir a cobrar al banco, puede comprar en cualquier tienda y puede utilizar la red de cajeros BI. El BI abrió agencias en: Florida, California y Nueva Jersey para brindar servicios a los guatemaltecos en los Estados Unidos.

(*) Considérese en este informe a los Estados Unidos de América con la denominación de Estados Unidos.

1.4 Incidencia

A medida que la modernización en la transferencia de pagos incrementa, ésta contribuye a minimizar los costos de transferencias, amplían la cobertura de servicio y brindan seguridad. De igual forma, esta modernización permite transferir montos de dinero de manera más eficiente y contribuye a la inserción en el sistema financiero. En particular, esta modernización ha permitido que el migrante y el receptor puedan hacer uso de cuentas bancarias para hacer y recibir transferencias. El resultado es una transferencia a menor costo y un depósito a cuenta, situación que permite tener un mejor manejo del ingreso y el ahorro. El beneficio no se produce solo en el costo, sino en la cantidad enviada—ver cuadros siguientes.

2. Inclusión financiera

2.1 Definición

La inclusión financiera es el acceso de personas al sistema financiero formal para gozar del uso de productos financieros como servicios de pago, ahorros, crédito y seguros. Estos productos usualmente no están disponibles a personas con bajos ingresos o con bajo acceso a servicios en general.

2.2 Explicación

La inclusión financiera para los hogares receptores de remesas es de fundamental importancia ya que éstos tienen una mayor capacidad de ahorro que el promedio de la población como resultado del aumento

Cuadro 11: Remesas e Internet

País anfitrión	Número de compañías	Costo promedio en dólares por envío de 200 dólares EE.UU. vía Internet	Costo promedio en dólares por envío de 200 dólares EE.UU. vía agente
Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte	15	8,95	9,53
Estados Unidos	7	5	8,29

Fuente: Datos recopilados por el autor, julio 2012. En julio 2013 para Estados Unidos y Gran Bretaña los costos vía internet habían caído a 5 dólares EE.UU.

Cuadro 12: Cantidad enviada por método de envío (en dólares EE.UU.)

	Cantidad enviada cada ocasión	Cantidad Total Anual
Bancos	258	3 592
Transferencias de dinero	169	2 344
Internet	269	2 685
Viajeros	162	1 704

Fuente: Orozco, M. et al. "Is there a match among migrants, remittances, and technology?", 2010.

en la disponibilidad de ingreso que crea la remesa. Ese aumento genera una fuerte tasa de ahorro, que por lo general es informal en gran parte debido a la falta de acceso al sistema financiero. Algunos de los factores que causan esta falta de acceso son:

- falta de acercamiento del sistema financiero a esta población;
- reglamentación excluyente;
- no hay mucho conocimiento práctico del valor agregado de movilizar el ahorro en el sistema financiero;
- ausencia de tecnologías de pagos eficientes.

De manera indirecta, pero relevante, la inclusión financiera es un paso importante para la creación de activos, riqueza e inversión, y la ausencia de la misma reduce las opciones de salirse de la pobreza. Se puede decir que la inclusión financiera está compuesta por cuatro categorías: acceso a servicios, promoción de los productos financieros, generación de productos financieros específicos y de calidad para la población de bajos ingresos y educación financiera.

a. Acceso a servicios

Acceso se refiere a que las instituciones financieras tienen que estar cerca geográficamente con puntos de servicios para las personas de bajos ingresos y/o receptores de remesas. Además deberían contar con personal especializado que les facilite a los clientes su bancarización y/o acceso a los productos.

b. Promoción de productos financieros

Las instituciones financieras deben generar y promover productos específicos para la población de bajos ingresos y para los remitentes y receptores de remesas, los cuales les permitan mejorar sus finanzas y fortalecer a futuro su capacidad de inversión.

c. Generación de productos de calidad

Los productos de calidad tienen que ser claros para los clientes, indicando su periodicidad, tasa, costos o comisiones, fechas de pago y plazos; además guardando la confidencialidad de la información personal.

d. Educación financiera

La educación financiera es una herramienta que proporciona instrumentos a las personas para que administren de mejor forma sus recursos financieros a través de presupuestos; contribuyendo a incrementar sus ahorros, administrar sus deudas y tomar riesgos de forma eficiente. Es de especial importancia, ya que las personas por lo general tienen muy poco conocimiento y experiencia sobre el manejo del dinero¹⁴. Contribuye a que las personas de bajos ingresos se incluyan financieramente, así como a que los migrantes y sus familiares hagan un mejor uso de las remesas.

2.3 Buenas Prácticas

Esta sección reseña algunas buenas prácticas documentables en relación con experiencias en inclusión financiera en hogares receptores de remesas. La experiencia de educación financiera en Tayikistán es uno de estos ejemplos.

Educación Financiera en Tayikistán (Tayikistán)

El Banco Europeo de Reconstrucción y el fondo de donantes múltiples de Países en Transición Temprana de Desarrollo (ETC), apoyaron este proyecto sobre la inclusión financiera de los receptores de remesas, con la finalidad de que se les brindará asesoría financiera y para que fueran sujetos de bancarización. La asesoría financiera se proporcionó de forma individual cuando las personas se acercaban a cobrar la remesa en las sucursales bancarias. El proyecto en diez meses brindó a 43 000 mil personas asesoría financiera, superando la meta establecida de 20 000. Aproximadamente, el 15 % (6 450 personas) abrieron cuentas bancarias. El saldo promedio que mantienen en las cuentas es equivalente a 1 800 dólares EE.UU., lo que significa que los clientes sí ahorran aunque no utilizaban los sistemas bancarios para sus ahorros.

Es importante indicar que la educación financiera se centró en la promoción del ahorro y administración de remesas, haciendo énfasis en las fortalezas del ahorro. Es un ejemplo de buena práctica, ya que este modelo de proyecto se ha replicado ya en otros contextos, con buenos resultados y el aporte más importante es probar el modelo de negocio y la rentabilidad de trabajar con receptores de remesas de bajo ingreso con un enfoque en el que todos los participantes se benefician.

Financiera El Comercio (Paraguay)

En el año 2006 el BID/FOMIN apoyó el proyecto Bancarización de Clientes Receptores de Remesas en Paraguay ejecutado por la Financiera El Comercio. El objetivo fue fortalecer la contribución y profundización del sistema financiero paraguayo, ampliando su alcance y cobertura hacia los sectores de bajos ingresos rurales a través de un manejo eficiente de remesas.

Para alcanzar su objetivo, el proyecto de la Financiera El Comercio aplicó una política de desarrollo de la educación financiera, para que las personas tuvieran acceso a nuevos productos y servicios financieros por primera vez. En el primer año 10 323 personas accedieron por primera vez a nuevos productos y servicios financieros. Para conocer el mercado de las remesas Financiera El Comercio realizó un estudio en tres países: Argentina (Buenos Aires/Gran Buenos Aires), Estados Unidos (Nueva York) y España (Madrid), permitiendo el acercamiento con la diáspora. Adecuó la tecnología crediticia para la atención del mercado meta y capacitó al personal vinculado con la comercialización y administración de los productos relacionados a remesas gracias al involucramiento de la firma ACCIÓN Internacional.

La Financiera El Comercio desarrolló y apoyó la implementación de tres productos financieros enlazados con remesas: la tarjeta Te Acercamos, Che Rogará Remesas (crédito para reparación de vivienda) y Microseguro (seguro de vida asociado a giros).

¹⁷ Orozco, Manuel. Inter American Dialogue. Educación financiera y desarrollo: un modelo para Nicaragua. Confidencial. Enero 2011.

2.4 Incidencia

La inclusión financiera tiene un efecto directo sobre la creación de activos o riqueza en el país y por ende en la independencia financiera. La economía de un país se beneficia al insertar a la mayor cantidad de personas posible en el sistema financiero mediante su bancarización, cooperativización y uso de servicios financieros (entre otros). De esta forma, la inclusión financiera a hogares receptores mejora el vínculo entre remesas y bancarización. Las empresas financieras establecen una relación entre el cliente y los productos financieros disponibles que promueve el acceso de las personas a los diferentes servicios financieros. También permite el crecimiento en la posesión de cuentas de ahorros y cuentas bancarias a personas de bajos ingresos. Les sitúa como sujeto de crédito para inversión en pequeños negocios, seguros en salud y educación; en especial gracias a la creación de un historial de uso de productos de este tipo. El cuadro 13 muestra el ahorro potencial para economías con poblaciones receptoras de remesas de diferentes nacionalidades. Se muestran en la primera columna la cantidad de personas que reciben remesas, en la tercera columna el porcentaje de personas que podrían ahorrar utilizando el sistema formal y en la cuarta columna el monto promedio que resultaría para el país en el caso de que cada persona ahorrara mil dólares EE.UU.

Un método visible del impacto de inclusión financiera es la educación financiera. Por ejemplo, el cuadro 14 muestra la educación financiera en varios países y la generación de ahorro en los mismos. La tercera

Cuadro 13: Ahorro potencial para economías con poblaciones receptoras de remesas

Población receptora de remesas	Países	Posibles ahorradores (55 %)	Posible ahorro promedio (1 000 dólares EE.UU.)
150 000 - 300 000	Costa Rica, Panamá, Belice	110 000	110 000 000
300 000 - 500 000	Nicaragua	220 000	220 000 000
500 000 - 1 000 000	Honduras, Ecuador	412 500	412 500 000
1 000 000 - 2 000 000	Colombia, El Salvador, R. Dominicana	825 000	825 000 000
Más de 2 000 000	México, Brasil	1 650 000	1 650 000 000

columna representa el porcentaje (o la tasa de conversión) de personas que movilizan sus ahorros después de recibir asesoría financiera al momento de recibir el apoyo. La cuarta columna muestra

los volúmenes depositados en cada país por estos clientes y refleja contribuciones importantes dentro de las instituciones financieras.

Cuadro 14: Países donde la educación financiera ha generado ahorros

Países	Asesorados	Tasa de conversión (%)	Depósitos (dólares EE.UU.)	Porcentaje de clientes asesorados que ahorra (%)	Año del proyecto	Duración
Azerbaiyán	18 000	28	1 944 000	47,00	2009	9 meses
Georgia	21 000	13	3 276 000	81,40	2009	9 meses
Guatemala	14 000	20	1 120 000	66,00	2010	9 meses
Nicaragua	10 000	21	460 000	42,40	2011	4 meses
Paraguay	12 000	27	864 000	73,10	2011	6 meses
Tayikistán	42 000	21	4 500 000	31,00	2011	9 meses
Kirguistán	32 000	22	1 750 000	37,60	2011	9 meses
Uzbekistán	5 000	19	780 000	30,00	2012	4 meses
Armenia	10 000*	46	900 000	42,00	2012	9 meses
República de Moldova	5 000*	18	1 500 000	70,00	2012	9 meses
México	4 000*	21	150 000	51,00	2013	6 meses
Jamaica	8 000	23	800 000	70,00	2013	6 meses

Fuente: Orozco, M. Datos de educación financiera recopilados durante la implementación del proyecto.

*Tres meses de iniciado el proyecto. **dos meses de iniciado.



La inclusión financiera para personas de bajos ingresos es un reto para las instituciones financieras, ya que esto implica una ampliación de la cobertura, con énfasis en las áreas rurales (donde residen la mayoría de los clientes potenciales). Para personas de bajos ingresos, la inclusión financiera busca la equidad social y al mismo tiempo propicia ambientes accesibles a los servicios financieros. La inclusión financiera también fortalece y potencia el desarrollo de las comunidades de la diáspora, promoviendo la inversión en pequeños negocios que apoya a su vez a los receptores.

3. Inversión de capital migrante

3.1 Definición

La inversión de capital del migrante es la colocación de activos, fijos y líquidos por parte de un ciudadano residente en el exterior que invierte en su país de origen en micro y pequeñas empresas.

3.2 Explicación

Esta inversión corresponde a una de las actividades económicas menos comunes entre los migrantes. Por lo general, entre el 5 % y 10 % de la diáspora realiza anualmente una inversión de este tipo. Sin embargo, la inversión genera importantes contribuciones a la economía. Primero, por lo

general, el capital de inversión promedio que un migrante coloca para una empresa comercial oscila entre 15 000 y 50 000 dólares EE.UU. Segundo, esta inversión ocurre de manera cíclica y se repite para mantener la empresa. En muchos casos, estas inversiones se constituyen en empresas familiares con un enfoque limitado dentro de la comunidad. Tercero, estas micro o pequeñas empresas generan importantes oportunidades: crean al menos 2 empleos además del trabajo gerencial, se formalizan en la mayoría de los casos, contribuyen al sistema tributario, y crean una renta estable. Cuarto, no debería subestimarse la contribución para el caso de América Latina. Como muestra el cuadro 15, por ejemplo, una inversión de 20 000 dólares EE.UU. promedio per cápita por parte de 15 000 migrantes asciende a 300 millones de dólares EE.UU. y genera 30 000 empleos.

Cuadro 15: Efectos potenciales de la inversión migrante

Población migrante	Países	Capital migrante (7.5 %)	Posible ahorro promedio (20 000 dólares EE.UU.)	Renta (dólares EE.UU.)	Empleos
150 000 - 300 000	Costa Rica, Panamá, Belice	15 000	300 000 000	75 000 000	30 000
300 000 - 500 000	Nicaragua	30 000	600 000 000	150 000 000	60 000
500 000 - 1 000 000	Honduras, Ecuador	56 250	1 125 000 000	281 250 000	112 500
1 000 000 - 2 000 000	Colombia, El Salvador, República Dominicana	112 500	2 250 000 000	562 500 000	225 000
Más de 2 000 000	México, Brasil	225 000	4 500 000 000	1 125 000 000	450 000

Fuente: Estimaciones del autor basados en encuestas a migrantes. Ver por ejemplo, Orozco, Manuel. Asegurando futuros: el interés de inversión y estrategia de comercialización para los salvadoreños en el exterior, Washington, D.C., 2009.

3.3 Buenas Prácticas

La experiencia en inversión de capital por parte de migrantes no ha sido sistematizada de manera amplia, sin embargo, hay algunos casos que pueden ilustrar la incidencia de esta inversión. Aquí se presentan los casos de AACE Foods en Nigeria, Zafen en Haití, y el 4+1 en México.



AACE Foods (Nigeria)

“AACE Foods” es un proyecto aprobado por el “African Diaspora Marketplace” (Mercado para la Diáspora Africana, ADM en adelante por su sigla en inglés); es una iniciativa de USAID y Western Union. Este proyecto contó con el proceso de construcción de un plan de negocios y posteriormente obtuvo el apoyo financiero. Adicionalmente, ha adquirido su planta de producción propia, gracias a un financiamiento de participaciones privadas de la diáspora, una herramienta poco común por parte de las empresas locales.

Este proyecto se inició produciendo y comercializando jaleas y la comercialización de especias. El proyecto generó puestos de trabajo decente y se integró con las cadenas nacionales de producción. Está creando una red local de distribución tomando en cuenta que el mercado está muy acostumbrado a los productos importados y no a las marcas locales. Este aspecto forma parte de la estrategia de AACE para promover el desarrollo local: romper con estereotipos y movilizar la economía local.

La sostenibilidad es definitivamente el punto fuerte del proyecto, gracias a su productividad y a la comercialización de los productos que le permite generar una renta considerable. También es importante indicar que para ser sostenible en el tiempo se requiere de compromisos importantes, y en este caso fue clave la participación de la diáspora en la promoción y ejecución del proyecto. Es importante considerar que la confianza del vínculo entre la diáspora y el socio para realizar el proyecto proporciona credibilidad en el mismo, y se convierten en un incentivo para el miembro de la diáspora en considerar volver a su tierra de origen. Fue además un proyecto innovador en el tema de financiamiento, al ofrecer acciones para socios comerciales con el fin de crear capital social.

Proyecto 4+1 (México)

La iniciativa 4+1 nace directamente con la entrada de Western Union al programa 3x1 de México, en donde por cada dólar donado por la diáspora, el Gobierno Federal (Central) Mexicano aporta 1 dólar EE.UU., el Gobierno del Estado correspondiente 1 dólar EE.UU. y el Gobierno Municipal 1 dólar EE.UU. y Western Union se suma con el aporte de 1 dólar EE.UU. La diáspora participa donando de manera individual y está organizada bajo Clubes de Migrantes y Federaciones. Se buscan proyectos sustentables, con un plan de negocio claro, concreto y definido y para apoyarlos en la ejecución de estos.

El Comité de Selección ha ido desarrollando criterios para la toma de decisiones, las cuales se toman de manera consensuada, facilitando el seguimiento posterior y el compromiso. Western Union participa de las discusiones preliminares, y cuenta con bastante información acerca de las propuestas para la selección final. Las iniciativas deben ser rentables en cuanto a productividad y generación de empleo. Se están incorporando proyectos co-ejecutados con poblaciones indígenas de Huaca lo que plantea nuevos retos. La pertenencia se basa en las fortalezas de los proyectos que pertenecen a todas las contrapartes y al crecimiento mediante el apoyo a un proyecto ya existente (3x1). La correspondencia se alinea con temas de importancia para el desarrollo como son la creación de empleos y de negocios. El haber logrado comprometer al gobierno, en sus diversos niveles, es también una excelente práctica, por lo demás poco común.

La replicabilidad para la incorporación de recursos estatales es difícil de obtener en otros contextos. Entre los mecanismos para dar seguimiento a los avances del proyecto se tiene: a) seguimiento de las propias comunidades y grupos de migrantes organizados mediante relaciones preexistentes con las comunidades; b) Comité de validación que considera las actividades del proyecto y da seguimiento a cualquier atraso. Como todo proyecto el riesgo es el compromiso de las contrapartes, y en especial el acceso a recursos gubernamentales. La alianza es importante en la construcción de confianza y de relaciones entre la diáspora y los comités locales de implementación, así como con el sector privado; lo cual ha logrado este proyecto.

Zafen.org (Haití)

El proyecto Zafén nace de la necesidad de la Diáspora Haitiana de contar con un instrumento para apoyar a su país de origen de manera coordinada y con seguimiento, tomando en cuenta el contexto de inversión en el país. Consiste en una plataforma para la recepción de fondos para apoyar micro y pequeñas empresas (nuevas u operando con planes de crecimiento) y la construcción de capacidades entre las mismas. Las contrapartes en la implementación del proyecto son el banco Fonzoke, grupo de Comunidades de Pueblos Oriundos de Haití, International Vincentian Family y la Universidad De Paul. Este proyecto contó con financiamiento, entre otros, de USAID (Agencia Estadounidense de Ayuda para el Desarrollo), del FOMIN (Fondo multilateral de inversiones), Mercy Corps, del programa de responsabilidad empresarial de Zynga, IPM (Integrated Project Management) y Oxfam.

Zafén se enfoca en empresas que ya han iniciado su trabajo, pero son muy pequeñas para entrar en la categoría de PyMEs. Brinda asesoría personalizada para la creación de productos diferenciados y apoya negocios específicos. La pertenencia se produce a través de la presentación de los proyectos por los propios beneficiarios; así como la implementación que se encuentra bajo su control. La iniciativa nace de la diáspora para poder realizar aportes de impacto en su país.

La sostenibilidad se mide en función de alcanzar una cartera de 4 millones dólares EE.UU. El proyecto representa un potencial de replicabilidad siempre y cuando se cuente con la presencia activa de la diáspora. Un reto importante que puede enfrentar un proyecto de este tipo es la dependencia de donaciones para operar y poder alcanzar la meta. La alianza con la diáspora en este proyecto ha representado un requisito indispensable para el éxito y la confianza entre las contrapartes.

3.4 Incidencia

El impacto de la movilización de capital e inversión del migrante muestra múltiples efectos. Primero se observa que las alianzas para la inversión crean confianza entre socios y motivan la movilización del dinero. Segundo, estas inversiones por lo general están manteniendo rentabilidad y creando empleos. Tercero, presenta oportunidades para terceras partes de involucrarse en estas iniciativas. Cuarto, la participación de la diáspora contribuye a desarrollar capital social transnacional pero también aumenta y formaliza los volúmenes de inversión en sus países. Estas son prácticas innovadoras y una oportunidad para quienes trabajan en el fortalecimiento del desarrollo.

4. Filantropía de la diáspora para el desarrollo**4.1 Definición**

La filantropía de la diáspora se refiere al acto de recaudar fondos por parte de los migrantes para realizar donaciones en proyectos de actividades sin fines de lucro. Esta filantropía es una práctica relativamente conocida con diversas variaciones en su aplicación en temas de diásporas y desarrollo, entre ellas se encuentran: la filantropía con el país de origen, la filantropía migrante y la donación transnacional.¹⁸ La filantropía diaspórica incluye donaciones caritativas en efectivo y especie de los

migrantes para cubrir necesidades de la población en sus comunidades de origen a través de los clubes o asociaciones en el extranjero.

4.2 Explicación

El incremento que la filantropía transnacional ha experimentado en la última década se puede asociar al crecimiento del flujo migratorio. Los clubes de migrantes, las asociaciones en las comunidades de origen (promotores principales de este tipo de actividad) y, en algunos casos, el sector privado y el sector gubernamental son los actores que intervienen en la filantropía.

a. Iniciativas de proyectos

Las iniciativas de proyectos se basan en las necesidades básicas de las comunidades de origen y se identifican mediante la consulta entre las comunidades migrantes y las comunidades de origen. La toma de decisiones puede estar influenciada por factores como la disponibilidad de recursos, la relación con el lugar de origen, la estructura organizativa y las preferencias de los miembros. Los proyectos ejecutados mediante la filantropía se pueden enumerar en el siguiente cuadro. Las iniciativas pueden ser presentadas por diversas contrapartes, que son también actores de la filantropía (entendiendo que los actores no son necesariamente personas que aportan dinero de manera individual sino también las iniciativas creadas por un grupo de personas).

¹⁸ Lacomba, J. Universidad de Valencia. Migración, asociacionismo y desarrollo. ¿En qué medida contribuyen los migrantes y sus asociaciones al desarrollo de los países de origen?

Cuadro 16: Variedad de actividades realizadas por comunidades de migrantes para sus países de origen

Categoría	Tipo de Actividad
Caridad	juguetes, ropa, donaciones a la iglesia
Infraestructura	parques, cementerios, complejos deportivos, construcción de calles, ambulancias, camiones cisterna para incendios
Desarrollo humano	becas, equipos para deportes, bibliotecas, equipos de salud
Inversión	programas de generación de ingresos para la comunidad
Otros	recaudación general de fondos

Fuente: Orozco M. Integración desde abajo: El impacto de la migración en las economías de Centroamérica y El Caribe, 2002.

b. Asociaciones en comunidades de origen o clubes de migrantes

La asociación comunitaria está constituida por un grupo de migrantes organizados para recaudar fondos con fines de desarrollo para la comunidad. En algunos países como México se les denomina clubes de oriundos. Este apoyo lo realizan por medio de la transferencia de donaciones y otros recursos que son canalizados para el financiamiento de obras. Los migrantes se encuentran organizados en clubes, asociaciones, etc., de forma espontánea o motivados por los gobiernos en sus países de origen a través de programas de atención en el exterior y/o por políticas migratorias.

c. Sector Gubernamental

Algunos gobiernos de los países de origen de los migrantes se acercan a las comunidades en donde residen los estos con la finalidad de concretar alianzas para inversiones públicas/privadas y financiar proyectos de desarrollo en las comunidades de origen. Como ejemplos en América Latina se puede citar la experiencia mexicana del 3x1 y la salvadoreña Manos Unidas, entre otros casos.

4.3 Buenas Prácticas

Programa 3X1. Taller de Costura (México)

El programa 3x1 consiste en una asociación de migrantes que contribuye con fondos a los que posteriormente son sumados una donación del gobierno federal, estatal y municipal. De esta forma, el monto final disponible se triplica. La importancia de la filantropía transnacional es reconocida por el gobierno mexicano y en el año 2002 decide crear el programa “3X1 Iniciativa Ciudadana”, a cargo del Programa de Microrregiones de la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol).¹⁹

El **Programa 3x1: Taller de Costura** se ha llevado a cabo en Jomulquillo, Jeréz, México y se refiere a la creación de una cooperativa de costura. En la primera etapa, este proyecto consistió en una pequeña inversión de 8 300 dólares EE.UU. (25 % donado por los clubes/asociaciones de migrantes en los Estados Unidos) y se terminó en el año 2002. En una segunda etapa, contó con la asistencia de los clubes de migrantes y del programa 3x1 con una inversión similar de 8 000 dólares EE.UU. para construir el espacio de trabajo en un terreno donado por un residente de la comunidad.

A los tres años del comienzo de las operaciones se ha triplicado la producción de sábanas y colchas. Sus clientes son sus vecinos, familiares y residentes de las comunidades cercanas. El proyecto tiene una alta pertenencia con las socias de la cooperativa, ya que ellas son las actrices en la toma de decisiones, en la ejecución, comercialización, así como en las estrategias del negocio, tales como pago de préstamo, contratación de personal y del aprovechamiento de los programas de gobierno.

La sostenibilidad se basa en el compromiso institucional y personal de las socias. Este proyecto puede replicarse en otros contextos, ya que los actores se encuentran en otras comunidades. Sin embargo se requiere de una buena organización de los grupos, además de que cuenten con la habilidad de costura y el acceso al capital para implementar físicamente el proyecto. Para conseguir el equipo físico se requiere de apoyo de donaciones de equipo y que puede provenir de los clubes de emigrantes y/o de programas gubernamentales. Encontrar la participación gubernamental en este tipo de proyectos es difícil. La alianza es bastante fuerte entre los clubes de migrantes, gobierno y socias de la cooperativa, así como la confianza en el mercado local.

¹⁹ Zamora, R. y J. M. Padilla, El Programa 3X1. De la filantropía transnacional al desarrollo local con enfoque transnacional.



Manos Unidas (El Salvador)

Manos Unidas es una iniciativa de alianza entre las comunidades salvadoreñas en el exterior y el apoyo financiero del Banco Agrícola. Es un modelo en que las comunidades incluyen a la diáspora y presentan propuestas de proyectos de fortalecimiento a la educación, los cuales son co-financiados por la diáspora y el Banco Agrícola. El Banco Agrícola aporta 1 220 046 dólares EE.UU., la diáspora 383 501 dólares EE.UU., a esto se suma el aporte de la comunidad: 234 574 dólares EE.UU., con lo que se logra el monto total del proyecto que es de 1 838 121 dólares EE.UU. Adicionalmente a la co-ejecución se sumó una ONG local, Fundación para la Educación Social, Económica y Cultural (FUPEC) y el Gobierno nacional, específicamente el Ministerio de Educación.

La iniciativa ha financiado 125 proyectos, repartidos en 54 centros de cómputo, 34 de infraestructura, 20 de creación o fortalecimiento de bibliotecas y centros de estudio, 11 laboratorios de ciencia y 6 de capacitación vocacional. Se han beneficiado directamente a más de 78 000 estudiantes e invertido el monto señalado en el párrafo anterior (resultados a diciembre de 2010).

Un total de 55 organizaciones de migrantes han participado, en las áreas de Los Ángeles, Washington, Virginia y Maryland. La pertenencia se produce gracias a que las comunidades beneficiarias y la diáspora financiadora están comprometidas desde los inicios de la iniciativa. El tema educación es de suma importancia y con alta correspondencia con necesidades de desarrollo en general y especialmente en las comunidades de origen de la diáspora. La sostenibilidad está comprometida debido a que al centrarse en infraestructura, se requiere inversión en mantenimiento la cual no está asegurada; ejemplos como los laboratorios de cómputo que quedan obsoletos por falta de mantenimiento son abundantes en este tipo de contextos.

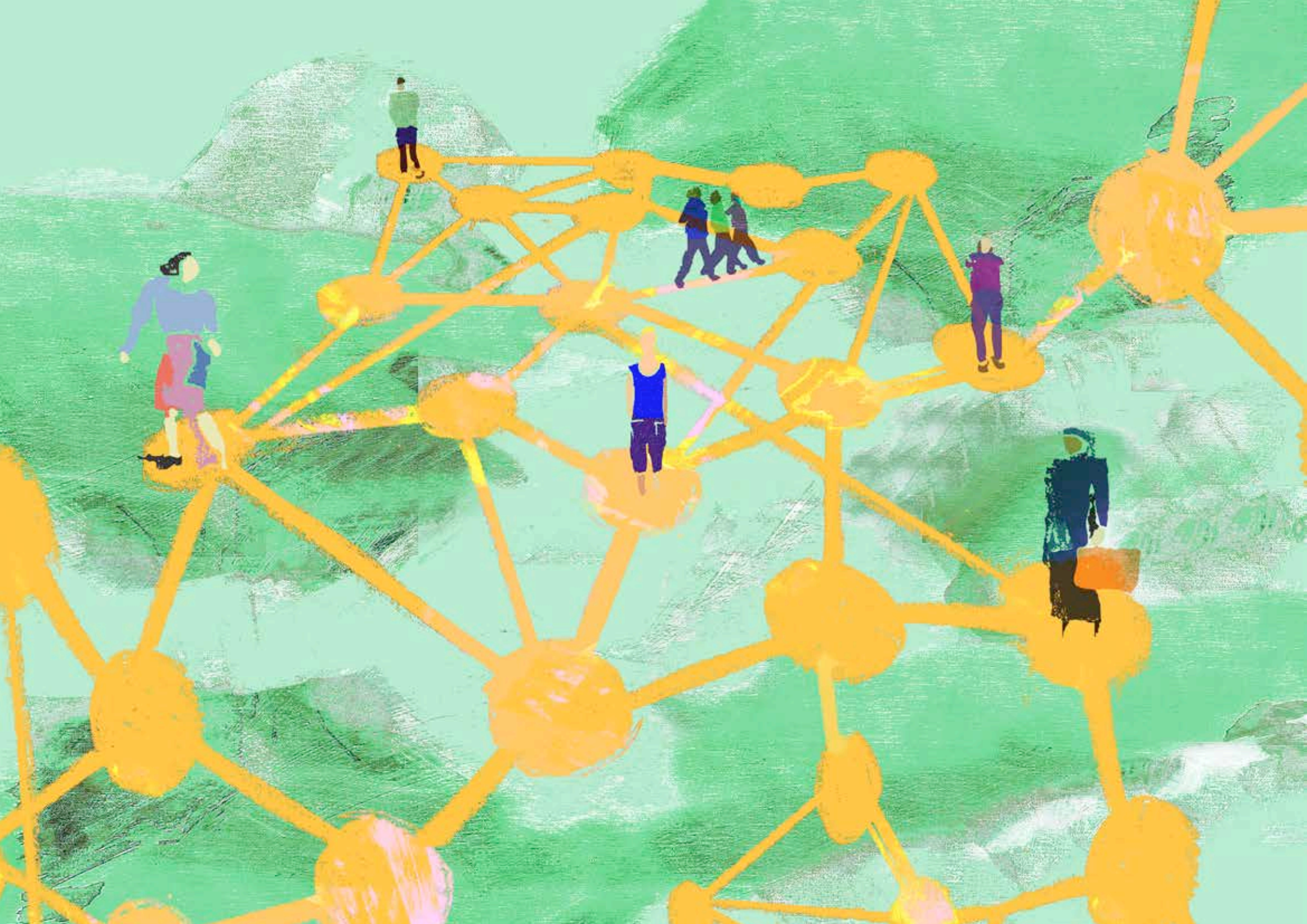
La replicabilidad es viable, ya que se requiere de un socio privado con capacidad de inversión. Por otra parte al ser proyectos de carácter filantrópico disminuyen los riesgos. La alianza es muy positiva entre diásporas y comités locales en el país de origen.

4.4 Incidencia

La filantropía promueve la organización comunitaria, la comunicación entre comunidades de origen y migrantes, y genera diversos proyectos como pueden ser los de infraestructura en las comunidades de origen, así como proyectos de capacitación y dotación de equipo médico y de tecnología encaminados al desarrollo de las comunidades. Potencia los niveles de inversión en los programas sociales y asegura la consolidación de los programas desarrollados con la filantropía de las alianzas público-privadas. Regularmente los proyectos buscan iniciativas para promover cada vez más la participación de nuevos actores, tal y como ha sucedido con el programa 4+1 de México.²⁰

Por último, la filantropía de los migrantes puede promover en sus países de origen, programas de capacitación y asistencia técnica para emprendedores a través de remesas colectivas. Estas capacitaciones proporcionan la formación de capital humano en las comunidades de origen y se fomenta el desarrollo local.

²⁰ Participan el Gobierno Federal, el Gobierno Estatal, el Gobierno Municipal (Mexicanos en todos los casos), los clubes de migrantes y Western Union.



III. LA FORMACIÓN DE ALIANZAS

La importancia de una alianza como concepto dentro del fortalecimiento del trabajo en remesas radica en su capacidad catalizadora para las iniciativas de desarrollo. Cuando se establecen alianzas, es más sencillo tener éxito en los proyectos porque el volumen de inversión aumenta, como la colaboración y la fiscalización en la ejecución, y se observan mejoras en la contabilidad. También es posible crear nuevas oportunidades y potenciar los alcances en cuanto al desarrollo de los mismos, gracias a su capacidad de crear sinergias, aprovechar los diversos conocimientos y recursos de las contrapartes.

Sin embargo, la formación de alianzas es en ocasiones un tema obviado, en parte por falta de un contexto teórico, y en parte por considerarse a veces un tema de “habilidades blandas”²¹ que se concreta o no de manera natural y sin que sea aprendido. Esta es una premisa equivocada, ya que como en el caso de otros aspectos “blandos” en la ejecución de proyectos, las alianzas pueden gestionarse y fortalecerse.

En el presente apartado se exponen ocho atributos que definen o determinan el éxito de una alianza. Para presentar estos atributos, continuamos utilizando la metodología SEXI. Cada uno de los aspectos que

estudiaremos de la alianza lo explicaremos con ejemplos enfocados en su aplicación en los campos de su estructura (a) definición, (b) explicación, (c) ejemplo e (d) incidencia.

Las definiciones de alianza y sus componentes permiten familiarizarse con los mismos. Se explica cada uno de los conceptos, con el fin de dotar al lector de herramientas acerca de lo que debe implementarse en los proyectos para cada concepto. Los ejemplos ayudarán a visualizar la implementación práctica de la alianza y la incidencia a comprender los beneficios que trae para el desarrollo la implementación del fortalecimiento y trabajo en alianza.

III.I LA ALIANZA

La alianza es el contrato, tácito y/o explícito, de las contrapartes involucradas en trabajar de manera conjunta en un proyecto. Más allá de los alcances legales, se refiere a la manera en que se participa, se aporta y se comparte como equipo en un proyecto.

Es por ello que la alianza cataliza el desarrollo, puesto que permite sinergias entre las contrapartes

para el desarrollo y éxito del proyecto, otorgándole más recursos mediante un trabajo conjunto.

Es también importante tener claro que la alianza, a diferencia de lo que se practica usualmente, no se da entre la organización coordinadora y las demás participantes de manera bipartita. La alianza la componen todas las contrapartes del proyecto.

A todos los efectos del trabajo, la alianza es una sola e involucra a todas las partes interesadas en el proyecto. Es muy importante tener esto presente al trabajar para fortalecer la alianza y para establecer la comprensión de los conceptos que presentamos a continuación.

La alianza puede contar con organizaciones responsables de tareas de seguimiento, convocatoria, ejecución; pero su democratización y sentido de pertenencia colectiva son factores clave de su éxito como herramienta que fortalece el desarrollo.

Estos conceptos se encuentran interrelacionados. Lo importante al trabajar en fortalecer las alianzas, es asegurarnos que todos los aspectos sean revisados.

²¹ Las habilidades blandas son aquellos atributos personales que facilitan las interacciones personales y resultados laborales y de ejecución; se definen en oposición a las habilidades “duras” que se refieren más a las aptitudes para ejecutar labores o tareas técnicas o profesionales.

III.2 PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ALIANZA

La implementación de la alianza consta de tres pasos, que guían además la lógica para ir promoviendo el establecimiento de la alianza. Estos son:

- **Paso 1:** Creación de confianza, establecimiento de metas y comunicación;
- **Paso 2:** Evaluación de costos del trabajo conjunto, de la durabilidad y de los riesgos;
- **Paso 3:** Implementación de una alianza con recursos definidos, un plan de trabajo con cronograma y un grupo de indicadores de desempeño o de resultados.

Cuadro 17: Pasos para el trabajo en alianza con los criterios a incorporar con el fin de establecer confianza

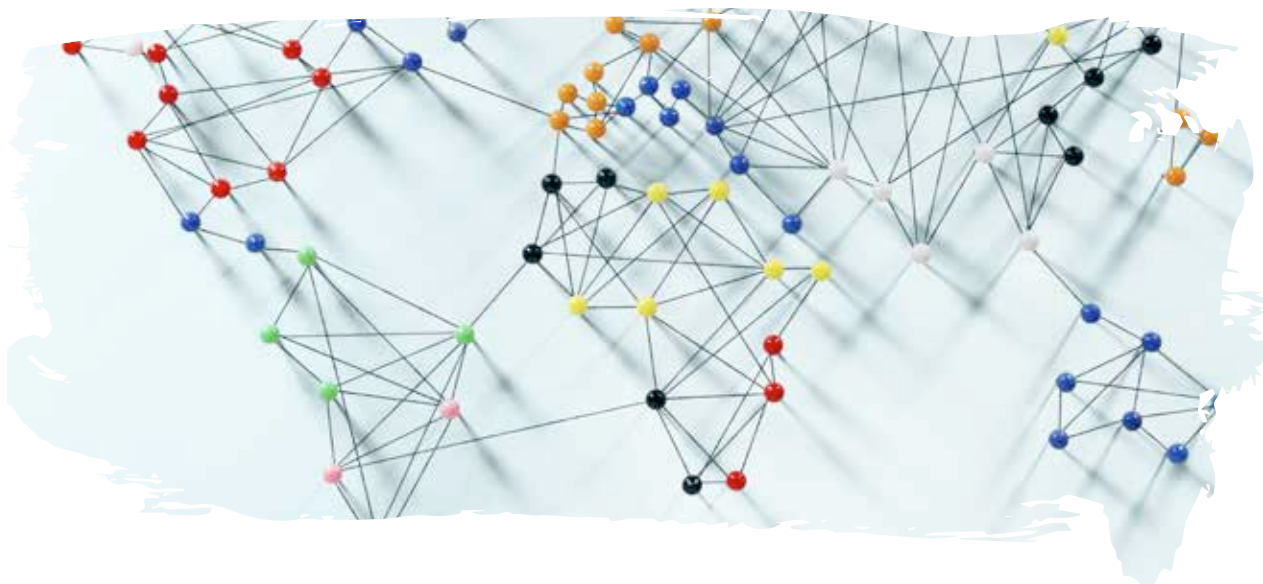
Paso 1	Paso 2	Paso 3
El trabajo se centra en: <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la simetría; • Estructuración de los resultados esperados, las metas y los objetivos. 	El trabajo se centra en: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y manejo de riesgos; • Establecimiento de los costos; • Establecimiento de los mecanismos de comunicación. 	El trabajo se centra en: <ul style="list-style-type: none"> • Asignación y ejecución de recursos; • Disseminación de la Información.
Resultado: Plan de trabajo claro, que incluye trabajo en alianza como herramienta.		

III.3 ASPECTOS CLAVE PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ALIANZAS

Para trabajar y construir alianzas se deberían abordar los siguientes ocho aspectos:

1. Simetría
2. Metas y objetivos
3. Información
4. Comunicación
5. Resultados esperados
6. Riesgo
7. Recursos
8. Costos y presupuestos

Estos serán presentados siguiendo la metodología SEXI.²²



²² Para facilitar el seguimiento de la metodología se subraya en cada apartado, cada componente de la misma (definición, explicación, ejemplo e incidencia).

I. Simetría

La simetría se **define** como la relación entre las contrapartes. Esta puede variar entre las relaciones totalmente verticales, donde una contraparte toma las decisiones, asume los riesgos y acciones y las relaciones horizontales, donde las contrapartes comparten riesgos, decisiones y aportan recursos para la ejecución. Es la misma relación que podríamos ver en una oficina con un jefe que abarca toda decisión, riesgo y ejecución; o una en la que el trabajo se lleva a cabo en equipo.

Las relaciones horizontales van a ser las mejores para promover el desarrollo, ya que el proyecto se verá fortalecido con los aportes y recursos de todas las contrapartes. En una alianza pueden existir diversidad de responsabilidades entre las contrapartes, pero el factor central es que como mínimo, se compartan los aspectos mencionados anteriormente.

La simetría se **explica** como una condición que requiere proporcionalidad y un reparto igualitario de los compromisos/responsabilidades entre los aliados. La proporcionalidad se refiere a que la magnitud de la participación puede variar (hay quienes pueden tener más responsabilidad, recurso, o cuenten con más experiencia que aportar para temas específicos) sin embargo, la responsabilidad debe ser asumida con el mismo compromiso por parte de toda la alianza.

Debe de existir por tanto un compromiso individual para atender las metas adoptadas y las obligaciones

asumidas; además participando en las actividades a las que se comprometen. Para lograr simetría, cada participante debe establecer cuáles son los recursos que compromete en la alianza con total transparencia y asumir un rol simétrico en cuanto a las responsabilidades propias y aquellas de la alianza como grupo. El principio es “todos somos responsables de que se alcancen los objetivos del proyecto, aun cuando asumamos compromisos diferentes”.

La situación ideal la firma de un acuerdo contractual donde se aceptan las responsabilidades, obligaciones y actividades a las que se comprometen de manera individual y grupal.

La simetría establece las bases de la rendición de cuentas entre los actores y cuando es exitosa (**incidencia**) podremos observar un sentimiento de pertenencia y compromiso, así como la claridad individual de la importancia de aportar recursos y el compromiso frente a los recursos aportados por los demás. Facilitará la participación activa de todas las contrapartes, atrayendo más recursos hacia el proyecto y la consecución de sus metas.

Un **ejemplo** de una alianza con características simétricas deseables es el proyecto “Bancarización de Clientes Receptores de Remesas en Paraguay”, de la financiera El Comercio, ejecutado con el apoyo de BID/FOMIN y enfocado en la oferta de remesas en áreas rurales del Paraguay.

Su gran logro en el tema de simetría fue el acercamiento con la diáspora a través del estudio y la

generación de productos diseñados especialmente para los emisores y receptores de remesas. Los estudios se realizaron en tres países, involucrando además de esta manera a poblaciones dispersas, un aspecto que planteaba un gran reto; la solución fue el uso de las encuestas y los instrumentos señalados.

Este proyecto llevó a cabo encuestas e instrumentos similares durante las etapas de planificación, para tomar en cuenta la opinión y deseos de las contrapartes. Esta es una excelente práctica para involucrar sus intereses y promover simetría incluso en poblaciones grandes o poco diferenciadas con las que a veces es difícil encontrar canales de comunicación. Como resultado, se elaboraron productos cuya adquisición despertó el interés tanto de la diáspora como de las personas receptoras de remesas.

2. Metas y objetivos

Las metas y objetivos **definen** los resultados generales y específicos a los que apunta la alianza y en última instancia, el proyecto. Es indispensable definir las metas y objetivos de manera clara y que estos sean socializados con los demás participantes de la alianza. Deben de responder a lo que se busca con la ejecución del proyecto o programa, y deben ser sensibles a ser traducidos de manera tal que sea sencillo determinar cuándo son alcanzados (criterios de éxito).

Una **explicación** de las metas y objetivos debe tomar en cuenta que grupos que trabajan una misma temática pueden tener opiniones diversas acerca de las metas y objetivos específicos que se buscan,

e incluso de las formas de llegar a la solución última del problema. Por ejemplo, en el caso de la lucha contra la pobreza en diversos contextos, hay quienes piensan que la solución está en factores macro económicos, otros en ayudas sociales, crecimiento del estado o apoyo a microemprendimientos. Esto no quiere decir que no se pueden acordar metas y objetivos comunes en un proyecto específico.

Lo más importante es **la claridad de las metas compartidas**. Esto consiste en un ejercicio de decisión y toma de conciencia de las metas que se deben adoptar y lograr. Este ejercicio debe realizarse de manera transparente e implica la decisión política acerca del compromiso que se va a asumir y de trabajar de manera conjunta hacia los objetivos definidos.

Es necesario un ejercicio individual acerca de las propias metas y cómo éstas se conjugan con las metas comunes del proyecto. Este es un factor de mucha importancia para el éxito, y requiere distinguir entre los deseos o ganas de hacer algo y las necesidades en cuanto a desarrollo que idealmente cubrirá el proyecto. Al hacerlo, es de gran ayuda contar con apoyo técnico que lleve a proporcionar a los aliados (miembros de la alianza) con las capacidades de identificar cuestiones que responden a los intereses de los actores y a acordar de manera explícita las metas y objetivos del proyecto. Las metas claras serán la base de la agenda común de trabajo.

La claridad de metas y objetivos dan transparencia a la alianza y como resultado fortalecen el sentido

de compromiso hacia los mismos. Esto **incide** en la adjudicación de recursos. Las metas y los objetivos servirán de medida de los resultados con los cuales se rendirá cuentas, sistematizando el cumplimiento de las mismas.

El proyecto de Educación Financiera ejecutado por DMA en Tayikistán es un excelente **ejemplo** de metas y objetivos pensados en función de impacto sobre el desarrollo, y no exclusivamente en cuanto al cumplimiento de indicadores operativos. En particular, la interrelación establecida entre los objetivos, y sus resultados esperados, fortaleció la consideración de darle continuidad a la alianza y al proyecto una vez concluido.

El proyecto utilizó metas numéricas muy específicas: en los 10 meses de implementación 20 000 personas debían de recibir las asesorías y entre un 5 % y un 15 % de ellas debían abrir una cuenta de ahorro. Los bancos socios fueron los que promovieron la apertura de las cuentas y esto permitió medir como indicador el monto que se mantuvo en las mismas.

De esta manera, es claro que los objetivos y metas establecidos desde la planificación son muy valiosos, especialmente cuando estos integran metas operativas e impacto en el desarrollo.

3. Información

La información consiste en el conjunto (**definición**) tanto de los datos, como de los hechos que ocurren durante las etapas de planificación e implementación. Esta información debe compartirse con las contrapartes que integran la alianza. El acceso y disponibilidad de información permite a las contrapartes tomar mejores decisiones y considerar una mayor cantidad de aspectos relevantes.

Dar a conocer a las contrapartes que cuentan con acceso a información contribuye a crear confianza entre estas. Puede ser de utilidad llegar a acuerdos previos acerca de la información que es necesaria o importante tener para cada una de las contrapartes.

La alianza cuenta con mecanismos de información adecuados cuando ofrece conocimientos, datos y hechos que permiten ser utilizados para la administración y visibilidad del proyecto y la alianza.

En el tema de información, el proyecto 3 x 1, co-ejecutado entre la diáspora y tres niveles de gobierno del Estado Mexicano, nos presenta excelentes **ejemplos** de manejo de la misma, apalancados incluso en el uso de tecnologías. Además, al ser un proyecto con una alianza de la que participan varios sectores y con características muy específicas (diáspora, comunidad y diversas instancias gubernamentales), también nos ejemplifica cómo la información accesible y transparente fortalece la alianza entre diversas contrapartes.

La iniciativa cuenta con una herramienta web, también accesible a cualquier persona interesada, con información general y específica del programa: <http://www.3x1.sedesol.gob.mx>. De esta manera, las personas y contrapartes pueden contar con una idea clara de avances e impactos, e incluso cuenta con documentación dirigida a invitar a la participación.

Este es un caso en que una herramienta de tipo tecnológico, adecuadamente alimentada, puede ser un centro de reunión e información. La inclusión de una agenda con las reuniones de los diversos grupos por locación facilita que las personas participantes se mantengan al tanto del movimiento y los avances, además los reportajes de proyectos dan transparencia al programa.

4. Comunicación

La alianza requiere que se mantenga una línea de comunicación entre los actores para mantenerlos informados y consensuados sobre los avances de la alianza y del proyecto. Esta comunicación debe incorporar a todas las contrapartes. Sin embargo, puede ser necesario diferenciar la información que es relevante compartir con cada una de ellas. El criterio central para diferenciar la información a compartir deberá ser su relevancia y los roles de cada una de las contrapartes.

La formalización de la comunicación consiste en la presentación de protocolos de intercambio de ideas, información, contacto y decisiones. Mediante el establecimiento de canales para tal

fin, la comunicación constituye un puente de información, consultas y decisiones. También este puente puede ser espacio para compartir lecciones, triunfos y crear confianza mediante una cultura formal de transparencia.

Entre las formas de comunicación posibles están las reuniones, pero también los informes periódicos y sus revisiones. El uso de plataformas puede ser una opción que facilita el acceso a la información. La designación de voceros oficiales también puede ser una buena práctica, en especial en lo relativo a comunicaciones hacia contrapartes externas.

Una comunicación que **incide** de manera positiva, crea oportunidades de sinergias, motiva a la participación y evita conflictos y malentendidos. La comunicación debe ser planificada de manera específica para el proyecto, definida con una agenda clara y reglas de procedimiento. Esta no puede limitarse a una rendición de cuentas a las entidades financiadoras. Si se desea, y considerando las características del proyecto, se puede realizar un plan de comunicación para las contrapartes e incluso contrapartes externas y medios.

Por **ejemplo**, Zafen.org, en Haití, es un proyecto de recaudación de fondos, en su mayoría con el fin de brindar créditos, pero también con fines filantrópicos en Haití. El proyecto funciona mediante una página web enfocada en la consecución de fondos, pero reúne los datos de manera tal que promueve la comunicación y la formación de alianzas con la diáspora.



Entre las herramientas que coadyuvan con estos propósitos están los contadores: pantallas que muestran, actualizándose de manera continua, el conteo acumulado, tanto por proyecto, como de datos agregados acerca del financiamiento total que se va alcanzando.

5. Resultados esperados

Los resultados esperados (**definición**) consisten en la identificación de metas a lograr con base a objetivos y actividades propuestos. Estos resultados, sin embargo pueden ser operativos o de impacto. Lo que cada contraparte espera, o a lo que le da más importancia entre los resultados esperados del proyecto, puede variar entre los aliados. Es por ello de mucha importancia que se compartan las expectativas y prioridades de cada una de las contrapartes de la alianza para evitar decisiones que amenacen la consecución de resultados importantes para una contraparte, y por tanto amenacen la participación de ésta en el proyecto. Por ejemplo, una parte interesada puede prescindir de un proceso que no le es prioritario, pero que es de suma importancia para otra debido a que no conoce los intereses de la segunda. Este es un aspecto frecuentemente ignorado cuando se trabaja en equipo y que es recomendable tener en cuenta desde la planificación del proyecto.

Los resultados esperados (**explicación**) deben corresponder con las medidas e indicadores verificables que evalúen la consecución de los resultados propuestos. Estos resultados deben estar en función

no sólo de los resultados operativos, sino además de los resultados de impacto sobre el desarrollo; es útil tomar en cuenta desde la planificación el marco de evaluación con sus correspondientes indicadores (Pertenencia, Correspondencia, Sostenibilidad y Replicabilidad) así como la sistematización y compartir buenas prácticas.

Es de suma importancia aclarar cómo se van a medir los resultados y en especial lo que la alianza considerará como los factores de éxito del proyecto. De esta forma, se llega a un acuerdo acerca de cómo vamos a verificar el éxito y saber si ha sido alcanzado o no. Este es un ejercicio, al igual que las metas y objetivos, que pasa por lo individual y lo grupal.

La claridad de quienes participan de la alianza con respecto a los resultados esperados, dará a ésta (**incidencia**) un norte de trabajo. Facilitará la toma de decisiones adecuadas, al servir de referente ante disyuntivas. Las decisiones acerca de los resultados esperados serán establecidas en un proceso político, pero que deberá ser traducido en términos operativos, específicamente a través de su traducción en metas, objetivos e indicadores. Tomar en cuenta las expectativas de resultado desde la planificación facilitará su incorporación dentro de la planificación formal, involucrar más cercanamente a las contrapartes y sus recursos, y finalmente alcanzarlas.

Como **ejemplo**, se presenta el proyecto Fortalecimiento de Servicios Financieros y de Remesas Familiares para Poblaciones de Menor Ingreso ejecutado por la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El

Salvador (FEDECACES) con el apoyo de BID/FOMIN. Este tenía el objetivo de fortalecer los servicios de remesas familiares y servicios de tipo financiero; así como la adecuación normativa y modernización de herramientas y sistemas y la capacitación.

El proyecto actualmente atiende 467 000 transacciones anuales (creciendo desde unas 300 anuales previamente a la ejecución del proyecto) y captan el 4 % del 18 % de remesas que contribuyen al PIB de El Salvador. Es posible presentar este tipo de resultados gracias a la claridad durante la planificación de los resultados esperados y los marcadores de éxito del proyecto; en este caso gracias incluso al establecimiento de líneas base (es decir, una medición previa al inicio del proyecto, contra la cual luego se pueda comparar qué cambios han surgido gracias al mismo) que permiten medir este éxito. Son claros los resultados de crecimiento que se buscan, y por lo tanto resulta fácil establecer el éxito del proyecto al cumplirlos.

6. Riesgos

Los riesgos son, como **definición**, aquellas situaciones que pueden amenazar la ejecución, parcial o total del proyecto. Su identificación y la toma de medidas para que los mismos sean mitigados o eliminados, son clave para la sostenibilidad. Este es un proceso además que no se debe limitar a la fase de planificación del proyecto, sino que debe establecerse como práctica continua, para responder a situaciones que pueden surgir durante la ejecución.

Estos riesgos pueden **explicarse** a través de cambios en legislaciones, desastres naturales, pérdida de acceso a recursos, así como situaciones inesperadas en general. El hecho de que surjan problemas durante la ejecución del proyecto es una situación no sólo común, sino esperable; muchos de ellos pueden ser visualizados por personas expertas en el campo o en el contexto de ejecución de un proyecto (personas expertas en el tema o en la comunidad donde se implemente un proyecto, por ejemplo). La detección de riesgos suele ser enriquecida con la participación de diversos actores, que pueden agregar puntos de vista y detectar riesgos diversos. Por tanto, es un proceso que la alianza puede llevar a cabo.

Un proyecto que toma en cuenta los riesgos puede responder mejor a ellos. Esto se plasma en una **incidencia** importantísima en caso de que la alianza trabaje en gestionarlos. El responder mejor a los riesgos permite eliminar, o al menos limitar, las amenazas al proyecto, y en muchos casos la propia sobrevivencia del mismo. El mapeo de riesgos debe incluir los riesgos inherentes a la alianza, lo cual, al menos, incluye su estabilidad y la capacidad de mantener la misma. En términos operativos una adecuada gestión de riesgos puede llevar a decisiones que, tomadas a tiempo, fortalecen la sostenibilidad.

Se presentan en este caso dos **ejemplos**: AACE Foods en el tema de riesgos operativos, y CONFAMA en el tema específico de un riesgo que ponía en peligro todo el proyecto y es resuelto gracias a una alianza.





Para aspectos de la capacidad de respuesta a riesgos operativos en la ejecución de proyectos AACE Foods, proyecto productivo apoyado por el African Diaspora Market (Programa financiado por USAID y que apoya iniciativas de inversión en África con vinculación de la diáspora), es un excelente ejemplo. Este proyecto encontró durante su ejecución una serie de situaciones emergentes. Fue posible manejarlos en parte gracias a una alianza (entre ADM, AACE Foods y otras contrapartes) dispuesta, abierta y con capacidades para actuar, apoyar y flexibilizar los términos de operación de manera que se pudiese responder a las mismas.

Ejemplos de riesgos, estuvieron el alto aumento en costos de insumo (específicamente azúcar), lo que

hizo que el plan de negocio tuviese que dirigirse a productos pensados para una segunda fase; de igual manera, se dieron problemas con robos, y dificultades para la obtención de algunos de los permisos para los productos. Estos fueron aspectos imprevistos los cuales se resolvieron con mejores proyecciones, y medidas de seguridad.

La alianza mantuvo información clara y transparente, así como conoció y participó de las soluciones, logrando el éxito del proyecto.

Un segundo ejemplo valioso es el caso de CONFAMA, proyecto que buscaba ofrecer opciones de crédito de vivienda en Colombia mediante el desarrollo

de productos financieros asociados a las remesas; es una alianza que permite el manejo de un riesgo importantísimo que surge e imposibilita la ejecución del mismo de acuerdo a la planificación.

CONFAMA se encuentra con una legislación que le impide participar en el mercado de pago de remesas, lo cual imposibilitaba la ejecución del proyecto. Se realizan entonces gestiones para introducir en el proyecto la alianza público-privada con BANCOLOMBIA, un banco con potestad legal para participar en el mercado de remesas. Es esta alianza la que “rescata” la posibilidad de ejecutar el proyecto ante el riesgo de que esto no sea posible debido al marco legal mencionado.

7. Recursos

Los recursos se **definen** como el contenido económico, humano, tecnológico, o de otro tipo que se puedan poner a disposición del proyecto y de la alianza.

La implementación de alianzas debe contar con recursos propios. La comunicación, construcción de confianza, medición y respuesta ante los riesgos identificados y que surgen deben tomarse en cuenta como parte de los objetivos del propio proyecto y por lo tanto contar con recursos claros para su ejecución.

Los miembros de la alianza deben comprometerse con las metas de la alianza y en especial con aportar los recursos de manera conjunta para su consecución, (**explicación**). Es importante subrayar que la aportación de recursos no demanda simetría sino

más bien compromiso con los recursos prometidos. Sí es recomendable que todas las contrapartes de la alianza aporten algún tipo de recurso ya que esto aumenta el compromiso y estimula la participación activa; así como fortalece a la alianza como grupo de trabajo conjunto.

La planificación de los recursos requiere la correspondencia entre los medios para lograr las actividades del proyecto y los recursos de los miembros de la alianza. Estos últimos deben ser capaces de identificar sus capacidades vis a vis sus metas y asignar esos activos, midiendo así su costo-beneficio y sintiéndose satisfechos con él.

Es necesario también organizar el proyecto según un cronograma que asegure la realización del objetivo acordado, así como la aportación adecuada (en cantidad y tiempo) de recursos.

Un proyecto con una adecuada gestión y compromiso de recursos podrá aprovecharlos de manera más eficiente y eficaz; es aquí donde será más claramente observable la **incidencia** de una gestión adecuada de recursos.

La alianza además será fortalecida por la claridad acerca de los aportes y compromisos de las contrapartes, tanto por su existencia como por la sensación de esfuerzo conjunto que esta claridad trae. La transparencia es un factor clave para que sea exitoso.

El proyecto 4+1, una alianza de desarrollo que se apalanca del mencionado 3x1 agrega a un socio privado

(Western Union) a la alianza, es un excelente **ejemplo** de una gestión adecuada de los recursos de la alianza. La misma ha destinado recursos para el desarrollo de proyectos con recursos comprometidos por todas las partes. Las contrapartes poseen un sentido de pertenencia con los proyectos como resultado de la certidumbre de una simetría en la inversión de recursos. Entre los indicadores más claros de la asignación de recursos se encuentran los testimonios que señalan la manera en la que la alianza comparte información sobre las oportunidades y los recursos disponibles para aprovechar o manejar las circunstancias no planificadas que surgen durante la operación del proyecto.

8. Costos y presupuestos

Los costos se **definen** como el contenido presupuestario que se debe asignar y procurar dentro del proyecto para la operación de la alianza.

El costo de formar una alianza en un proyecto consiste en el cálculo monetario (**explicación**) de la inversión que los socios deben considerar para formar la misma. En este cálculo influyen las circunstancias materiales y las realidades de crear alianzas de cooperación. Estas consideraciones implican evaluar costos tales como reuniones, comunicación, sistemas de información y en general recursos necesarios para implementar las diversas variables mencionadas. También pueden incluir contenidos presupuestarios específicos para actividades de fortalecimiento de las relaciones dentro de la misma (talleres, capacitaciones o similares). Estos costos son parte de los costos del proyecto y deben ser claramente asignados.

La elaboración del presupuesto y asignación de recursos económicos es un requisito para el trabajo de alianza, lo cual señala su **incidencia**: permiten que la alianza exista y la mejor forma de observarla es en la asignación de rubros en el presupuesto.

El proyecto de ADM es una experiencia de la importancia e impacto que puede tener para el desarrollo el establecer un presupuesto claro para crear, fortalecer y trabajar en alianza (**ejemplo**). Entre las actividades financiadas para la alianza, se desarrollan talleres de capacitación, ferias para exposiciones de propuestas de la diáspora, reuniones de seguimiento, entre otras. Estas actividades involucran a diversos grupos, no exclusivamente a quienes ejecutan los proyectos, sino incluso a quienes participan de las primeras etapas de selección de los mismos.



IV. DISEÑO DE PROYECTOS

Dentro de esta realidad en la que el desarrollo se apalanca en las remesas (mejora de las transferencias y educación financiera), la inversión o filantropía del migrante, la cooperación internacional está aumentando su presencia para financiar proyectos de desarrollo ligados a la migración. Para ello, este tipo de cooperación busca alianzas con miembros de la diáspora, gobiernos, sector privado y la sociedad civil entre otros.

El diseñar una propuesta de proyecto, es un mecanismo que sirve para obtener financiamiento de la cooperación internacional y nacional (fundaciones, gobiernos, etc.). El planteamiento de idea o propuesta de proyecto debe realizarse de manera *concisa, clara, consistente y coherente*.

IV.1 SEIS COMPONENTES A TENER EN CUENTA EN EL DISEÑO DE PROYECTOS

El método para elaborar este planteamiento o propuesta se da en función de seis componentes básicos articulados en relación al manejo de la temática a desarrollar. Estos componentes son los siguientes y deben reflejar el conocimiento y destreza de quienes realizan la propuesta:

1. Justificación y objetivos;
2. Resultados propuestos y esperados;
3. Actividades a realizar;
4. Riesgos;
5. Impacto en el desarrollo;
6. Presupuesto.

Estos componentes se definen y explican a continuación. Se presentan además cuadros con ejercicios prácticos para facilitar la comprensión.

1. Justificación y objetivos

Esta sección estipula el razonamiento de por qué uno quiere trabajar en un proyecto determinado, y por qué este proyecto se presenta como una solución a un problema detectado. La sección también incluye la definición del fin u objetivo que se quiere lograr. La justificación es la razón de ser de un proyecto y

generalmente se basa en la explicación de la necesidad que existe por resolver un problema. En principio, la justificación contiene dos partes, la descripción del problema, y la razón de por qué es importante resolverlo. Por ejemplo, cuando los sistemas de pagos son ineficientes y la población que recibe remesas tiene problemas recogiendo el dinero porque tiene que viajar largas distancias, la justificación de una propuesta de aumentar la competencia sería acortar las distancias con pagadores más centralizados.

El objetivo es la meta propuesta para resolver el problema en cuestión. El objetivo es una solución que se expresa de manera concreta, clara, concisa y coherente, proponiendo una lógica sencilla en el argumento. Para cada uno de los cuatro ejes temáticos en la intersección remesa-desarrollo (Modernización de pagos, Inclusión financiera, Inversión y Filantropía) existen diferentes objetivos.

El cuadro 18 presenta un ejemplo de ejercicio de narrativa de proyecto. En este se ejemplifican los objetivos que pueden buscar los diferentes tipos de proyectos de apalancamiento de remesas para el desarrollo. Para cada uno de ellos, se propone como ejercicio la creación de una descripción narrativa. Para este propósito se pueden utilizar los contenidos y ejemplos en las secciones previas de este manual, y se recomienda hacerlo pensando en un ejemplo realista de proyecto, relevante para el contexto en el que el proyecto estaría inscrito.

Cuadro 18: Ejercicio Narrativa de Proyecto

Categoría	Modernización de pagos	Inclusión Financiera	Inversión	Filantropía
Objetivos	Aumentar la eficiencia (reducir costos, ampliar acceso, agregar valor)	Aumentar la movilización del ahorro	Incentivar y movilizar la inversión empresarial	Desarrollar proyectos sociales que mejoren las condiciones de la comunidad
Descripción narrativa				



2. Resultados propuestos y esperados

Los resultados propuestos y esperados deberán ser lo más específicos posible, e idealmente expresados numéricamente. Eso sí, no debe confundirse su expresión numérica con que sean meramente cuantitativos. Por ejemplo, la satisfacción de un grupo de personas capacitadas es un aspecto cualitativo, pero puede expresarse numéricamente (con la nota de una evaluación, por ejemplo) y enriquecido con comentarios.

Hay que recordar incorporar las variables que son importantes para quienes participan del proyecto, así como variables asociadas al impacto sobre el desarrollo. Ejemplos de resultados esperados pueden ser:

- Personas capacitadas;
- Aumento en las cuentas bancarias/ acceso a productos;
- Nuevos empleos creados;
- Cantidad de transferencias;
- Calidad de las capacitaciones;
- Impacto de las capacitaciones (cuántas personas aumentaron su ahorro, iniciaron nuevas inversiones, iniciaron emprendimientos productivos);
- Mejora en las condiciones de vida de beneficiarios/as;
- Empleos creados.

El cuadro 19 muestra las actividades a realizar para cada de las cuatro áreas temáticas en el trabajo con remesas y desarrollo y sus posibles resultados.

Cuadro 19: Ejercicio de resultados esperados por actividad

Actividades a realizar	Resultado esperado
Modernización de pagos	
1. Investigación de mercado	<ul style="list-style-type: none">Al final del proyecto se habrán empezado a realizar XXX transferencias mensuales;Se establecen XXX alianzas con proveedores de transferencias de remesas.
2. Diseño de producto	
3. Formación de alianza con empresas	
4. Instalación de plataforma de pagos	
Inclusión financiera—educación financiera	
1. Capacitación a educadores	<ul style="list-style-type: none">10 000 personas reciben educación financiera;40 funcionarios bancarios reciben asesoría y capacitación sobre finanzas personales;etc.
2. Taller a personal bancario	
3. Asesoría a clientes	
4. Sistematización de datos	
5. Diseño de producto	
Inversión comercial	
1. Plan de negocio	<ul style="list-style-type: none">Cantidad de transacciones que se espera lograr, o cuentas que se espera abrir, o productos financieros que se busca colocar (suma de operaciones o bien de dinero);Cantidad de clientes a los que se busca alcanzar según la rentabilidad deseada, mecanismos para hacerlo.
2. Producción	
3. Inserción cadena de valor	
4. Asistencia técnica: promoción	
5. AT: control de calidad	
Filantropía social	
1. Alianza	<ul style="list-style-type: none">Inversión que se busca alcanzar, población beneficiaria, tipos de beneficio e impacto social de los mismos.
2. Organización comercial o social	
3. Adquisición de materiales	
4. Construcción o implementación	

3. Actividades a realizar

Las actividades son la forma en la que se materializarán los objetivos de un proyecto. Para llevarlo a cabo se especifica la forma en la que se realizará y logrará el objetivo, mediante el cumplimiento de las actividades y los resultados que éstas produzcan. En otras palabras, el objetivo se realiza a través de actividades y tareas específicas que se articulan de manera práctica y concreta en resultados y alcanzan la meta establecida.

Es importante tener presente que las actividades dependen de los instrumentos que uno tiene a mano. Es decir, que las actividades se piensan de manera muy sistemática en términos de cuáles son los elementos (o instrumentos) necesarios que pueden llevar a cabo un objetivo. Para cada idea, objetivo y resultado, hay actividades diferentes. Estas pueden ser de varios tipos: asistencia técnica, comunicación, financiamiento, alianzas, regulación, protección social. El cuadro muestra las diferentes actividades que se pueden desarrollar en función del objetivo de acuerdo al número de instrumentos accesibles para trabajar en temas de desarrollo.

Los instrumentos pueden incluir varias actividades y en algunos casos pueden combinarse, es decir, para temas de regulación, uno puede hacer uso de actividades asociadas con la asistencia técnica. El cuadro 20 presenta ejemplos de instrumentos para la ejecución de proyectos y actividades que usualmente se utilizan para aplicarles en el campo.

**Cuadro 20: Ejemplos de Instrumentos para la ejecución de proyectos y actividades correspondientes**

Instrumento para la ejecución de proyectos	Actividades
Asistencia técnica	Investigación
	Capacitación técnica
	Evaluación
	Desarrollo de productos
Comunicación y extensión	Talleres
	Visitas
	Reuniones y conferencias
Facilidad de financiamiento	Préstamos
	Donaciones
	Competencias de financiamiento
Alianzas	Acuerdos de cooperación entre gobierno, diáspora, y otras instituciones u organizaciones
Regulación	Promoción o elaboración de instrumento para reforma legal
Protección social	Organización, monitoreo y cumplimiento sobre derechos
Educación	Capacitación técnica
	Desarrollo del conocimiento

Siempre es importante preguntarse si las actividades y tareas propuestas son las indicadas para alcanzar el objetivo. Las actividades también sirven como un chequeo de si el objetivo es realista y alcanzable, y permiten reformular el mismo en muchas ocasiones.

El cuadro 21 plantea un ejercicio donde se sugieren las actividades a realizar en cada tema o ámbito de

trabajo en el apalancamiento para el desarrollo. Habría que completar la información teniendo presente la función del rol y de la actividad propuesta de acuerdo con los objetivos planteados en la sección anterior. Se ha completado el primer ejemplo y para los siguientes se le plantean preguntas que pueden ser útiles para completar las descripciones de las actividades del ejercicio.

Cuadro 21: Ejercicio de resultados esperados por actividad

	Descripción narrativa
Modernización de pagos	Esta actividad consistirá en...
1. Investigación de mercado	Conducir dos estudios, uno cuantitativo sobre la participación en el mercado de diferentes instituciones pagadoras de remesas, los tipos de servicios ofrecidos y sus redes de pago. El segundo estudio consistirá en grupos focales y una encuesta a una muestra de receptores de remesas sobre sus preferencias de cómo recibir las transferencias de sus familiares.
2. Diseño de producto	¿Qué producto se requiere? ¿Qué pasos se requieren para diseñar un producto? Tome en cuenta los insumos que se requieren de otras actividades.
3. Formación de alianza con empresas	¿Qué alianzas es necesario conformar? ¿Con quiénes? ¿Se van a documentar? ¿De qué forma: acuerdos, contratos, minutas?
4. Instalación de plataforma de pagos	¿Qué requerimientos en cuanto a software, hardware y profesionales se requieren? ¿Cómo se integra a plataformas ya instaladas, si es que las mismas existen?
Inclusión financiera—educación financiera	
1. Capacitación a educadores	Defina la audiencia, contenidos y periodicidad de las capacitaciones. También puede ser relevante establecer responsables de facilitar y convocar; así como detallar si se requieren materiales específicos.
2. Taller a personal bancario	Ídem.
3. Asesoría a clientes	¿Cuáles serán los medios de asesoría? ¿Sobre qué contenidos se brindará la misma? ¿Cómo se abordará a los clientes?
4. Sistematización de datos	¿Qué datos, cuantitativos y cualitativos, es de importancia recoger para sistematizar los resultados? ¿Cuáles de ellos son relevantes para las contrapartes? ¿Qué informes se deben presentar: deberá ser uno sólo o diversos según públicos? ¿Quién se encargará de recoger los datos, quién de analizarlos y sistematizarlos?
5. Diseño de producto	¿Qué producto se requiere? ¿Qué pasos se requieren para diseñar un producto? Tome en cuenta los insumos que se requieren de otras actividades.
Inversión comercial	
1. Plan de negocio	El plan de negocio ideal debe tomar en cuenta variables como el punto de equilibrio financiero (en qué momento y a partir de qué volumen de transacciones o ventas se alcanza la rentabilidad deseada); tomando en cuenta precios, transacciones u otros según sea el caso. Existen herramientas varias para hacerlo, recuerde experimentar con las distintas variables (inversión, margen de ganancia, pérdidas, precio, volumen) para conocer con detalle las metas que se buscan.
2. Producción	Los mecanismos de producción deben tomar en cuenta los insumos necesarios y su costo, así como las características que deben cuidarse para lograr el producto deseado.
3. Inserción cadena de valor	¿Cómo se vinculará el producto con su cadena de valor, tanto para lograr conseguir la materia prima en calidad y cantidad necesarias, como para colocarse en puntos de venta para sus clientes?
4. Asistencia técnica: promoción	¿Qué asistencia técnica se requiere? Esto variará mucho según el producto; por ejemplo uno de tipo alimentario requerirá de estudios de nutrición, salud e inocuidad; uno de tipo tecnológico necesitará ver su compatibilidad con plataformas que utilizan sus potenciales usuarios, etc. ¿Se requerirá además asistencia técnica para la persona usuaria?
5. AT: control de calidad	¿Qué cualidades requiere el producto para colocarse en el mercado (tanto para cumplir con legislación como para lograr una aceptación por parte de quienes lo adquieran)? ¿Qué márgenes de quejas se esperan?

Cuadro 21: Ejercicio de resultados esperados por actividad

	Descripción narrativa
Filantropía social	
1. Alianza	¿Qué alianzas es necesario conformar? ¿Con quiénes? ¿Se van a documentar? ¿De qué forma: acuerdos, contratos, minutas?
2. Organización comercial o social	Cómo va a operar el proyecto? ¿Se requiere conformar o acordar con una asociación, empresa, fundación u otra? ¿Qué figura legal o financiera responderá por las actividades y será encargada de la operación?
3. Adquisición de materiales	¿Qué materiales se requieren? ¿Cómo se van a adquirir? ¿Qué reglas o controles se pondrán en práctica?
4. Construcción o implementación	Son los pasos de ejecución y puesta en marcha del proyecto. Pueden ser de construcción de infraestructura, de capacitación, de levantamiento de fondos, entre otras.

4. Riesgos

La identificación de posibles riesgos es una tarea que se debe llevar a cabo de la manera más exhaustiva posible, tomando en cuenta que nunca o muy rara vez, será completa. Entre los riesgos comunes a los que se enfrenta un proyecto pueden mencionarse:

- **Los riesgos que se desprenden de la falta de experiencia en el campo:** este riesgo puede traer atrasos en la implementación, y puede ser mitigado con una capacitación adecuada, buscando acompañamiento técnico o bien procurando un monitoreo más cercano de barreras que surgen en el proceso.
- **Una alianza inapropiada o mal formada:** uno de los efectos más graves puede ser que una contraparte de la alianza se retire, y no se cuente más con recursos necesarios para la ejecución. Entre los planes de mitigación se encuentra incorporar las recomendaciones

hechas en este manual, así como el contar con alianzas amplias (numéricamente) que puedan apoyar o sustituir recursos.

- **Limitaciones legales:** en especial en proyectos que buscan cambios en la legislación, deben procurarse planes de contingencia y acciones alternativas. Siempre es importante realizar un estudio de la viabilidad legal de todo proyecto.

Al ser los riesgos un problema potencial, es importante tratar de llevar a cabo un listado exhaustivo, que a la vez sea realista en su planificación de las medidas que se amerita tomar. Una forma de realizar esta tarea es listarles según la fuente de la que pueden surgir, a continuación valorar la gravedad en el caso de que sucedan y estimar la probabilidad de que sucedan.

Luego se podrán escoger medidas a tomar para prevenirles, iniciando por los más graves y probables

y continuando según y hasta donde se valore necesario. Las fuentes de riesgo variarán según proyecto y contexto, para realizar este ejercicio, se recomienda iniciar con la definición y ejemplos de riesgo; para luego listarles mediante lluvias de ideas de fuentes y riesgos posibles.



Cuadro 22: Riesgos y posibles medidas para prevenirlos o mitigarlos

Tipos de riesgos	Ejemplos	Medidas
Operativos (riesgos intrínsecos a la ejecución de las actividades planificadas)	Atrasos en la programación debido a la disponibilidad de agenda de quienes toman decisiones dentro de las empresas a involucrar.	Se acordarán agendas de reuniones periódicas desde el inicio del proyecto; que se confirmarán al menos con una semana de anticipación.
Técnicos (amenazan la calidad de los resultados)	Los productos a ofrecer a las familias receptoras no se diferencian de los usuales.	Recoger y compartir buenas prácticas de proyectos anteriores para ilustrar a las empresas la importancia y ejemplos de las calidades necesarias de los productos a desarrollar.
Políticos (amenazan la viabilidad de proyecto)	Las empresas temen involucrarse debido a dudas acerca de la actitud del gobierno hacia los ingresos de dinero del extranjero.	El proyecto deberá ser compartido con autoridades gubernamentales, a las cuales se les brindará oportunidad de dar retroalimentación y se promoverá su involucramiento.
Legales	Un cambio en la legislación que amenace las condiciones de los productos financieros a ofrecer.	Es necesario incorporar en el proyecto un levantamiento de legislación pertinente al tema, incluyendo proyectos que están discutiéndose o han sido planteados.

5. Impacto en el desarrollo

La incorporación de cómo la propuesta tiene un impacto en el desarrollo es de singular importancia porque resalta que los resultados tienen una incidencia directa en una comunidad o sociedad. Para ello, el marco de evaluación de los programas planteado va a ser el principal insumo. Este marco está integrado por siete aspectos que promueven y potencian el impacto positivo de la ejecución de proyectos en general y que podemos aplicar a los relativos a remesas y desarrollo y son:

- **Pertenencia:** participación de los beneficiarios y otras partes interesadas en la toma de decisiones, en la ejecución y en el control del proyecto posteriormente a su implementación (operación).
- **Correspondencia:** el proyecto atiende necesidades consideradas básicas de la comunidad, éstas necesidades son de prioridad para el desarrollo.
- **Sostenibilidad:** la ejecución del proyecto permite alcanzar metas de desarrollo, no crea costos permanentes a las personas beneficiarias y su ciclo de vida es largo.
- **Replicabilidad:** los recursos necesarios para la ejecución están fácilmente disponibles en otras comunidades, así como el ambiente institucional se encuentra en otras comunidades.



- **Alianza:** el riesgo es compartido entre las contrapartes, existe un grado de compromiso de recursos de las diversas contrapartes y existe confianza entre la alianza.
- **Riesgo:** la inversión propuesta es realista (permite la ejecución del proyecto), los socios participan de la totalidad de la implementación y existe apoyo y compromiso del gobierno.
- **Rendición de cuentas:** los líderes de la diáspora responden a su organización de miembros de base y la estructura organizativa incorpora revisiones y balances de las operaciones y de las decisiones.

Es difícil y poco común que un proyecto cumpla el 100 % de todos estos aspectos, pero hay que asegurarse de incorporar todos los que sea posible, así como de no dejar por fuera aquellos que sean clave para el éxito.

El impacto en el desarrollo debe traducirse en una mejora en las condiciones reales de vida de las personas beneficiarias: mejor salud, educación, seguridad, ingresos, etc. Este puede ser medido a nivel personal, familiar, comunitario o incluso del país. Para el cuadro anterior desarrollar el ejercicio de completar los impactos posibles tomando en cuenta un proyecto hipotético que identifica cinco resultados esperados.

Cuadro 23: Resultados esperados en el Impacto del proyecto

Resultado esperado		
	Modernización de pagos	Inclusión financiera—educación financiera
Resultado	<ul style="list-style-type: none"> Realizar 10 000 transferencias mensuales; Se establecen 5 alianzas con proveedores de transferencias de remesas. 	<ul style="list-style-type: none"> 10 000 personas reciben educación financiera; 40 funcionarios bancarios reciben asesoría y capacitación sobre finanzas personales; 2 500 personas son bancarizadas.
Impacto		
Pertenencia	<p>¿Cómo buscará el proyecto que las contrapartes se apropien del mismo?</p> <p>¿Cómo tomará en cuenta sus opiniones a la hora de tomar decisiones acerca de las actividades a ejecutar? ¿Cómo varía esto para proyectos de filantropía, inversión, modernización de pagos o inclusión y educación financiera?</p> <p>¿Cuáles serán los resultados tangibles?</p>	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Talleres de planificación en los que se involucran contrapartes (cuántos y a quienes). Instrumentos para recoger opiniones relevantes al tema, cantidad de acciones implementadas a partir de ellas. Acciones para delegar la operación posterior del proyecto en las contrapartes.
Correspondencia	<p>¿Cuál es el contexto del proyecto? ¿Cómo se incorporan las prioridades en desarrollo a lo que se planea y a los resultados esperados? ¿Qué se puede hacer para crear sinergias entre el proyecto y la respuesta a programa.</p>	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ajustar los indicadores de manera que sean comparativos, para problemas de la población en general y la población meta ("Aumentar el ahorro de personas en la población meta en un 10 % más que la población nacional"). Para casos de inversión, pueden ser útiles las líneas de pobreza o pobreza extrema; o bien cualquier indicador similar para las situaciones específicas a atacar (acceso bancario, tecnológico, a educación, etc.).
Sostenibilidad	<p>Al finalizar el proyecto ¿Qué permanece operando en la comunidad? ¿Cómo se asegura que así sea?</p>	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Si existen costos asociados al mantenimiento (por ejemplo de infraestructura o para continuar capacitaciones), buscar fuentes permanentes para los recursos necesarios (con acuerdos con gobiernos, empresas, organizaciones sociales u otras). Incorporar tareas para compartir conocimientos y el proceso y resultados del proyecto.

Resultado esperado		
Replicabilidad	¿Es posible expandir el proyecto a nuevas poblaciones? ¿Cómo puede promoverse que así sea?	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar una buena sistematización del proceso de alianza para la ejecución del proyecto. Sistematizar y compartir (en foros, conferencias o a través de publicaciones e informes) las lecciones aprendidas.
Alianzas	En la alianza de ejecución del proyecto ¿se encuentran representadas todas las partes necesarias? ¿Cómo se pueden integrar nuevos actores? ¿Cuál es el nivel de involucramiento requerido para terceros fuera de la alianza?	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Incorporar actividades y acciones para mantener y fortalecer la alianza. Realizar un mapeo de contrapartes. Incorporar actividades y acciones informativas para contrapartes relevantes.
Riesgos	¿Qué riesgos fueron identificados? ¿Qué actividades se pueden incorporar para minimizarlos? ¿Qué acciones se pueden tomar durante la ejecución del proyecto para asegurar una vigilancia sobre nuevos riesgos que puedan surgir?	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Incorporar acciones y/o actividades según los riesgos identificados. Incorporar una revisión de posibles riesgos nuevos en las agendas de reuniones.
Rendición de cuentas	Es importante preguntarse no sólo con qué contrapartes existe un compromiso de informar acerca de los avances y resultados, si no ver a qué otras poblaciones u organizaciones les puede interesar esa información.	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Participación en foros locales de temáticas generales que competen a la población meta.

Revisión de la coherencia de la planificación

Es muy importante corroborar que los resultados esperados respondan a cada uno de los objetivos; así como que todos los objetivos cuenten con resultados, logrados mediante actividades, que aseguren su cumplimiento. Este proceso de revisión brinda coherencia a la planificación.

Las actividades podrán repetirse en la medida en que coadyuven al alcance de varios objetivos y resultados. Es importante verificar que las actividades sean coherentes con los objetivos y resultados esperados, además, que incorporen el manejo de riesgos. Los resultados deben contar con un impacto esperado sobre el desarrollo y que se conecte con el cumplimiento de los objetivos. Se puede verificar mediante preguntas como:

- ¿Cuentan todos los objetivos con correspondientes resultados?
- ¿Cuentan todos los resultados con un objetivo al que responden?
- ¿Cuentan todos los resultados con actividades que realmente aseguran su alcance (si son realizadas de acuerdo a lo planificado)?
- ¿Cuentan los resultados con impacto sobre los objetivos y sobre el desarrollo?

6. Presupuesto

El presupuesto es la adjudicación de costos fijos y variables al proyecto y debe de corresponder con el tipo de actividades a realizar. Es importante incluir todos los costos en que se incurra para la ejecución de las actividades, pero deben tenerse en cuenta también los costos adicionales como pueden ser los administrativos relacionados con el manejo del proyecto.

Los presupuestos deben ser detallados y pueden organizarse por actividades o productos. Es importante además negociar los flujos que tendrá el proyecto (cuándo se darán los desembolsos, si estarán asociados a productos o informes, trámites de pago, etc.) para formular una estrategia que permita la sostenibilidad y el cumplimiento de los tiempos.

Un presupuesto base deberá contar con rubros como:

- **Materiales** (ya sea de capacitación, oficina, publicaciones, etc.)
- **Equipo:** tomando en cuenta licencias o por ejemplo sistemas operativos cuando hablamos de desarrollos o adquisiciones de software para pagos, etc.
- **Capacitación:** incluyendo facilitadores, alimentación, transporte u otros.
- **Salarios:** del personal dedicado tiempo completo o parcial.
- **Administrativos:** costos fijos de oficina, telefonía, etc.
- **Específicos a cada proyecto:** según sus objetivos, pueden ser de investigaciones, encuestas, diseños, campañas de mercadeo, etc.

Es importante siempre revisar y comparar las actividades y productos, analizando los pasos y costos que pueden estar asociados a los mismos. Los presupuestos varían enormemente según el tipo de proyecto, pero este listado puede dar una idea de aspectos a incorporar. Es recomendable añadir un rubro de “Otros” o “Imprevistos” que permita incluir gastos que surjan en el camino, o bien costos que aumenten. Estos rubros, sin embargo, no deberían exceder más del 3 % de los gastos totales.

Para obtener números aproximados, lo más recomendable es buscar algunas cotizaciones de referencia para cada uno de los gastos.

En el caso de proyectos productivos, es de suma importancia ser realista a la hora de presentar los ingresos. Se recomienda ser conservador/a en este

punto, e incluso presupuestar bajo diversos escenarios (ingresos bajos, medios y altos; o conservadores, medios e ideales).

Es relevante negociar también los rubros presupuestarios que el donante está dispuesto a asumir y visibilizar los recursos que quien ejecuta puede traer al proyecto.

Para realizar un presupuesto, se puede partir de las actividades a realizar y sumar sus costos; añadiendo otros costos, en especial los administrativos, que usualmente responden a todas las actividades. Es importante una revisión lógica de los tipos de gasto por actividad (materiales, alimentación, transporte, personal); para incorporar todos los necesarios para la implementación de la misma; así como para eliminar cualquier duplicidad.

Cuadro 24: Ejemplos de rubros presupuestarios por actividad

Actividad	Rubro	Monto
Administración y operación general del programa	Alquiler de oficina	
	Equipo de oficina	
	Papelería	
	Servicios contador	
	Servicios recepcionista	
Investigación de mercado	Materiales impresos	
	Encuestadores	
	Entrevistadores	
	Facilitadores para grupos focales	
	Alquiler de espacio para grupos focales	

A la hora de presentar un presupuesto a un donante, puede eliminar o diferenciar aquellos rubros que la parte ejecutora aportará. Recuerde revisar las políticas acerca de este tema que tenga la contraparte.

IV.2 CONSIDERACIONES ADICIONALES

Es de fundamental importancia tener claro que la preparación de una propuesta depende fundamentalmente de a) los marcos conceptuales y empíricos que definen la temática en la que uno quiere trabajar, b) el conocimiento de modelos, buenas prácticas y buenas experiencias que sirven como mecanismo para replicar en un proyecto particular, así como c) de la experiencia y destreza en el campo en el que se quiere trabajar, d) la habilidad en escribir y redactar material de manera clara, concisa, convincente y coherente y e) de la coherencia entre objetivos, resultados y actividades. Una institución puede ofrecer propuestas innovadoras, pero hacerlo sin ninguna experiencia en el campo propuesto, corre el peligro de fracasar en la propuesta misma o en la implementación, así como en prometer lo que no se puede cumplir.

Dependiendo de la temática existen diferentes contenidos a incorporarse en donde el elemento central es la existencia de una consistencia entre los seis componentes unificados por el tema o ámbito de trabajo. El cuadro 25 muestra como ejemplo algunos de los elementos y consideraciones de acuerdo con cada tema.



Fuente: Elaboración propia del autor para este documento.

Cuadro 25: Ejemplos de temas para la planificación por tipo de proyecto

	Modernización de pagos	Inclusión Financiera	Inversión	Filantropía
Justificación y objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Poca presencia de puntos de pago y costos caros para enviar dinero; Aumentar la eficiencia (reducir costos, ampliar acceso, agregar valor). 	<ul style="list-style-type: none"> Escasa movilización del ahorro; Aumentar la movilización del ahorro. 	<ul style="list-style-type: none"> Baja inversión debido a falta de incentivos; Incentivar y movilizar la inversión empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> Bajo desarrollo social en la comunidad; Desarrollar proyectos sociales.
Actividades a realizar	<ul style="list-style-type: none"> Introducir tecnologías de pago (cuenta a cuenta por internet, móvil, ACH); Realizar alianzas con pagadores financieros; Venta cruzada. 	<ul style="list-style-type: none"> Educación financiera; Diseño de productos; Marketing; Estudios de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear y formalizar pequeña empresa; Desarrollar cadenas de valor; Capacitación técnica en producción y comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> Atender grupos marginales.
Presupuesto y costos	Entre 200 000 y 500 000 dólares EE.UU.	Entre 100 000 y 300 000 dólares EE.UU.	Entre 100 000 y 300 000 dólares EE.UU.	50 000 dólares EE.UU.
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Inexperiencia en mercado de remesas 	<ul style="list-style-type: none"> Poca diferenciación de experiencias 	<ul style="list-style-type: none"> Redundancia en el tipo de empresa comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Poca incidencia en el desarrollo
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar número de transferencias a 10 000 en tres años; Venta cruzada adquirida por 30 % de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Asesorar a 10 000 clientes en 6 meses; Movilizar el ahorro del 20 % de éstos; Ofrecer 3 nuevos productos a los receptores de remesa; Marketing a 10 000 clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Una micro empresa genera 5 empleos, una renta anual equivalente a 10 salarios mínimos; Formalización del negocio. 	
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar y aumentar el acceso a servicios de calidad para el envío de remesas; Aumentar el ingreso disponible de quienes envían remesas; Agregar valor mediante la creación de historial financiero, acceso a nuevos productos u otros, para las personas usuarias de servicios de remesas (receptoras o que envían). 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar el capital disponible para la inversión (a nivel nacional, familiar, comunitario, etc.); Aumentar el acceso al sistema financiero formal. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar el capital y calidad de vida de los beneficiarios, en especial de los más pobres; Crear empleo y aumentar el empleo de calidad; Fortalecer la economía familiar/ local/nacional; con impactos sobre el desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> Crea capital social; Financiar proyectos necesarios aún y cuando no sean sostenibles financieramente (asistenciales); Coadyuvar a la reconstrucción y respuesta tras una emergencia.

ANEXOS

MANUAL PARA ELABORAR PROYECTOS SOBRE REMESAS

Buenas prácticas para maximizar el impacto de las remesas en el desarrollo



ANEXOS

ANEXO I. MAPEO DE PROYECTOS

Manual para elaborar proyectos sobre remesas Buenas prácticas para maximizar el impacto de las remesas en el desarrollo

El paso inicial para la elaboración del «**Manual para elaborar proyectos sobre remesas. Buenas prácticas para maximizar el impacto de las remesas en el desarrollo**» fue la identificación y selección de diferentes proyectos implementados a partir de las remesas. Esto se logró con la elaboración de un mapeo de proyectos. El mapeo permitió realizar una revisión de diferentes proyectos de desarrollo financiados por organizaciones internacionales con el propósito de trabajar en el variado campo de remesas. Entre los resultados de este mapeo, se observó que la comunidad internacional identifica la transferencia de remesa, la inclusión financiera, la inversión de capital migrante, y la filantropía del migrante como cuatro grandes áreas que intersectan con el desarrollo económico.

Los 68 proyectos fueron seleccionados en base a cuatro criterios:

- a) El proyecto está directamente ligado al área de remesas, inversión de capital migrante o filantropía de la diáspora;
- b) Los fondos fueron parcialmente originados por la diáspora u organizaciones vinculadas al ámbito de remesas;
- c) El proyecto había finalizado o llevaba al menos nueve meses de implementación (tiempo prudencial para evaluarse). Se evaluaron proyectos a partir del año 2000, que es cuando surge la iniciativa de financiación por parte de la comunidad internacional;
- d) El proyecto incluye un objetivo de desarrollo.

El mapeo de proyectos al completo puede encontrarse en los siguientes enlaces:

<http://www.migracion-ue-alc.eu/index.php/es-ES/remesas-productivas/manual-de-buenas-practicas>
<http://eea.iom.int/index.php/what-we-do/migration-policy-and-research>
<http://www.fiiapp.org/comunicacion.php>

ANEXO II. EVALUACIÓN SOBRE BUENAS PRÁCTICAS EN PROYECTOS SOBRE REMESAS

Manual para elaborar proyectos sobre remesas Buenas prácticas para maximizar el impacto de las remesas en el desarrollo

De los 68 proyectos apalancados en remesas (ver Anexo I) identificados en el mapeo, 20 de ellos fueron considerados los más exitosos y por consiguiente, evaluados en mayor profundidad. Estos proyectos abordan cuatro áreas importantes en la intersección sobre remesas, diáspora y desarrollo, a saber: inclusión financiera, mejoramiento de transferencias, filantropía e inversión de capital.

Entre otras cosas, se ha observado que una tercera parte de estos proyectos lograron tener un impacto exitoso en el desarrollo. Este impacto ocurre como producto del cumplimiento de los objetivos y los resultados propuestos. Finalmente, el éxito de buenas prácticas resulta en parte de la presencia de alianzas con las diásporas, y en el nivel de especialización y conocimiento del tema que la institución tenga sobre la iniciativa. Este último aspecto ha sido de relevancia ya que ha relevado que en donde no hay experiencia y especialización en el área propuesta de un proyecto, los logros son mínimos. Cada uno de los 20 proyectos analizados posee una ficha con información clave para determinar su impacto en el desarrollo.

La «Evaluación sobre buenas prácticas en proyectos sobre remesas» al completo, así como las 20 fichas de proyecto pueden encontrarse en los siguientes enlaces:

<http://www.migracion-ue-alc.eu/index.php/es-ES/remesas-productivas/manual-de-buenas-practicas>

<http://eea.iom.int/index.php/what-we-do/migration-policy-and-research>

<http://www.fiiapp.org/comunicacion.php>

Ejemplo de ficha de proyecto

Indicadores y criterios	Calificación máxima	Justificación desarrollada
1. Pertenencia (5 puntos por tema)		
Participación en la toma de decisiones		
Participación en la ejecución		
Control del proyecto		
2. Correspondencia (5 puntos por tema)		
El proyecto atiende necesidades básicas de la comunidad		
Las necesidades atendidas son de prioridad para el desarrollo		
Implementación en asociación o coordinación con otras instituciones		
3. Sostenibilidad (5 puntos por tema)		
Permite metas de desarrollo		
No constituye una carga ni conlleva otros costos		
Incluye un ciclo de vida de larga duración		
4. Replicabilidad (5 puntos por tema)		
Los recursos están fácilmente disponibles en otras comunidades		
El ambiente institucional se encuentra en otras comunidades		
5. Alianza (5 puntos por tema)		
Grado o simetría del compromiso y riesgo compartido		
Grado de compromiso en términos de donación de recursos		
Grado de confianza entre las partes		
6. Riesgos (5 puntos por tema)		
No se evalúa la inversión para la realidad		
Los socios no participan en su totalidad en la implementación		
Apoyo/compromisos de gobierno		
7. Rendición de cuentas (5 puntos por tema)		
Líderes de diáspora responden a su organización de miembros base		
La estructura organizativa incorpora revisiones y balances de sus operaciones y decisiones		

ANEXO III. PRESENTACIONES DE APOYO

Manual para elaborar proyectos sobre remesas Buenas prácticas para maximizar el impacto de las remesas en el desarrollo

El Manual para elaborar proyectos sobre remesas, mencionado en el Anexo I, fue elaborado a partir de la investigación de un autor especialista, un equipo de trabajo y adicionalmente, fue presentado y retroalimentado por los insumos y comentarios surgidos durante tres talleres sobre “[Cómo incorporar las remesas y la participación de la diáspora en las políticas de desarrollo](#)”. Estos talleres contaron con la presencia de funcionarios públicos, representantes de la diáspora y del sector privado de Barbados, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Haití, Jamaica y la Organización de Estados del Caribe Oriental.

Los contenidos principales del manual fueron presentados en los talleres en más de 60 diapositivas divididas de acuerdo a los capítulos del manual.

Las presentaciones de apoyo al completo pueden encontrarse en los siguientes enlaces:

<http://www.migracion-ue-alc.eu/index.php/es-ES/remesas-productivas/manual-de-buenas-practicas>

<http://eea.iom.int/index.php/what-we-do/migration-policy-and-research>

<http://www.fiiapp.org/comunicacion.php>

BIBLIOGRAFÍA

Adams, R.

2004 Remittances and poverty in Guatemala. Policy Research Working Paper Series 3418. The World Bank.

Adams, R. y J. Page

2005 The Impact of International Migration and Remittances on Poverty. The World Bank. Washington, D.C.

Agarwal, R. y A.W. Horowitz

2002 Are International Remittances Altruism or Insurance? Evidence From Guyana Using Multiple-Migrant Households. World Development.

Basem, L. y D. Massey

1992 Determinants of Saving, Remittances and Spending among U.S. Migrants in Four Mexican Communities. Sociological Inquiry, Volume 62.

De Haas, H.

2008 Migration and Development.

Ehrenreich, B. y A. R. Hochschild

2002 Global Woman: nannies, maids, and sex workers in the new economy. Owl Books.

Fajnzylber, P. y J. Humberto López

2007 Remittances and development: lessons from Latin America. Washington, The World Bank.

Hoddinott, J.

1994 A Model of Migration and Remittances Applied to Western Kenya. Oxford Economic Paper.

Lacomba, J.

Migración, asociacionismo y desarrollo. ¿En qué medida contribuyen los migrantes y sus asociaciones al desarrollo de los países de origen?. Universidad de Valencia.

Mahler, S.

2006 Gender Matters, ID21 Insights, #60, p.8.

Munzele Maimbo, S. y D. Ratha

2005 Remittances: Development Impact and Future Prospects. The World Bank. Washington, D.C.

Orbe, M.

2006 Capacidad de las Remesas, report commissioned by the Inter-American Dialogue. Quito, Ecuador.

Orozco, M.

2002 Integración desde abajo: El impacto de la migración en las economías de Centroamérica y El Caribe.

2006 Medición de las remesas. (<http://www.cemla-remesas.org/medicion/docs/consideraciones.pdf>;
<http://www.cemla-remesas.org/medicion/docs/consideraciones.pdf>)

2007 Migrant Foreign Savings and Asset Accumulation in Caroline O.N. Moser, Reducing Global Poverty: The Case for Asset Accumulation. Brookings Institution Press. Washington, D.C.

2008 Tasting Identity: Trends in Migrant Demand for Home-Country Goods. USAID. Washington, D.C.

2009 Asegurando futuros: el interés de inversión y estrategia de comercialización para los salvadoreños en el exterior, Washington, D.C.

2010 Is there a match among migrants, remittances, and technology?

2011 Educación financiera y desarrollo: un modelo para Nicaragua. Confidencial. Inter American Dialogue.

2012 América Latina y el Caribe: Desarrollo, migración y remesas. FLACSO-Editorial Teseo. San Jose.

2013 Migration and development in Central America: perceptions, policies and further opportunities. IAD. Washington, D.C.

Orozco, M., B. L. Lowell y J. Schneider

2006 Gender-Specific determinants of remittances. Institute for the Study of International Migration, Georgetown University.

Orozco, M. y K. Welle

2006 Hometown Associations and Development: Ownership, Correspondence, Sustainability and Replicability

Orozco, M. et al.

2005 Transnational Engagement, Remittances and their Relationship to Development in Latin America and the Caribbean. Institute for the Study of International Migration. Georgetown University.

Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

2004 Glossary on Migration.

Semyonoy, M. y A. Gorodzeisky

2005 Labor Migration, Remittances and Household Income: A Comparison between Filipino and Filipina Overseas Workers Migrant remittances in Thailand: economic necessity or social norm? The International Migration Review 39(1): 45-68.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

2006 Human Development Report. New York.

Vanwey, L.

2004 Altruistic And Contractual Remittances Between Male And Female Migrants and Households In Rural Thailand. Demography, 41(4): 739–756.

Zamora, R. y J. M. Padilla

El Programa 3X1. De la filantropía transnacional al desarrollo local con enfoque transnacional.

GLOSARIO

Activos	Los activos son todos los bienes o derechos sobre bienes que posee una persona u organización (empresas por ejemplo) expresados en términos monetarios. Ejemplos de activos son los ahorros, propiedades (vivienda, automóvil), bonos de inversión, entre otros.
Ahorro	Es el porcentaje del ingreso que se destina a ser acumulado, puesto a un lado y cuya otra opción de uso sería el consumo o la inversión. El ahorro permite a largo plazo el consumo de bienes más onerosos, o bien de inversiones más grandes, pero conlleva siempre la acción de postergar para acumular un monto mayor de dinero. El ahorro puede darse tanto dentro del sistema financiero formal (en cuenta bancarias, por ejemplo); como de manera informal (manteniéndole guardado físicamente en algún lugar o incluso en algunos contextos es común que terceros informales “lo guarden”).
Diáspora	Se refiere a cualquier pueblo o población étnica que deja su territorio de origen étnico-tradicional, dispersándose a lo largo de otras partes del mundo (OIM. 2004. Glossary on Migration. Traducción propia del autor).
Filantropía	Resume en general el amor y ayuda desinteresada que se brinda a un grupo o a la humanidad como un todo. Se relaciona especialmente con las donaciones a terceros “desconocidos” o al menos no cercanos. En las últimas décadas, ha crecido el interés en proyectos filantrópicos no exclusivamente caritativos, sino que además sean sostenibles y promuevan el desarrollo. Permanecen eso sí entre las mayores inversiones filantrópicas, aquellas que se relacionan con la atención a emergencias y desastres socio-naturales.
Inversión de capital migrante	se trata del capital que los migrantes invierten en su país de origen. Este puede ser invertido de manera directa y a título personal, o bien a través de familiares o terceros, sean éstos personas, empresas u otros. El capital puede ser invertido en activos fijos (una propiedad, por ejemplo) o bien como capital para un negocio. Incluso puede ser invertido en deuda o bonos privados o de gobierno. Implica un vínculo económico con el país de origen y una inyección de capital para el país receptor.
Mercado de transferencias	son los mercados en los que se transfiere moneda entre países, requiriendo por lo tanto el pactar tasas o condiciones de intercambio que ajusten los diversos valores en los distintos contextos de los países que realizan la transacción. En referencia al envío de dinero o remesas, las transferencias son el procedimiento electrónico utilizado para el envío de dinero el cual ocurre mediante la intermediación financiera de proveedores de transferencias como las empresas de envío, los bancos, las oficinas postales, por ejemplo, quienes hacen uso de plataformas electrónicas de software para transferir moneda externa.
Remesas	“Las remesas de trabajadores generalmente han sido entendidas como el envío (de un porcentaje) ²³ de los ingresos laborales de los migrantes desde un país que no es el suyo a un familiar en su país de origen. Este envío, giro o transferencia ocurre con el objeto de atender ciertas obligaciones económicas y financieras. El punto de partida de las remesas es la migración de gente respondiendo a la compleja realidad del mercado laboral interno, circunstancias políticas y/o emergencias que influyen en la decisión de mudarse con el motivo de afrontar sus responsabilidades en el hogar” (Orozco, 2006). Esta definición económica – que se ha desarrollado mucho para homogeneizar incluso su medición y la presentación de datos comparativos dentro de las balanzas de pago de los países – conlleva a explicar los impactos, referentes y causales sociales.

²³ Las menciones entre paréntesis son aclaraciones incorporadas para este manual.

GUÍA DE APOYO

MANUAL PARA ELABORAR PROYECTOS SOBRE REMESAS

Buenas prácticas para maximizar el impacto de las remesas en el desarrollo



INTRODUCCIÓN



Esta guía sirve de apoyo para el uso del manual «**Manual para elaborar proyectos sobre remesas. Buenas prácticas para maximizar el impacto de las remesas en el desarrollo**». Ésta se divide temáticamente en el mismo orden en el que está organizado el manual. Recomendamos antes de usar la presente guía, haber realizado una lectura completa del manual.

Cada sección aborda cuatro aspectos: **Indicaciones generales sobre el contenido temático, mensaje, estrategia y fuentes de apoyo.**

- **Indicaciones:** Descripción sobre el contenido temático
- **Mensaje:** Sugerencias de cómo resaltar puntos relevantes de cada sección
- **Estrategia:** Claves de cómo abordar los temas de cada sección
- **Fuentes de apoyo:** Literatura para acompañar el desarrollo y la explicación de los temas

I. REMESAS, DIÁSPORA Y DESARROLLO: MARCO CONCEPTUAL



Indicaciones generales: Esta sección tiene como propósito sentar una base mínima de entendimiento de algunas actividades económicas de los migrantes, tales como la transferencia de dinero (remesa), la inversión personal, y la filantropía para el desarrollo.

Al finalizar esta sección, la audiencia debería encontrarse con la capacidad de:

1. Definir y explicar la relación entre remesas, diáspora y desarrollo;
2. Identificar los vínculos más importantes de esta relación.

Eje temático	
I.I	La migración internacional y las actividades económicas de los migrantes
I.II	Las remesas y su vínculo con el desarrollo: Términos y conocimientos importantes
I.II.3	Las remesas y género: Mujeres
I.II.4	Las remesas y creación de activos: El ahorro y la inversión entre los receptores
I.II.6	Las remesas como parte de dinámicas económicas transnacionales
I.III	La síntesis del vínculo remesa y desarrollo
Cuadro 5: Niveles y unidades de análisis de actividades económicas del migrante y su familia	

	Mensaje	Estrategia	Fuente apoyo (véase anexos, pag.57-60)
	Los migrantes han integrado a sus países en la economía global a través de sus vínculos económicos, los cuales inciden sobre el desarrollo.	Iniciar la sesión con dos preguntas, ¿es la migración un fenómeno que forma parte de la globalización?, ¿qué actividades económicas establecen los migrantes con su país de origen?	Presentación 1
	Las remesas son las transferencias de dinero que un migrante realiza a su familia con el propósito de cubrir los gastos básicos del hogar. En las cuentas nacionales, las remesas se ubican dentro del sistema de balanza de pagos, como transferencias unilaterales.	Identificar el volumen de remesas, caracterizar las remesas por número de envíos, ingreso per cápita por hogar, relación con el PIB, son diferentes estrategias de ilustrar las remesas.	Presentación 1
	El envío de dinero responde a los roles y obligaciones que hombres y mujeres tienen en el hogar. Como la mayoría de los receptores de remesas son mujeres sus necesidades de empoderamiento pueden maximizarse con iniciativas vinculadas a la remesa.	Definir la noción de género y caracterizarla en relación con los roles que adoptan los migrantes.	Presentación 1
	La transferencia de dinero aumenta el ahorro y la capacidad de crear activos. Es decir, tiene el efecto de crear riqueza.	Resaltar la importancia del ahorro en una sociedad y cómo se ilustra en el caso de los receptores.	Presentación 1
	Los migrantes materializan su sentido de pertenencia con el país de origen mediante la inversión y la filantropía, incidiendo de paso sobre el desarrollo.	Iniciar la conversación con la pregunta, ¿conocen ustedes experiencias de inversión? ¿qué asociaciones comunitarias conocen?	Presentación 1 Lectura extra: «Diásporas y desarrollo: Una aproximación a su estudio»
	Sintetizar los temas anteriores teniendo la remesa como hilo conductor.	Presentar los 6 postulados y discutirlos de nuevo paso a paso o punto por punto.	Presentación 1
	Las actividades económicas manifiestan cuatro dimensiones que se interconectan con niveles sociales.	Explicar el cuadro #5 sobre de unidades y niveles de análisis.	Presentación 1

II. MEJORES PRÁCTICAS EN EL TRABAJO CON REMESAS



Indicaciones generales: Esta sección presenta estrategias para identificar mejores prácticas en proyectos de desarrollo, y en particular ofrece una descripción y caracterización de aquellos proyectos que han tenido mayor incidencia en el desarrollo en ciertas áreas claves en la intersección remesa-desarrollo.

Al finalizar esta sección, la audiencia debería encontrarse con la capacidad de:

1. Identificar acciones y buenas prácticas ejecutadas en proyectos de remesas con potencial de ser incorporadas en nuevos proyectos;
2. Definir y traducir en términos operativos, aspectos, prácticas y acciones que potencian el impacto positivo de las remesas en el desarrollo;
3. Reconocer al menos 4 tipos de iniciativas (Modernización de transferencias, Inclusión Financiera, Inversión y Filantropía) que promueven el impacto positivo de las remesas sobre el desarrollo.

Eje temático	
II.	Buenas prácticas en el trabajo con remesas
II.1	Impacto en el desarrollo
II.3.1	Modernización de transferencias de dinero
II.3.2	Inclusión financiera
II.3.3	Inversión de capital migrante
II.3.4	Filantropía de la diáspora para el desarrollo

Mensaje	Estrategia	Fuente apoyo (véase anexos, pag.57-60)
Existen diversas organizaciones que reconocen la importancia de las remesas como herramienta de promoción del desarrollo. Por ello promueven y brindan apoyo a este tipo de proyectos.	Presentar información acerca de proyectos ejecutados, según clasificaciones de entidades financiadoras, participantes y temáticas, apoyándose en la «Evaluación sobre buenas prácticas en proyectos sobre remesas». Particularmente en el mapeo de los proyectos, la clasificación e idoneidad, y selección de los mismos.	Presentación 2 Presentación Anexos
La medición del impacto en el desarrollo nos permite conocer hasta qué punto un proyecto cumple con sus objetivos e incide de manera positiva en sus beneficiarios/as. También permite estudiar de manera crítica, proyectos ejecutados para aprender de ellos. Con este objetivo se plantean indicadores y se aplican a una muestra de proyectos ejecutados.	Se deben abarcar, de manera teórica y práctica, los siete criterios definidos para evaluar el potencial de desarrollo (Pertenencia, Correspondencia, Sostenibilidad, Replicabilidad, Rendición de cuentas, Riesgos y Alianzas – <i>este último en mayor detalle</i> -). Para ello se presentará la metodología SEXI y los ejemplos de la «Evaluación sobre buenas prácticas en proyectos sobre remesas».	«Evaluación sobre buenas prácticas en proyectos sobre remesas» Presentación 2
Los proyectos que influyen en la modernización de transferencias, en especial aquellos sobre el acceso a servicios y la disminución del costo de las mismas, suelen producir un impacto positivo en el desarrollo. Existen múltiples ejemplos de este tipo de proyectos ya que se encuentran entre los más comunes. Es importante diferenciar la consecución de los objetivos del proyecto (según la planificación de cada uno) y su éxito en el impacto en el desarrollo.	Se debe iniciar con una presentación de las cuatro categorías en las que se ha ubicado a los proyectos para efectos de análisis: (a. Modernización de transferencias de dinero; b. Inclusión Financiera; c. Inversión de capital migrante; y d. Filantropía de la diáspora para el desarrollo). Compartir ejemplos de proyectos de este tipo, en especial prácticas que fortalezcan el impacto en el desarrollo, con la intención de que puedan ser incorporadas en la planificación de nuevos proyectos.	«Evaluación sobre buenas prácticas en proyectos sobre remesas» Presentación 2
El impacto sobre el desarrollo de proyectos que buscan aumentar la inclusión financiera radica por un lado en la influencia directa de la capacitación y la educación (mejor información para tomar mejores decisiones de acuerdo con la situación de los/as beneficiarios). Asimismo, puede impulsar la creación y acceso a productos y herramientas financieras específicas para los beneficiarios (<i>mejora en la seguridad y formalidad de transferencias, ahorro, seguros, créditos, etc.</i>). El componente de inclusión financiera como parte de la inclusión social tiene un gran impacto en el desarrollo. Además, en este tipo de proyectos es posible la sostenibilidad financiera de manera más sostenible y de forma independiente a inyecciones continuas de capital (comparándolo con proyectos filantrópicos).	Compartir ejemplos de proyectos de este tipo, y en especial prácticas que fortalecen su impacto en el desarrollo para que puedan ser incorporadas en la planificación de nuevos proyectos.	«Evaluación sobre buenas prácticas en proyectos sobre remesas» Presentación 2
La inversión de capital migrante, mediante la colocación de activos fijos y líquidos en el país de origen, aunque es una práctica poco común tiene el potencial de producir un alto impacto en las economías (a nivel micro y/o macro, dependiendo de los alcances de los proyectos) y el desarrollo. Existen prácticas relevantes en el tema, que incorporan usualmente potenciar la inversión de capital con acompañamiento técnico, mediciones de riesgo (como puede ser el solicitar u otorgar fondos de pareo a la inversión de la diáspora) y otros.	Compartir ejemplos de proyectos de este tipo, y en especial prácticas que fortalecen su impacto en el desarrollo; para que puedan ser incorporadas en la planificación de nuevos proyectos.	«Evaluación sobre buenas prácticas en proyectos sobre remesas» Presentación 2
Los esfuerzos filantrópicos de la diáspora son relativamente conocidos. Pueden potencializarse mediante la organización de asociaciones de personas: tanto de migrantes que recaudan fondos, como de receptores que los invierten en los países de origen. Son sensibles a incorporar a terceros (gobierno, organizaciones de bien social o del sector no gubernamental, agencias de cooperación y privados). Con la incorporación de múltiples actores, los esfuerzos filantrópicos pueden apalancar sus recursos y potenciar sus impactos en el desarrollo.	Compartir ejemplos de proyectos de este tipo, y en especial prácticas que fortalecen su impacto en el desarrollo; para que puedan ser incorporadas en la planificación de nuevos proyectos.	«Evaluación sobre buenas prácticas en proyectos sobre remesas» Presentación 2

III. LA FORMACIÓN DE ALIANZAS



Indicaciones generales: La formación de alianzas es una herramienta que incorpora y fortalece a las contrapartes con el propósito de ejecutar proyectos exitosos. El trabajo en alianza y para la alianza debe ser metódicamente analizado e incorporado dentro de la planificación y ejecución del proyecto. Para ello, se presentan categorías de análisis (componentes), recomendaciones y buenas prácticas, siguiendo la metodología SEXI.

Al finalizar esta sección, la audiencia debería encontrarse con la capacidad de:

1. Reconocer la importancia de la alianza;
2. Contar con herramientas para incorporar los siete componentes del trabajo en alianza dentro de la planificación y ejecución de proyectos.

Eje temático	
III.	La formación de alianzas
III.2	Pasos de implementación de la alianza
III.3	Aspectos clave para la construcción de alianzas
	1. Simetría
	2. Metas y Objetivos
	3. Información

	Mensaje	Estrategia	Fuente apoyo (véase anexos, pag.57-60)
	El trabajo en alianza es un elemento catalizador del desarrollo: permite juntar recursos, disminuir riesgos, compartir tareas y responsabilidades. Por ello, la alianza se debe gestionar y fortalecer mediante acciones específicas durante la planificación y ejecución de los proyectos.	Crear conciencia acerca de la importancia de la alianza y operativizar a través de ejemplos de buenas prácticas como incorporar su conformación y fortalecimiento como parte integral de la ejecución de proyectos de apalancamiento de remesas, inversión y filantropía, para el desarrollo.	Presentación 3
	La implementación de una alianza puede ser sub-dividida en tres pasos específicos, lo cuales ayudan a operativizar la implementación de acciones durante el proyecto. Para cada paso, existen componentes clave a tener en cuenta y los que deberán trabajarse específicamente.	Presentar los diversos pasos y ubicar en ellos componentes específicos, ayuda a una planificación del trabajo de la alianza. Debe manejarse el tema de manera tal que no sea meramente contenido teórico, si no que las personas al finalizar la capacitación cuenten con herramientas específicas para implementar los conocimientos. Para ello serán clave la comprensión de cada componente y los ejemplos de buenas prácticas.	Presentación 3 Ver documento: “En busca de opciones y soluciones: remesas familiares, alianzas con la diáspora y oportunidades de desarrollo en África”, Sección 3.3. Disponible en: http://www.migracion-ue-alc.eu/documents/conf_y_eventos/2013/Taller%20Chile/En%20busca%20de%20opciones%20y%20soluciones_M.Orozco.pdf
	El trabajo en alianza se debe abordar desde ocho componentes. Al estudiar y establecer mecanismos en los proyectos que aseguren estos ocho componentes, se fortalece la alianza y el impacto sobre el desarrollo de los proyectos.	Presentar el trabajo en alianza en componentes, permite operativizar la inclusión de este aspecto importante en los proyectos. Esto debe realizarse de manera transparente y consciente.	Presentación 3 Ver documento: “En busca de opciones y soluciones: remesas familiares, alianzas con la diáspora y oportunidades de desarrollo en África”, Sección 3.1 y 3.2. Disponible en: http://www.migracion-ue-alc.eu/documents/conf_y_eventos/2013/Taller%20Chile/En%20busca%20de%20opciones%20y%20soluciones_M.Orozco.pdf
	El primer componente es la simetría, el mensaje más importante que debe quedar claro es que la simetría se refiere a la proporcionalidad (la magnitud de participación de las contrapartes que conforman una alianza para ejecutar un proyecto). La alianza será más fuerte con una mayor participación en las responsabilidades, los recursos y, en general, los esfuerzos.	Cada participante debe establecer cuáles son los recursos que compromete en la alianza con total transparencia y asumir un rol simétrico en cuanto a las responsabilidades propias y aquellas de la alianza como grupo.	Presentación 3
	Se debe subrayar la importancia de metas y objetivos acordados, que respondan a los intereses de la alianza, y que sean claramente sistematizados. Esto asegura un compromiso hacia su alcance.	Tener presente que las metas y objetivos deben ser concretos, concisos y claros. Evitar incluir propósitos múltiples en un solo objetivo. Asegurarse que se plantee máximo uno o dos objetivos.	Presentación 3 Ver documento: “En busca de opciones y soluciones: remesas familiares, alianzas con la diáspora y oportunidades de desarrollo en África”, Sección 3.2. Disponible en: http://www.migracion-ue-alc.eu/documents/conf_y_eventos/2013/Taller%20Chile/En%20busca%20de%20opciones%20y%20soluciones_M.Orozco.pdf
	La información disponible facilita la toma de decisiones. El tipo y forma de la información a compartir puede variar pero debe de acordarse qué información compartir. Esta información pertenece o es asimilada por una de las contrapartes y en caso de ser relevante debe ser compartida con toda la alianza.	Documentar el problema y sus objetivos con información estadística y analítica que apoye cada planteamiento a realizar	Para el tema de alianzas en general se puede encontrar material adicional en la presentación Anexos.



Eje temático
4. Comunicación
5. Resultados esperados
6. Riesgos y 7. Recursos
8. Costos y presupuestos

	Mensaje	Estrategia	Fuente apoyo (véase anexos, pag.57-60)
	Los mecanismos de comunicación acordados y formalizados además de facilitar la transparencia, también ayudan a que las contrapartes cuenten con la información necesaria para la toma de decisiones, adecuación de planes para la consecución de objetivos, el aprovechamiento de oportunidades, el manejo de riesgos, entre otros.	Identificar cuáles son los diferentes medios de comunicación existentes; Determinar cuál es el mensaje a desarrollar	Presentación 3 Ver documento: <i>"En busca de opciones y soluciones: remesas familiares, alianzas con la diáspora y oportunidades de desarrollo en África"</i> , Sección 3.2. Disponible en: http://www.migracion-ue-alc.eu/documents/conf_y_eventos/2013/Taller%20Chile/En%20busca%20de%20opciones%20y%20soluciones_M.Orozco.pdf
	Los resultados esperados y la forma en que serán verificados estos, debe ser acordada, de tal manera que todas las contrapartes, y la alianza como un todo, puedan estar satisfechos con los mismos.	Siempre comparar la consistencia en la triangulación entre objetivo-actividad-resultado	Para el tema de alianzas en general se puede encontrar material adicional en la presentación Anexos.
	Una prevención temprana de los riesgos ayuda a prevenirlos o, al menos, mitigarlos. Un manejo de los riesgos de una manera positiva se verá fortalecido con una alianza fuerte, que gracias a su compromiso, esté dispuesta a dotar de recursos adicionales al proyecto en caso de ser necesario (esto puede incluir recursos materiales, conocimientos, trabajo, capital social u otros).		
	Los recursos que puede proveer una alianza, y las contrapartes que le componen, son variados. Es indispensable asignar recursos específicos a la planificación, fortalecimiento y operación de la alianza.		

IV. DISEÑO DE PROYECTOS



Indicaciones generales: La guía para el diseño de propuestas permite ilustrar la integración de los conceptos y mejores prácticas, con una alianza.

Al finalizar esta sección, la audiencia debería encontrarse con la capacidad de:

1. Desarrollar un esquema básico de una propuesta de proyecto;
2. Identificar objetivos y articularlos en función de una actividad, sus costos y resultados.

Eje temático	
IV.1	Seis componentes a tener en cuenta en el diseño de proyectos:
	1. Justificación y objetivos
	2. Resultados propuestos y esperados
	3. Actividades a realizar
	4. Riesgos
	5. Impacto en el desarrollo
	6. Presupuesto
IV.2	Consideraciones adicionales

	Mensaje	Estrategia	Fuente apoyo (véase anexos, pag.57-60)
	Una propuesta de proyectos consiste en la articulación razonada de: a) cómo se propone alcanzar un objetivo; b) las actividades que se realizarán; c) los resultados esperados y; d) los recursos necesarios para llevar a cabo tal ejercicio.	Preguntar ¿qué experiencia tienen realizando propuestas?	Presentación 4
	El punto de partida en una propuesta consiste en fundamentarla mediante la relación entre un problema, su solución y la razón de ser de esa solución.	Plantear el rango de problemas o temas que se presentan en la relación remesa-desarrollo.	Presentación 4
	Para cada objetivo y actividad hay resultados que crean las condiciones de cambio propuestas en un proyecto.	Definir lo que constituye un resultado y repasar sus propiedades.	
	La actividad es la forma funcional en la que se materializa un objetivo.	Identificar y discutir las soluciones que pueden realizarse para alcanzar los objetivos y redactarlas mediante su planteamiento, sus propiedades y atributos.	
	En todo proyecto hay realidades que escapan al control de los implementadores por lo que es importante realizar un esfuerzo intelectual y analítico acerca de los posibles riesgos del proyecto.	Preguntar qué entienden por riesgo, y qué constituiría un riesgo en los temas de interés tratados.	
	Los resultados tienen mayor éxito cuando inciden en el desarrollo.	Empezar repasando los siete componentes de impacto en el desarrollo.	
	Cada actividad tiene un costo económico que se mide en relación con gastos fijos y variables (salarios, contratos, materiales, apoyo logístico y administrativo).	Crear una lista de control para cotejar los costos laborales, contratos, y otros gastos en cada país.	
	La propuesta constituye el eje central de una estrategia de desarrollo, hay que pensar en sus seis componentes como parte de un todo.	Revisar que cada tema ha sido abordado de manera Clara, Concisa y Concreta.	

Lista de verificación del contenido del manual. Esta lista sirve de recordatorio y ejercicio mental sobre todos los elementos a cubrir en el manual.

Eje temático	Mensaje	Estrategia	Fuente apoyo
Marco conceptual			
La migración internacional y las actividades económicas de los migrantes			
Definición de remesa			
Las remesas y su vínculo con el desarrollo: finanzas			
Las remesas y su vínculo con el desarrollo: género			
Las remesas y su vínculo con el desarrollo: diásporas			
Postulados			
Unidades y niveles de análisis			
Glosario de términos			
Buenas prácticas en el trabajo con remesas			
Proyectos de cooperación internacional			
Impacto en el desarrollo			
Modernización de transferencias de dinero			
Inclusión financiera			
Inversión de capital migrante			
Filantropía de la diáspora para el desarrollo			
La formación de alianzas			
La alianza			
Pasos de implementación de la alianza			
Simetría			
Metas y objetivos			
Información			
Comunicación			
Resultados esperados			
Riesgos y Recursos			
Costos y presupuestos			

Eje temático	Mensaje	Estrategia	Fuente apoyo
Diseño de proyectos			
Seis componentes a tener en cuenta en el diseño de proyectos			
1. Justificación y objetivo			
2. Resultados propuestos y esperados			
3. Actividades a realizar			
4. Riesgos			
5. Impacto en el desarrollo			
6. Presupuesto			
Consideraciones adicionales			
Ejemplo			

Material de apoyo:

- «Evaluación sobre buenas prácticas en proyectos sobre remesas».
- Orozco, M., Capítulo 1, 2 y 3 en «América Latina y el Caribe: Desarrollo, migración y remesas», Editorial Teseo, 2012.
- Orozco, M. y L. Porras, «*Diásporas y desarrollo: una aproximación a su estudio*» Washington D.C., 2012, disponible en: http://b.3cdn.net/pdf/989f5457ebfcc07d60_6am6iv0o3.pdf
- Orozco, M., «*En busca de opciones y soluciones: remesas familiares, alianzas con la diáspora y oportunidades de desarrollo en África*», Sección 3.2.
Disponible en: http://www.migracion-ue-alc.eu/documents/conf_y_eventos/2013/Taller%20Chile/En%20busca%20de%20opciones%20y%20soluciones_M.Orozco.pdf

NOTAS

