



Guía para profesionales con base en experiencias de África, Asia y América Latina

CREANDO UNA FUNDACIÓN

Guía Práctica

A. Scott DuPree y David Winder

Con Cristina Parnetti, Chandni Prasad y Shari Turitz

Traducción: Wordware Traduções Ltda.

Revisión y edición: Silvia Siller, Cristina Parnetti y Jaqueline Castro-Fuentes

El financiamiento para el Libro de Consulta fue otorgado por la Fundación Charles Stewart Mott, con apoyo adicional de la Aga Khan Foundation Canada, el Asia Pacific Philanthropy Consortium, Avina, Inc., la Fundación Ford y el Open Society Institute.

Nueva York, 2003

Copyright © 2000
The Synergos Institute
9 East 69th Street
New York, NY 10021 USA
tel: 1 (212) 517-4900
fax: 1 (212) 517-4815
e-mail: synergos@synergos.org

Pueden solicitarse copias adicionales de esta Guía a Synergos.
El material de esta guía también está disponible en formato electrónico en:
www.synergos.org/globalphilanthropy/.

ÍNDICE

Introducción	1
Creación de una fundación	5
Formulación de la idea: los fundadores	7
Construcción de compromisos y generación de recursos	21
Selección de la estructura y la misión	38
Administración y desarrollo institucional	51
Creación de un consejo	52
Formación del equipo de la organización	67
Planificación del desarrollo institucional y	
Desarrollo de presupuestos y sistemas de administración financiera	83
Prioridades y operaciones de los programas	95
Definición de estrategias y roles	97
Establecimiento de prioridades estratégicas para donaciones	110
Planificación de programas de donaciones	120
Adopción de prácticas de donaciones	131
Establecimiento de procedimientos para administrar las donaciones	141
Fortalecimiento de la capacidad del beneficiario/asociado	157
Apoyo de programas para la generación de ingresos	163
Construcción de puentes entre sectores	170
Movilización de recursos y apoyo	183
Formulación de estrategias para movilizar los recursos	187
Creación de fondos patrimoniales	196
Recaudación de fondos de organizaciones internacionales	215
Recaudación de fondos de personas en general	227
Creación de un puente financiero hacia el sector privado	242
Generación de ingresos a través de productos y servicios	273
Comunicación y difusión	285
Apéndices	307
1: Recursos impresos recomendados	307
2: Organizaciones de referencia	316
3: Programas de capacitación	325
4: Recursos de la Internet	329

Introducción

El establecimiento de una fundación canalizadora de recursos constituye un reto creativo, que incluye una considerable "re-inversión de la rueda" y la inversión de tiempo y recursos por parte de las personas y organizaciones involucradas. Cuando el personal, el consejo directivo y/o los fundadores tienen acceso a informaciones sobre las prácticas y estrategias que han dado resultados en otras fundaciones, pueden aprovechar esta experiencia para aumentar sus propias probabilidades de tener éxito. Con este fin, la presente guía tiene el objetivo de ser una herramienta para compartir información y experiencia entre organizaciones para ayudar a los profesionales a fortalecer sus propias instituciones. Este libro presenta experiencias y materiales reales de fundaciones de todo el mundo provenientes de dos fuentes primarias:

- Material primario, tal como declaraciones de misión, planes estratégicos, descripciones de puestos, materiales del consejo y estudios de casos de fundaciones canalizadoras de recursos del hemisferio sur.
- Investigaciones y estudios suplementarios sobre fundaciones, incluyendo una serie de estudios de casos de Synergos sobre fundaciones canalizadoras de recursos en África, Asia y América Latina.

Las organizaciones que son el foco principal de este libro comparten características comunes. Respondiendo a condiciones operativas muy distintas, tienen un rol central y estratégico en el fortalecimiento de la sociedad civil de sus países. Su ventaja comparativa como movilizadoras de recursos, con relación a otros actores de la sociedad civil, les permite obtener un gran efecto tanto al estimular nuevas financiaciones y subvenciones como al llevar los recursos financieros hacia la comunidad, donde pueden provocar mayor impacto. En especial, sobresalen en:

- Suministrar recursos para las actividades de la sociedad civil de sus países -en una serie de áreas como las artes, el medio ambiente, la superación de la pobreza, la agricultura y la educación -- a través de financiaciones y también, a veces, por otros mecanismos tales como préstamos.
- Apalancar diversas fuentes de financiación para los proyectos y programas de organizaciones de la sociedad civil.
- Ayudar a las agencias de cooperación y asistencia del hemisferio norte a canalizar los recursos para la sociedad civil de una manera más sustentable y efectiva.
- Actuar como una interfaz para el diálogo sobre políticas públicas entre la sociedad civil y los sectores gubernamental y empresarial.

La guía utiliza el término "fundación" en un sentido amplio, básicamente porque la mayoría de las personas que trabajan en este campo están familiarizadas con él. Sin

embargo, nótese que no existe un consenso universal en cuanto al uso de este término. Aquí se lo utiliza por su consistencia, pero bien podría sustituirse por otros como "fondos de financiación", "ONGs de financiación", o inclusive "organizaciones proveedoras de recursos de la sociedad civil". Por cierto, el significado de la palabra "fundación" no es igual en las diferentes regiones del mundo, pues los contextos legales, filantrópicos, culturales e históricos también varían substancialmente de un país a otro.

El objetivo de la guía es ser útil, particularmente a los que cumplen su labor en las fundaciones: personal de la gerencia, consejo directivo y fundadores. La obra recurre intensamente a la experiencia de fundaciones canalizadoras de recursos, pero esperamos que las informaciones y las experiencias también les sean útiles a otros tipos de instituciones donadoras, entre ellas fundaciones de empresas, fondos familiares y los fondos de desarrollo autónomos casi-gubernamentales. Aunque cada fundación posea su peculiaridad, la experiencia que aquí se presenta revela que existen paralelos en el proceso del desarrollo institucional. Entre los cuales, el hecho de que los agentes tienen que enfrentarse con tareas específicas a lo largo del proceso de desarrollo de sus fundaciones:

- Reunir una membresía activa
- Recaudar y desarrollar una fuente de ingresos sostenible
- Desarrollar un equipo de profesionales capacitado
- Implantar sistemas de contabilidad
- Planificar el crecimiento estratégico
- Reclutar y desarrollar una unidad de directiva (consejo directivo)

Cómo está organizado el libro

Está dividido en cinco secciones correspondientes a áreas clave para establecer y fortalecer fundaciones:

Capítulo 1: **Formación** reúne la experiencia de aquellos grupos que han logrado el éxito para conseguir apoyo a la idea y han establecido fundaciones en sus países.

Capítulo 2: **Gobierno y desarrollo institucional** enfoca la manera cómo las fundaciones han creado y utilizado sus consejos directivos y cómo han tomado decisiones fundamentales sobre los planes y la administración financiera de la organización.

Capítulo 3: **Prioridades del programa** analiza los roles que las fundaciones desempeñan dentro de sus países y cómo planifican y llevan a cabo los programas para cumplir con sus objetivos. Uno de los temas centrales de esta sección es el desarrollo de programas de financiación.

Capítulo 4: **Movilización de recursos** explora los medios que las organizaciones utilizan para recaudar fondos y otros recursos para apoyar las actividades de la sociedad civil, tanto los recursos que ellas administran como aquellos que van directamente hacia las organizaciones que las fundaciones buscan apoyar.

Capítulo 5: **Comunicación** examina los medios que las fundaciones utilizan para producir los materiales de comunicación que logran el éxito al promocionar sus programas y elevar la conciencia del público.

En cada sección, algunos capítulos específicos presentan de dos a cuatro casos que analizan cómo las fundaciones han logrado responder a un reto en particular o creado el impacto deseado. Cada uno de los casos tiene como objetivo brindar al lector un breve contexto que destaca lo que la organización quería lograr y el ambiente en el que llevan a cabo su acción. Dentro de lo posible, se presentan las soluciones y las prácticas que les han permitido a las fundaciones alcanzar su objetivo a través de sus propios materiales, evaluación y análisis; por ejemplo, casos y declaraciones de misión, descripciones de puestos, formatos de informes anuales, requisitos de elegibilidad para los programas de financiamientos y planes estratégicos.

Al comienzo de cada capítulo hay una breve introducción de dos a cuatro páginas que ayuda al lector a extraer preguntas y problemas importantes de los ejemplos. Se presentan tópicos resumidos del capítulo para ayudar a aquellos que buscan aprender y reflexionar más sobre el tema. Al final del libro también se presenta un índice que sirve para situar rápidamente cualquier información específica. Los apéndices incluyen una bibliografía de referencias, direcciones útiles y otros datos suplementarios pertinentes.

Cómo se usa este libro

Esta guía no es un manual paso a paso. Sin embargo, la experiencia de fundaciones afines puede ser útil para enfrentar cuestiones apremiantes en el mundo real. En este sentido sí se puede utilizar el libro como un manual. Sirve para guiar a los miembros de las fundaciones y organizaciones en las cuestiones que día tras día tienen que enfrentar al operar o trabajar dentro de una fundación. Al enfrentar una tarea específica, el profesional puede consultar el capítulo correspondiente para encontrar algunas referencias con estrategias que se pueden adaptar o que contienen lecciones de utilidad. Por lo menos, el acceder a la experiencia de otras fundaciones, puede suministrar algunas directrices sobre las preguntas que deben hacerse y cómo proceder. Si un caso es particularmente importante, puede ser interesante buscar más informaciones o profundizarse más en la experiencia. Las informaciones suplementarias de los apéndices llevarán al lector hacia fuentes adicionales.

Comité Consultivo de la guía

Para cerciorarse de que la guía responde a las necesidades y a los intereses de las organizaciones del hemisferio sur y que refleja con exactitud sus experiencias y perspectivas, se formó un comité consultivo internacional para suministrar a Synergos orientación durante la preparación de esta obra. El comité consultivo estuvo compuesto por ocho instituciones que se vieron involucradas en el trabajo voluntario en los países del sur.

Boris Cornejo	Fundación Esquel Ecuador
Carlos Fumo	Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (Mozambique)
Gisela T. Velasco	Philippine Business for Social Progress
Katharine Pearson	East Tennessee Foundation
Kathy Agard	Council of Michigan Foundations
Susan Pezzullo	International Youth Foundation
Suzanne Feurt	European Foundation Center
Helen Seidler	Council on Foundations



Creación de una fundación

Introducción

Establecer una fundación canalizadora de recursos es un reto. Aunque las razones para iniciar una fundación puedan diferir, es común a todas el compromiso de influir en los problemas sociales y económicos urgentes.

Una fundación no es sólo una organización que otorga donaciones. Por lo general, pretende ser una institución permanente volcada hacia el bienestar social, que tenga la capacidad de recaudar y administrar fondos. Para ello, los fundadores necesitan tener una idea clara de cómo van a obtener estos recursos. Los retos claves son descubrir cómo interesar a las personas y cómo crear un ambiente que le permita a la organización apoyar de la manera más eficiente posible a las personas que desea ayudar.

Las personas y las instituciones que tienen dinero e interés pueden crear fundaciones sin tener que llevar a cabo una amplia consulta. Sólo necesitan cumplir con requisitos legales mínimos. Sin embargo, los fundadores que retrata este capítulo decidieron realizar una consulta amplia, concentrarse en el aprendizaje y fomentar la participación de una gama de potenciales grupos interesados. He aquí los principales motivos para esta decisión:

- Falta de recursos suficientes. La incorporación de otros participantes los ayudó a potencializar y recaudar recursos adicionales.
- Deseo de aumentar el impacto potencial.
- Deseo de aprender con otras personas y beneficiarse de sus experiencias y sus buenas ideas.
- Deseo de crear una conciencia y obtener el apoyo para los objetivos de la fundación.

El proceso de formación puede tomar una diversidad de caminos, dependiendo de los contextos políticos, económicos, sociales y culturales de cada nación. Este proceso también recibe influencia de las personas y/o las organizaciones que respaldan la idea. En los casos presentados en este capítulo, establecer una fundación exigió formular la idea, promover la concienciación y el compromiso con esta idea entre los principales actores nacionales y/o internacionales, recaudar recursos para mantener la iniciativa y crear una estructura institucional básica. El proceso incluyó consultar personas y grupos relacionados con la iniciativa (personas adineradas, organizaciones claves locales e internacionales, líderes políticos, académicos, abogados y contadores).

Las secciones a continuación, con base en las experiencias iniciales de siete fundaciones canalizadoras de recursos, ilustran cómo resolvieron asuntos claves:

Sección 1

Formulación de la idea: los fundadores

Sección 2

Construcción de compromiso y recursos

Sección 3

Selección de la estructura y la misión

Sección 1 **Formulación de la idea: los fundadores**

La sección a continuación examina cómo y por qué los fundadores de las organizaciones han formulado la idea que originó su iniciativa. En estos tres casos, se han seleccionado estructuras diferentes adaptadas a las necesidades y oportunidades locales.

Ejemplo 1	Una fundación comunitaria <i>Puerto Rico Community Foundation</i>
Ejemplo 2	Membresía del sector privado <i>Fundación para el Medio Ambiente Filipino</i>
Ejemplo 3	Una coalición para el medio ambiente <i>Philippine Business for Social Progress</i>

¿Por qué crear una fundación?

Cada fundación que se menciona en este capítulo se ha establecido como una estrategia para abordar un profundo reto social. Estos desafíos eran amplios (desarrollo social, desarrollo comunitario y conservación ambiental) y no parecía probable que pudieran resolverse a corto o a mediano plazo. No se trataba sólo de descubrir cómo se podría satisfacer una necesidad inmediata, sino cómo se podrían usar los recursos financieros para promover una acción sostenible a largo plazo. La oportunidad también fue un factor importante. Por ejemplo, Philippine Business for Social Progress debe su origen a que los líderes empresariales percibieron que debían demostrar una conciencia social y diferenciarse del gobierno dictatorial de la época.

¿Quién crea fundaciones?

Los creadores de las fundaciones de este capítulo - Philippine Business for Social Progress (PBSP), Puerto Rico Community Foundation (PRCF) y Fundación para el Medio Ambiente Filipino (FPE) - eran grupos pequeños de personas (de cinco a diez) que se comprometieron en obtener el apoyo para las causas en que creían. Para ello, dedicaron mucho tiempo, energía y/o recursos financieros. Las personas eran de diversos orígenes, incluyéndose los sectores empresarial y académico, gubernamental y la sociedad civil y religiosa. En todos los casos, el liderazgo y la visión de estas personas han sido fundamental. Estos fundadores llegaron a fideicomisarios, directores o empleados y continuaron, en sus nuevos roles, ayudando al desarrollo de la organización.

Los fundadores desempeñaron diversos roles. Ellos:

- Articularon la necesidad de una organización
- Contribuyeron con asesoría técnica, financiamiento, consultoría y facilitación
- Recaudaron fondos para la iniciativa
- Movilizaron talentos, energía y recursos de otros que compartían su visión
- Planificaron e implementaron la fundación

Aunque las personas, a menudo, son la fuerza motriz que impulsan el desarrollo de las fundaciones canalizadoras de recursos, las organizaciones también pueden desempeñar roles claves. En el caso de PRCF, FPE y PBSP, otras fundaciones establecidas (incluyendo instituciones, organizaciones no-gubernamentales, empresas e, incluso, órganos oficiales) han colaborado en su creación. El apoyo que estas organizaciones le brindaron a la iniciativa vino bajo la forma de acceso al conocimiento y a las informaciones, de espacio físico, personal y asistencia técnica.

¿Qué habilidades y conocimientos son importantes al establecer una fundación?

Algunas de las habilidades de los fundadores que destacamos:

- Comprensión de las condiciones socio-económicas y de cómo afectan a las comunidades a las que deseaban atender
- Conocimiento de las instituciones y redes existentes involucradas con problemas similares
- Conocimiento de las leyes locales que rigen al sector de organizaciones sin fines de lucro
- Experiencia contable y, en particular, conocimiento de la administración de fondos y leyes fiscales
- Contactos con organizaciones o personas que podrían brindar apoyo
- Conocimiento de organizaciones no-gubernamentales, particularmente sobre cómo se administran, que estructura pueden tener y qué necesidades tienen

¿Qué rol pueden desempeñar las organizaciones de otros países?

Las fundaciones canalizadoras de recursos son un tipo de organización relativamente nuevo en muchos países. Los obstáculos que se presentan para establecerlas incluyen la falta de información y un contexto financiero incierto. Las fundaciones de otros países pueden ayudar a superar algunos de estos obstáculos suministrando información, buenos modelos y asistencia técnica y financiera. Es lo que ha sucedido en el caso de PRCF, en el que la Fundación Ford tuvo un importante papel de apoyo, y en el de PBSP, en el que los fundadores adoptaron estrategias que habían aprendido con otra fundación sudamericana - Dividendo Voluntario para la Comunidad de Venezuela. Los fundadores de PRCF y PBSP trabajaron con grupos extranjeros para evaluar la necesidad de crear una fundación canalizadora de recursos, obtener apoyo político y financiero y adaptar la idea al contexto local.

Las ONGs internacionales especializadas (como Synergos), asociaciones de fundaciones e instituciones religiosas también han sido importantes para el desarrollo de las fundaciones canalizadoras de recursos del hemisferio sur, pero no han desempeñado un papel en estos casos específicos. Estas organizaciones brindaron acceso a los recursos, asistencia técnica y consultoría, y vínculos con otras fundaciones e información.

Resumen

El argumento para establecer una fundación canalizadora de recursos generalmente se construye a partir de la identificación de necesidades específicas no atendidas. La iniciativa para construir una organización deste tipo generalmente surge a partir de la identificación de una necesidad particular y de la comprensión de que una fundación canalizadora de recursos es la respuesta más eficaz y apropiada. Los fundadores de PBSP percibieron la inquietud social y de la disparidad creciente entre ricos y pobres como una necesidad que debería tratarse inmediatamente, involucrando la participación comprometida de las empresas en los esfuerzos por el desarrollo social. En el caso de FPE, la necesidad que impulsó a la creación de la fundación fue el problema creciente de la destrucción y la degradación ambiental. Los fundadores también deben evaluar si el esfuerzo necesario para cubrir la necesidad es factible.

El liderazgo y el apoyo comprometidos son vitales en las etapas iniciales. El núcleo o grupo fundador tiene un rol clave durante todo el período de formación de una nueva fundación. Para que la iniciativa progrese, es imprescindible contar con un grupo de personas o instituciones organizadas alrededor de la misma idea y comprometidas para asegurar el éxito y la sustentabilidad de la iniciativa. El grupo fundador de PRCE, compuesto por siete miembros, fue fundamental para definir la estructura y el rol de esta nueva fundación. Cada miembro aportó también su legitimidad personal al proceso, la cual demostró ser vital para atraer recursos.

El establecer alianzas con otros grupos y sectores puede ser útil para obtener un apoyo más amplio para la nueva organización. Los miembros del grupo fundador pueden provenir del mismo sector de la sociedad (como en el caso de PBSP, en el que todos los miembros venían de la misma comunidad empresarial) o de diferentes sectores y profesiones (como en los casos de PRCE y FPE). Lo importante en ambos casos ha sido el compromiso de todos ellos con el objetivo común para construir una fundación y la disposición de dedicar su tiempo, conocimientos y recursos para hacerla realidad. En los tres casos relatados en este capítulo, el grupo fundador tuvo un rol fundamental para recaudar el apoyo de terceros, dándole forma a la idea de la fundación, conduciendo el proceso y definiendo la misión y la visión de la nueva organización. Involucrar a personas de diferentes sectores también sirve para incorporar nuevas habilidades al proceso.

Al participar del proceso de creación de la fundación, los actores locales y externos pueden facilitar el acceso a la experiencia y a los recursos. Las entidades locales y/o internacionales (instituciones de los hemisferios norte y sur, ONGs y agencias de asistencia), en algunos casos, son socios importantísimos durante el proceso para crear la organización. Generalmente, le ofrecen conocimientos técnicos, apoyo financiero y/o político a la iniciativa. En el caso que presenta PBSP, una organización venezolana suministró el modelo a partir de cual los filipinos definieron la estructura de su nueva fundación. PBSP también aprovechó la experiencia y el apoyo de una ONG local, la Economic Development Foundation, que tuvo un rol esencial para organizar el equipo profesional. En el caso de PRCE, una entidad internacional, la Fundación Ford, le suministró el apoyo financiero y técnico y le dio credibilidad a la creación de la nueva organización.

Ejemplo 1

Una fundación comunitaria
Puerto Rico Community Foundation

El rol de la Coalición Nacional Puertorriqueña

La inspiración inicial para establecer una fundación provino de la comunidad puertorriqueña en los Estados Unidos a principios de la década de 1980. La Coalición Nacional Puertorriqueña (NPRC), un grupo de cabildeo con sede en Washington DC, que históricamente había atendido las necesidades de los inmigrantes puertorriqueños en Estados Unidos, se encontraba buscando la forma de estimular la filantropía norteamericana en la isla.

En junio de 1983, NPRC auspició un seminario en San Juan para plantear las necesidades del sector no lucrativo de Puerto Rico. NPRC invitó a las organizaciones sin fines de lucro, corporaciones y fundaciones estadounidenses. Dos universidades puertorriqueñas, Inter-American University y el Sistema Universitario Ana G. Méndez, co-auspiciaron el evento. La idea de crear una fundación se propuso por primera vez durante este seminario, según lo cuenta el presidente de NPRC, Louis Nuñez:

Ese seminario nos abrió los ojos. Se esperaba que asistieran cincuenta organizaciones. Fueron noventa, y las necesidades que se les describieron a los representantes de la comunidad de donantes fueron tan impresionantes que se tomaron medidas de inmediato para concertar sesiones de seguimiento, destinadas a dilucidar el tipo de estructura necesaria para agrupar a estas entidades tan diversas en una organización tipo "paraguas" que pudiera ayudarlas a obtener los recursos necesarios para enfrentar sus problemas específicos.¹

El seminario dio lugar a varias reuniones subsecuentes entre NPRC, Fundación Ford y Schering-Plough Corporation. Uno de los principales resultados de esos encuentros fue una donación de Ford de US\$30.000 a NPRC para auspiciar una investigación sobre la factibilidad de la idea de crear una fundación comunitaria en Puerto Rico. En octubre de 1983, NPRC contrató a Alex W. Maldonado, un importante editor puertorriqueño, ejecutivo de relaciones públicas y periodista de ese país, para que dirigiera el estudio. Maldonado llevó a cabo docenas de entrevistas detalladas, introdujo el concepto de una fundación comunitaria e investigó quién podría ser un donador potencial. Otras constituciones de la NPRC incluyeron:

- Identificar y contratar al consultor para el estudio de factibilidad
- Promover la idea de una fundación comunitaria junto a los donantes en potencial de Washington y de Puerto Rico
- Participar del núcleo que delineó la misión y la visión de la organización

El rol de la comunidad empresarial

Tras la explosión económica en las décadas de 1950 y 1960, Puerto Rico enfrentó una aguda recesión en 1970, que llevó a muchos trabajadores a migrar a Estados Unidos en búsqueda de empleo. Para mitigar el impacto de la recesión global de 1974-1976, Estados Unidos adoptó incentivos para crear puestos de trabajos en la isla. Una de estas alternativas fue la Sección 936 del código del Internal Revenue Tax que concedía a las empresas atractivos créditos fiscales desde que se establecieran en Puerto Rico. La isla se convirtió en un paraíso fiscal y sedujo a varias empresas

norteamericanas, particularmente de la industria farmacéutica. La ley permitía que las subsidiarias puertorriqueñas de las compañías norteamericanas repatriaran sus utilidades al continente, libres de impuestos federales. Las compañías que se beneficiaron de la ley fiscal se conocían como las "compañías 936". Varias de ellas, siguiendo los pasos de Schering-Plough, influyeron en la fundación de la PRCE

Schering-Plough Corporation

Aunque se haya invitado a muchas empresas al seminario de junio de 1983, Schering-Plough, una compañía "936" de productos farmacéuticos, fue la única que asistió. El interés de Richard Kinney, presidente de Schering-Plough en Puerto Rico, fue clave para la factibilidad de la organización. Schering-Plough tenía tres plantas en Puerto Rico y conexiones estrechas con la Coalición Puertorriqueña Nacional en Estados Unidos. Tras el seminario, Richard Kinney aceptó participar de la labor conjunta para unir esfuerzos apoyando la creación de una fundación comunitaria. Según el estudio del caso sobre la formación de la PRCF escrito por Roberto E. Bouret, fundador de la PRCF:

Kinney estuvo de acuerdo en tratar de convencerlo al presidente del consejo y director ejecutivo de Schering-Plough, Robert P. Luciano, para encabezar los esfuerzos destinados a obtener el apoyo corporativo de sus colegas beneficiarios de la Sección 936 para el proyecto. La propuesta era que Luciano abordaría a sus pares en los niveles ejecutivos más altos de la industria farmacéutica. Esto se vio como el mecanismo más productivo, ya que podría suavizar la renuencia de los empresarios locales en Puerto Rico a participar en los esfuerzos comunitarios, que bien podrían exceder demasiado los parámetros administrativos en términos de asignaciones de fondos.³

Luciano aceptó el puesto de presidente del Comité del Desarrollo de la organización. Encabezó los esfuerzos y comprometió en nombre de su empresa US\$100.000 anuales durante tres años. Luciano y Kinney fueron claves para obtener el apoyo de otras compañías 936. En su primer año, gracias a su labor, once empresas 936, dos bancos locales y varios donantes menores se comprometieron con donaciones para la fundación que llegaron a \$1,8 millones de dólares.

Banco Popular de Puerto Rico

Otro líder corporativo que encabezó la vanguardia del esfuerzo local para obtener el apoyo a la organización fue Héctor Ledesma, presidente de Banco Popular, el mayor banco de la isla. Nuñez de NPRC, el presidente de la Fundación Ford, Franklin Thomas y Luciano, de Schering-Plough, se reunieron con Ledesma para difundir la idea de la fundación. El interés y el compromiso de la Fundación Ford con la idea fueron una de las razones que llevaron a Ledesma que pensar que ello sí era factible. Según Louis Nuñez, "Héctor, poco tiempo después, sería presidente del consejo directivo de la Fundación Comunitaria de Puerto Rico y en nombre del Banco Popular se comprometería en aportar con \$150.000, la más alta donación que se obtuvo entre las empresas locales ".⁴

En resumen, las contribuciones principales de los líderes empresariales para crear la Fundación Comunitaria de Puerto Rico fueron:

- U\$1,8 millones de dólares para igualar las donaciones internacionales
- Hacer lobby ante otras corporaciones norteamericanas y puertorriqueñas para que apoyaran la fundación
- Dirigir y orientar a través de la participación del Comité Consultivo y en el consejo

El rol de las fundaciones norteamericanas

En varios casos, las fundaciones privadas estadounidenses, como la Fundación Ford, Rockefeller y C. S. Mott, Carnegie Corporation y la Fundación John D. y Catherine MacArthur, han desempeñado un rol significativo para que se establecieran fundaciones en otros países. Para PRCE, el interés y el apoyo de Ford y otras fundaciones norteamericanas ayudó a los fundadores a obtener los recursos iniciales y la credibilidad que les permitían a involucrar a otros y avanzar con más rapidez.

Por el hecho de haber asistido al seminario de junio de 1983, los representantes de la Fundación Rockefeller, Carnegie Corporation y la Fundación Ford estuvieron involucrados desde las primeras etapas de la iniciativa. Ford se interesó particularmente por la idea de una institución local que financiara proyectos sociales en Puerto Rico, reconociendo que las organizaciones sin fines de lucro locales estaban lo suficientemente bien organizadas como para beneficiarse de las ventajas de una institución. La motivación de Ford se basó en su interés por mejorar su actividad para financiar proyectos en Puerto Rico. Según la presidenta de Ford, Susan Berresford, "habíamos llegado a la conclusión de que nuestro personal no podía pasar el tiempo suficiente en Puerto Rico como para conocer la isla lo suficientemente bien para que nos permitiera concederles financiaciones de una manera más provechosa".⁵

La Fundación Ford, y, particularmente la entonces vicepresidenta Susan Berresford y el supervisor del programa William Díaz (puertorriqueño), facilitaron la creación de PRCE La F Ford:

- Financió el estudio de factibilidad
- Asignó a su abogado para que investigara los asuntos legales relacionados con la creación de una fundación
- Contrató un consultor, Homer Wadsworth, que anteriormente había participado en la Cleveland Foundation (una fundación comunitaria estadounidense), para conducir al núcleo al comienzo de la fundación
- Canalizó el apoyo de otros donantes norteamericanos para recaudar \$4 millones iniciales en fondos para la fundación
- Prestó los servicios de una de sus empleadas, Patricia Biggers, para entrenar al personal del primer programa y contrató los servicios de Michael Hoffman de la Cleveland Foundation para que ayudara a establecer los procedimientos administrativos.
- Suministró un constante apoyo financiero, técnico y político

El rol del grupo fundador

El consultor que dirigió el estudio de factibilidad, Maldonado, y el presidente de NPRC Louis Nuñez, reclutaron a los más entusiastas entre los entrevistados en el estudio para que formaran parte del equipo fundador. El objetivo del equipo era transformar la idea de la fundación en una realidad. El equipo estuvo compuesto por:

- Héctor Ledesma, presidente de Banco Popular
- Raymond González, socio responsable por Price Waterhouse en Puerto Rico
- Roberto Bouret, Vicepresidente de Relaciones Públicas de la compañía farmacéutica SmithKline Beecham, y un experto en recaudar fondos
- Manuel Dubón, abogado y empresario del sector inmobiliario
- Salvador Casellas, abogado prominente y ex-Secretario del Tesoro de Puerto Rico
- Jaime Fonalledas, presidente de un conglomerado inmobiliario
- Ethel Ríos de Betancourt, profesora universitaria y administradora

El equipo influyó profundamente en la actual PRCF. Posiblemente la contribución más importante que hizo fue obtener la financiación inicial de la institución. Ledesma se involucró intensamente y su participación fue clave para recaudar contribuciones de las empresas locales de Puerto Rico. Posteriormente, llegó a ser el primer presidente del consejo de administración de PRCF.

Nuñez, de NPRC, también trabajó con la Fundación Ford para obtener el apoyo de otras fundaciones norteamericanas. Con este fin, la PRCF recibió una capital semilla de US\$250.000 de la Fundación Ford, además de compromisos por casi US\$4 millones de Rockefeller, Carnegie, Mott y John D. and Catherine T. MacArthur. Estas donaciones se estructuraron como fondos desafiantes para fomentar más donaciones individuales y corporativas. PRCF tuvo un plazo de tres años para que reuniera US\$8 millones de contrapartida y recibir los US\$4 millones combinados por el grupo de fundaciones norteamericanas. PRCF logró cumplir este objetivo.

A partir del comienzo de 1984 hasta abril de 1985, los miembros fundadores se reunieron prácticamente una vez al mes, a veces en reuniones durante un día entero, para discutir puntos clave relacionados con el establecimiento de la fundación (estructura, rol, misión, áreas del programa). Estas reuniones, generalmente, se llevaban a cabo en una oficina prestada por el Banco Popular. Hacia 1985, el equipo creció, incorporando a personas de áreas y campos de especialización que aún no tenían representación entre los fundadores. Este grupo mayor se designó a sí mismo como el primer consejo directivo de PRCF.

Algunos de los logros más significativos del consejo fueron:

- Incorporar legalmente la fundación
- Escribir una declaración de la misión
- Redactar los estatutos
- Presentar una campaña publicitaria para difundir extensamente, no sólo informaciones sobre la nueva fundación sino también sobre la idea más amplia de una fundación comunitaria

El proceso de formación culminó a fines de 1985. Para entonces, la PRCF había elegido a su primer presidente y había comenzado a conceder subvenciones por un total de US\$500.000.

Las contribuciones de los miembros fundadores de la PRCF fueron:

- Construir la base de la fundación, a través de contribuciones de empresas locales, compañías "936" establecidas en la isla y fundaciones norteamericanas.
- Definir la misión y los objetivos
- Delinear la estructura de la fundación y las necesidades iniciales de personal
- Definir de las áreas principales del programa
- Seleccionar los miembros del consejo original
- Suministrar asesoría técnica en asuntos de procedimientos y administrativos.

Varios de los fundadores llegaron a ser miembros del consejo original y continuaron influyendo en el desarrollo de PRCF.

Ejemplo 2

Membresía del Sector Privado *Philippine Business for Social Progress*

PBSP se fundó en diciembre de 1970 gracias a la iniciativa de 50 líderes de las principales empresas Filipinas que sintieron la necesidad de crear un mecanismo que brindase asistencia profesional para el desarrollo a los filipinos menos favorecidos. Hoy, PBSP es una organización corporativa cuyos afiliados (175 compañías) destinan el uno por ciento del ingreso neto antes de los impuestos al desarrollo social.

Cronograma de las actividades

- | | |
|---------------------|--|
| 1970 | <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones iniciales entre líderes empresariales de Filipinas • Celebración de talleres sobre la responsabilidad social de las empresas • Discusiones centradas en la financiación de la organización • Visita de la organización venezolana "Dividendo Voluntario para la Comunidad" • Presentación de la experiencia de Dividendo ante los líderes empresariales filipinos • Fundación de PBSP y registro ante la Comisión Filipina de Valores y Bolsa |
| 1971 (mayo) | • Registro de PBSP ante la Autoridad Nacional de Ciencia y Tecnología como una organización de naturaleza científica y para el desarrollo |
| 1971 (abril) | • PBSP abre sus puertas |

¿Quién fundó PBSP?

Durante 1970, los líderes empresarios de tres asociaciones empresariales, el Consejo para el Desarrollo Económico, el Consejo Empresarial Filipino y la Asociación para la Acción Social (ASA), se reunieron para discutir una nueva agenda de negocios frente a una situación social cada vez peor. Los líderes empresariales que participaron en estas reuniones fundaron PBSP. Los fundadores veían su motivación no sólo como un interés propio sino también como una expresión de genuina preocupación. En las palabras de uno de los fundadores de PBSP, Sixto "Ting" Roxas, III, de la Economic Development Foundation (EDF):

En la medida en que las actividades económicas del empresario tienden a generar un desequilibrio en la sociedad y a crear tensiones sociales, dese emprender programas de desarrollo social que atiendan a estos problemas sociales.⁶

Otros fundadores, entre ellos los empresarios católicos Howard Dee y Armando Baltazar, creían que el sector empresarial tenía el deber de involucrarse más con el desarrollo social. Esta actitud formaba parte de una tendencia que surgía en las Filipinas, en la década de años 50, cuando la Iglesia Católica alentaba a sus seguidores a luchar por la justicia para los pobres. Varios empresarios unieron fuerzas junto a la jerarquía de la Iglesia para lograr este objetivo. Dee y Baltazar integraban esa tradición.

Los otros miembros fundadores de la PBSP eran:

- Jose M. Soriano, presidente del consejo y presidente de Atlas Consolidated Mining and Development Corporation
- Andres Soriano, Jr., presidente y presidente General de la San Miguel Corporation
- Don Emilio Abello, Manila Electric Company (MERALCO), compañía de luz
- Washington SyCip, SGV, una empresa contable
- Howard Dee, The United Laboratories, empresa farmacéutica
- Luzio Mazzei, Shell Corporation Philippines
- Bienvenido Tan Jr., Philippine Tobacco and Modern Glass

Así como diferían las motivaciones de los diversos fundadores, sus conceptos sobre el desarrollo social también variaban. El fundador Tan recuerda:

"El movimiento estaba encabezado por personas que tenían visiones diferentes sobre lo que deseaban hacer. Ellas querían organizar un grupo con base en esta idea de "ayudar a las personas que necesitan ayuda para ayudarse a sí mismos" sin saber realmente qué significaba la implementación de este concepto...⁷

Para aclarar la misión de la organización, Howard Dee se comunicó con Washington SyCip y solicitó ayuda para preparar un documento conceptual que definiera un mecanismo capaz de responder a los deseos de los empresarios involucrados. SyCip le sugirió al grupo que crease una empresa social con capital de riesgo que pudiera invertir en proyectos de desarrollo social en una pequeña escala para ayudarlos a llegar a ser más sostenibles.

Los principales fundadores de PBSP provenían todos de la comunidad empresarial. Al describir el rol y la importancia de los fundadores, el ex director ejecutivo de PBSP, Ernesto D. Garilao, escribe en su ensayo intitulado PBSP -¿Se puede replicar?.

"Desde que se creó PBSP en 1970, aproximadamente la mitad de las 50 empresas permanecieron como miembros. Del mismo modo, los dirigentes -los fundadores originales y los presidentes que los sucedieron - han continuado trabajando activamente, todos como voluntarios, en el consejo curador de la fundación o en otros comités creados por el consejo. La participación activa de las empresas miembro y el valor que se les ha dado a sus contribuciones han creado un nuevo entusiasmo y apoyo con relación a la fundación. Su apoyo financiero sostenido y su involucramiento, junto con la orientación constante de los miembros fundadores, han sido manifestaciones obvias de dedicación hacia PBSP.⁸

Algunas de las principales contribuciones del Grupo Fundador para el desarrollo de PBSP fueron:

- Elaborar, con la ayuda de una firma de consultoría y contabilidad estadounidense, un documento sobre el concepto de la estructura específica que adoptaría la fundación
- Organizar una serie de seminarios sobre la responsabilidad social de las empresas que trataron el tema de financiación de la nueva organización
- Organizar una visita de intercambio entre los líderes empresariales de Filipinas involucrados en la creación de PBSP y una organización venezolana (Dividendo Voluntario para la Comunidad)
- Formular la visión y la misión de PBSP
- Organizar el equipo profesional, la agenda y los programas de la nueva organización

La participación de la Economic Development Foundation (EDF)

A menudo, una institución es la fuerza motriz para la creación de una fundación canalizadora de recursos independiente. Esto fue lo que le sucedió a EDF, que tuvo un rol muy activo en la fundación de Philippine Business for Social Progress, aunque las dos fueron siempre dos organizaciones separadas e independientes. EDF, bajo la dirección de Sixto Roxas, tuvo la tarea de organizar un equipo profesional. En las etapas iniciales, EDF le prestó algunos miembros de su equipo a PBSP.

Roxas también redactó las primeras declaraciones sobre la visión y la misión, que fueron adoptadas por un Comité Directivo, constituido por un grupo de miembros fundadores. Al año, PBSP había logrado organizar a su equipo exitosamente.

El rol del Comité Directivo

Según el ex-director ejecutivo de PBSP: "El trabajo efectivo de reunir a la membresía, desarrollar la estrategia de desarrollo social, establecer la agenda y los programas y reclutar el equipo profesional estuvo en las manos de un comité directivo: Jose Soriano, Washington SyCip, Sixto Roxas III y Howard Dee".⁹ Los empresarios fundadores de PBSP, el comité directivo y los primeros miembros del equipo de PBSP han sido los responsables por la formulación del concepto básico de la fundación.

Adaptando una historia exitosa a un contexto local: el rol de Dividendo Voluntario para la Comunidad

Jose Soriano fue electo el primer director del consejo de PBSP. Tras haberse fundado, en diciembre de 1970, PBSP patrocinó una serie de seminarios sobre la responsabilidad social de las empresas, donde se planteó el tema de la financiación y el mantenimiento de la nueva fundación. El venezolano Luzio Mazzei, presidente de Shell Philippines en aquel entonces, introdujo una idea que ya había sido experimentada en Venezuela por Dividendo Voluntario para la Comunidad, fundada por los industriales venezolanos en 1963. Los miembros de Dividendo contribuían con el uno por ciento de su ingreso antes de los impuestos para las actividades de la fundación. Mazzei organizó la visita a Venezuela de un grupo de líderes empresariales de Filipinas y se lo invitó al director ejecutivo de Dividendo a Manila para compartir información.

La organización propuesta por los líderes empresariales Filipinos se llamó Philippine Business for Social Progress. Del ejemplo que prestó Dividendo, los fundadores de PBSP extrajeron el concepto de que las empresas-miembro deberían destinar el uno por ciento de su ingreso neto antes de los impuestos al trabajo de desarrollo social: el 60 por ciento se entregaría a la fundación y el resto se retendría por la empresa para financiar sus propias actividades relacionadas al desarrollo social. PBSP, a diferencia de Dividendo, también implementaría sus propios programas.

Con el increíble compromiso de sus fundadores, el número de las empresas afiliadas se elevó de 50 a 137 en el primer año. PBSP cuenta actualmente con más de 170 miembros.

Ejemplo 3

Una coalición para el medio ambiente

Fundación para el Medio Ambiente Filipino (FPE)

¿Quién fundó la FPE?

FPE se creó formalmente en 1992, como resultado de un esfuerzo conjunto de los gobiernos norteamericano y filipino, de coaliciones de organizaciones sin fines de lucro en Filipinas; el Foro para el Desarrollo Filipino (Philippine Development Forum) (PDF), grupo de lobbistas con sede en Washington; el World Wildlife Fund (WWF) y la Philippine Business for Social Progress para enfrentar al problema de la degradación ambiental. El fondo patrimonial de la fundación se creó a través de un mecanismo innovador de canje de deuda que generó un fondo para las actividades de preservación.

FPE fue el fruto de la experiencia de muchos años en el área de programas ambientales financiados a través de "deuda a cambio de la naturaleza", que incluyeron una conversión de US\$2 millones en 1988 entre el Departamento del Medio Ambiente y Recursos Naturales de Filipinas, la Fundación Haribon y el World Wildlife Forum. La evaluación del programa llevó a sus participantes a identificar la necesidad de crear una base financiera sostenible para proteger los recursos naturales de Filipinas.

El grupo fundador de la FPE incluía:

Individuos:¹⁰

Corazón "Dinky" Soliman, considerada una de las primeras organizadoras comunitarias de Filipinas, contaba con dos décadas de experiencia en organizaciones populares y en desarrollo comunitario. Anteriormente había trabajado como coordinadora y miembro del consejo en dos organizaciones relacionadas con la reforma agraria.

Sixto "Ting" Roxas III, economista y maestro, así como líder empresarial en el área de responsabilidad social corporativa. Se lo considera uno de los formuladores del concepto de la PBSP. Ex-presidente del Asian Institute of Management, combinaba sus habilidades de gerencia adquiridas durante los varios años de trabajo en el sector privado con el conocimiento y la experiencia en trabajo comunitario.

Eugenio "Eugene" Gonzales, conocido activista del sector de ONGs, que ayudó a crear el Caucus of Development (CODE-NGO), una coalición de redes de ONGs que reúne a más de 3.000 organizaciones miembro.

Maximo "Junie" Kalaw, pionero del movimiento ambientalista en Filipinas y miembro fundador y presidente de la primera ONG involucrada en actividades ambientalistas - la Fundación Haribon.

Organizaciones colaboradoras:

La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), que suministró la financiación inicial para crear a FPE, a través de un acuerdo de cooperación con el WWF.

El gobierno de Filipinas, en particular el Departamento del Medio Ambiente y Recursos Naturales (DENR). FPE formaba parte del Programa de Gerencia de los Recursos Naturales iniciado e implementado por el DENR.

El WWF, la más grande fundación ambientalista ecologista privada de Estados Unidos, fue fundamental para fundar la FPE debido a su experiencia en el primer Programa Filipino de Deuda a Cambio de la Naturaleza (1988) y su larga historia de esfuerzos de para la preservación en Filipinas.

PBSP, como la ONG local comisionada por el WWF para ser su aliada en la creación de FPE, principalmente debido a sus 23 años de experiencia en administración de fundaciones, de proyectos y programas y subvenciones. La PBSP es esencialmente una fundación para el desarrollo social y no una ONG ambientalista, aunque sus programas incluyen las cuestiones ambientales y el desarrollo sostenible como dimensiones integrales.¹¹

El rol de las organizaciones no-gubernamentales de Filipinas

Muchas ONGs de Filipinas han estado involucradas en la creación de FPE, incluyendo representantes de algunas de las más importantes redes y coaliciones de ONGs ambientales y del desarrollo. Los esfuerzos nacieron en noviembre de 1989, cuando un grupo de diez representantes de ONGs filipinas participaron en un "tren ambiental" que viajó de San Francisco a Washington, DC. El grupo estuvo financiado por la Fundación Ford y Gateway Pacific. Después del recorrido, se invitó al grupo para que fuera el agente no-gubernamental en una misión oficial encabezada por la Presidenta Corazón Aquino que pretendía obtener ayuda para el desarrollo de parte del gobierno de Estados Unidos y discutir el Plan de Asistencia para Filipinas.

En Washington, ellos se reunieron con PDF, una organización norteamericana involucrada con los derechos humanos y el problema de las bases militares norteamericanas en Filipinas y que estaba cabildeando al Congreso de Estados Unidos para que aumentara la ayuda a Filipinas. PDF aceptó trabajar con ellos como el brazo extranjero de una campaña filipina para aumentar la ayuda extranjera para el desarrollo, especialmente en cuestiones ambientales.

Cuando volvieron a casa, los filipinos fundaron el Green Forum Philippines, organización "paraguas" para las ONGs ambientalistas. Green Forum debía ser la conexión con PDF en Washington. Maximo Kalaw, que había participado del tren ambiental, hizo contactos en Washington para garantizar que la ayuda norteamericana para el desarrollo, en ese año, estuviera destinada a las ONGs involucradas con la protección ambiental de Filipinas.

Algunas de las contribuciones de las ONGs filipinas para la fundación de la FPE fueron:

- Hacer lobby en el Congreso de Estados Unidos para aumentar la asistencia al desarrollo a Filipinas, incluyendo el apoyo para los asuntos ambientales
- Crear en Filipinas una organización "paraguas" de ONGs ambientalistas enfocadas en la defensa de la causa

El rol del gobierno filipino

El gobierno de Filipinas participó principalmente de dos maneras:

- Apoyando la creación de FPE
- Facilitando la financiación de FPE a través de un mecanismo de conversión de la deuda que creó un fondo patrimonial para actividades de preservación

Esta participación surgió de la respuesta del gobierno a los asuntos ambientales. Su Estrategia para el Desarrollo Sostenible de Filipinas reconoció un eslabón fundamental entre el desarrollo económico y la protección ambiental. La estrategia argumentaba que la pobreza lleva al uso indebido del medio ambiente y, por lo tanto, el crecimiento económico es un elemento importante para el cese de la degradación ambiental. Adicionalmente, la protección ambiental es vital para sustentar los beneficios del desarrollo económico.

El gobierno de Filipinas vio en FPE una forma de evitar la discontinuidad de los programas ambientales del sector público y, a la vez, establecer un mecanismo de financiación para apoyar a las actividades de conservación ambiental de la ONG. El Secretario del DENR fue uno de los nueve miembros del consejo interino de FPE. El fondo patrimonial de FPE sería creado a través de un mecanismo de conversión de deuda y el gobierno filipino tendría el derecho de monitorear su progreso. El gobierno, junto a USAID, tenía que aprobar la asignación de los fondos a FPE, así como cualquier potencial disolución de su fondo patrimonial.

El rol del gobierno de Estados Unidos

Las principales contribuciones del gobierno de Estados Unidos para la creación de FPE fueron el apoyo político y financiero. A través de USAID, el gobierno estadounidense fue un agente fundamental que se involucró en el contexto de dos circunstancias significativas:

- El cambio en el ambiente político de Filipinas que sucedió en 1986, cuando una revolución popular derrocó al dictador Ferdinand Marcos e inauguró el régimen democrático bajo la Presidenta Corazón Aquino. Ello aumentó el interés de Estados Unidos por las Filipinas.
- La reunión de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de 1992, que colocó las cuestiones ambientales en la agenda de los donantes, organismos inter-gubernamentales y ONGs.¹²

Como explicó el ex-funcionario de USAID Delbert McCluskey: "USAID percibió que el contexto político era muy apropiado, [es decir] ' estaba maduro' para una ONG como la FPE. Fundar la FPE era beneficiarse del gran crecimiento en las ONGs y el interés por el ambiente".¹³

En 1988, en la sesión en que se solicitaron las garantías de la Iniciativa de Ayuda Multilateral para el Programa de Asistencia a las Filipinas, en Tokio¹⁴, el gobierno de Estados Unidos propuso una financiación que más tarde se llamó Programa de Administración de los Recursos Naturales (NRMP). En 1990, el Congreso de Estados Unidos sancionó la Ley de Ayuda Extranjera, bajo la cual surgió el NRMP como un enfoque de la USAID. En septiembre de 1990, se suscribió un acuerdo que formalizaba el compromiso del gobierno de Estados Unidos de apoyar al NRMP de Filipinas con una contribución de US\$125 millones. De este monto, US\$25 millones serían especialmente destinados para un Componente de Protección de los Recursos que auspiciaría las actividades locales relacionadas a la administración y la protección de los recursos naturales renovables en Filipinas. El acuerdo destinaba US\$6,3 millones del importe para crear la FPE.

USAID veía la creación de FPE como una oportunidad de ser la pionera en una nueva área de promoción del desarrollo, que incorporaba la participación de ONGs y un apoyo sustancial al medio ambiente. Otro objetivo era posicionarse como donante estratégica en el país, además de apoyar el nuevo régimen democrático de la Presidenta Corazón Aquino. Delfin Ganapin, Subsecretario del DENR, afirmó en aquella época:

[Los funcionarios del gobierno de Estados Unidos] desean demostrar que apoyan el nuevo gobierno... y USAID quiere ser vista como una organización que incentiva los ideales y los procesos democráticos... Estados Unidos también desea ser uno de los principales agentes en la cuestión del medio ambiente...¹⁵

Sección 2 Construcción de compromiso y generación de recursos

Esta sección analiza cómo los fundadores de las instituciones consiguieron el compromiso de grupos claves y desarrollaron planes para recaudar recursos financieros y de otra índole para sus iniciativas.

- | | |
|-----------|---|
| Ejemplo 1 | Un estudio de factibilidad
<i>Fundación Comunitaria de Puerto Rico</i> |
| Ejemplo 2 | Difusión, viajes de estudio y talleres
<i>Fundación para el Medio Ambiente Filipino</i> |
| Ejemplo 3 | Consultas, visitas de intercambio, comité directivo
<i>Fundación para la Región Occidental de Zimbabwe</i> |

¿A quién se debe consultar? ¿Por qué?

Las fundaciones que se mencionan en este capítulo se crearon por un conjunto de personas e instituciones diversas y se diseñaron para atender las necesidades de una variedad de "clientes". Se desarrollaron para atender a las comunidades locales necesitadas de recursos y también buscaban responder a las necesidades de donantes nacionales e internacionales que deseaban maximizar el impacto de sus contribuciones. Con el objetivo de actuar como un puente eficaz entre los diversos públicos, los fundadores de estas instituciones y muchas otras organizaciones del hemisferio sur que se mencionan en este libro llevaron a cabo un proceso de consultas para aclarar dos preguntas importantes:

- ¿Quién va a apoyar a la organización política, técnica y financieramente?
- ¿Quién se va a beneficiar con la organización?

Todas las organizaciones presentadas en este capítulo intentaron llegar tanto a los patrocinadores como a los beneficiarios. Las consultas realizadas a los interesados durante sus formaciones ayudaron a las organizaciones a que identifiquen y definan los roles que desempeñarían y cómo podrían estar mejor organizadas y dirigidas. Un proceso de consultas de este tipo también ayuda a que las organizaciones identifiquen dónde van a obtener sus recursos (financieros, materiales y humanos).

Específicamente, la consulta ayudó a:

- Determinar la factibilidad de la organización
- Definir su papel y objetivo
- Identificar los liderazgos
- Definir objetivos, estrategias y actividades
- Definir la estructura que adoptará y aclarar los asuntos relativos a la administración
- Estimular el interés entre los agentes públicos y privados
- Intercambiar información con organizaciones/redes bien establecidas y con otros agentes importantes

Las fundaciones, por lo general, consultan a una variedad de personas y grupos durante las etapas iniciales, incluyendo:

- Ciudadanos adinerados
- Principales fundaciones locales (otras instituciones sin fines de lucro importantes, grupos empresariales, etc.)
- Universidades y líderes académicos
- Profesionales legales y contables
- Líderes políticos
- Representantes comunitarios influyentes de la población geográfica y demográfica a la que atenderá la fundación

¿Cómo es facilitada la consulta?

El compromiso con una nueva institución se establece, principalmente, a través de contactos personales. Los fundadores, en estos casos, hablaron con un número significativo de personas que pertenecieron a sus propias redes de contacto, tanto personales como profesionales. Sin embargo, en todos los casos, percibieron la necesidad de ampliar sus contactos existentes para obtener apoyo adecuado para crear la fundación. Algunos medios que utilizaron:

- Estudios de factibilidad para explorar las posibilidades de la iniciativa. Estos estudios pueden indicar áreas de conflicto potencial que podrían amenazar la consolidación de la nueva iniciativa. Por ejemplo, otras ONGs pueden creer que la nueva fundación será una competencia con sus propios esfuerzos para recaudar fondos. También pueden descubrir si el sector privado estaría dispuesto a comprometerse con la idea y si el ambiente legal sería favorable a la iniciativa.
- Los viajes de estudio para conocer otras fundaciones y la filantropía de otros lugares. Pueden concretizarse bajo visitas de intercambio a otras organizaciones del propio país, de la región o del extranjero. Estas visitas permiten que los creadores de la fundación se beneficien de la experiencia de instituciones establecidas, intercambien informaciones y aprendan con sus pares.
- Talleres para promover conocimiento y acuerdo sobre los elementos involucrados en la creación de fundaciones (es decir, definición de la misión, el rol, la estructura de la organización y los recursos) e intercambiar ideas entre los involucrados. Entre los participantes puede haber miembros fundadores, representantes de otras fundaciones y organizaciones sin fines de lucro (locales y/o internacionales), órganos gubernamentales, empresas, líderes comunitarios y ciudadanos adinerados.
- Los documentos conceptuales, también llamados "documentos de posición" o "declaraciones de necesidades", son piezas que describen la fundación, sus propósitos y funciones. Estos documentos ayudan a comunicar la idea de la nueva institución y pueden abrir caminos para obtener un consenso más sólido sobre la fundación canalizadora de recursos. Estos documentos pueden ser compartidos tanto con los posibles beneficiarios de las eventuales donaciones de la fundación, y como con los potenciales auspiciantes. Los fundadores, a menudo, van a solicitar retroalimentación sobre el documento de concepto en un intento por perfeccionar la idea y encontrar la mejor manera de divulgarla hacia los diferentes grupos.

Resumen

Los procesos consultivos pueden desarrollar el programa, la legitimidad y la confianza en la fundación. Las consultas son una forma de aprender con los otros individuos o instituciones, discutir ideas críticas sobre la iniciativa, compartir experiencias y conocimientos, analizar la factibilidad de la iniciativa, comunicar la idea a los patrocinadores potenciales, obtener un consenso sobre la iniciativa y garantizar la credibilidad y la transparencia de todo el proceso.

Los procesos consultivos son exclusivos y responden a las necesidades específicas de cada fundación. Las consultas pueden ser de varias maneras (distribuyendo documentos de concepto, a través de viajes de estudio, estudios de factibilidad, talleres), dependiendo de los objetivos de la fundación. El proceso de consultas puede ser corto o de larga duración. Por ejemplo, los fundadores de la Fundación para el Medio Ambiente Filipino (FPE) se reunieron con más de 600 grupos interesados, hicieron un viaje de estudio a Estados Unidos y promovieron un taller de dos días sobre la gobernanza de y canalización de recursos.

Las oportunidades de aprendizaje y de intercambio entre las organizaciones permiten acceder a las nuevas ideas y crean puentes entre ellas. El intercambio de ideas y experiencia entre fundaciones ayuda a crear relaciones productivas y estimula la transferencia de conocimientos. En el caso presentado por la Fundación Comunitaria para la Región Occidental de Zimbabwe (WRF), en 1994 y 1996, hubo visitas organizadas a catorce instituciones de Estados Unidos, además de visitas a una organización de Mozambique y otra en Sudáfrica. Estas visitas han servido como un instrumento para ayudar a que los miembros fundadores de WRF desarrollen la estructura de la nueva fundación.

Involucrar a los posibles beneficiarios ayuda a desarrollar la confianza y un sentido de propiedad. Las consultas a los beneficiarios ayudan a establecer la confianza y a crear un sentimiento de propiedad entre aquellos que serán directamente beneficiados por el trabajo de la organización. Las consultas también les ofrecen a los posibles beneficiarios una oportunidad de expresar sus intereses y expectativas respecto a la iniciativa. En Zimbabwe, los fundadores de WRF buscaron activamente la participación de personas de la comunidad y el resultado fue una fundación que refleja profundamente las necesidades de la comunidad.

Ejemplo 1

Un estudio de factibilidad *Fundación Comunitaria de Puerto Rico*

¿Por qué hacer un estudio de factibilidad?

La Coalición Nacional Puertorriqueña recibió una donación de US\$30.000 de la Fundación Ford para desarrollar un estudio de factibilidad que duró dos años y que comenzó a fines de 1983. El estudio se desarrolló para verificar se era posible crear una nueva fundación comunitaria que aumentase significativamente el apoyo de fundaciones y corporaciones norteamericanas que operaban en la isla a proyectos comunitarios en Puerto Rico. El objetivo del estudio era contestar cuatro preguntas:

- ¿Existe una población suficiente para ser atendida por la fundación?
- ¿Existen suficientes fuentes de riqueza, "capital excedente", para asegurar la supervivencia a largo plazo y el éxito de la fundación?
- ¿Existe un sentimiento fuerte y profundo de cohesión comunitaria, un "espíritu comunitario" a partir del cual se puede construir una fundación?
- ¿Hay líderes comunitarios, "inspiradores y movilizadores," lo suficientemente motivados como para llevar a cabo la ardua tarea de organizar, financiar y mantener la fundación?

Cómo se llevó a cabo el estudio

Un importante consultor puertorriqueño, Alex W. Maldonado, fue el encargado de llevar a cabo el estudio, debido a su extensa experiencia como editor, ejecutivo de relaciones públicas y periodista. El consultor entrevistó a un total de 34 personas expertas en las siguientes áreas:

Consultas	Número (16)
Ejecutivos de compañías farmacéuticas	5
Líderes comunitarios y de organizaciones sin fines de lucro	5
Representantes de fundaciones norteamericanas	4
Banqueros	3
Educadores	3
Funcionarios del gobierno	3
Ejecutivos de compañías de productos químicos	2
Contadores	2
Abogados corporativos	2
Representantes asociaciones industriales	2
Agente de finanzas	1
Personal de la Cámara de Comercio	1
Personal del United Way Fund	1
Total	34

Las entrevistas abarcaron tanto a los líderes comunitarios como a las instituciones, incluyendo al banco comercial más grande de la isla, a los más importantes conglomerados privados, a los estudios jurídicos y ex-funcionarios gubernamentales de alto nivel bien informados acerca de las cuestiones impositivas corporativas en Estados Unidos y en Puerto Rico.

Las entrevistas se estructuraron en tres partes:

- Definición del concepto de una fundación comunitaria según el conocimiento y la comprensión de la persona o institución
- Descripción de la política de la empresa o de la institución para la comunidad, suministrando los registros de los últimos años y sus planes para el futuro
- Comentarios y retornos respecto a la idea de establecer una fundación comunitaria en Puerto Rico. ¹⁷

La finalidad de la investigación era obtener respuestas de los posibles interesados, favorables o desfavorables, y no "promover" el proyecto.¹⁸ Muchos de los entrevistados expresaron su deseo de apoyar a una fundación comunitaria como la descrita, financieramente u ofreciendo su trabajo voluntario una vez que estuviera establecida. Por ejemplo, Sun Oil ofreció una donación de US\$5.000 a 10.000 para ayudar a subvencionar el estudio de factibilidad y un vicepresidente de la compañía Bristol-Myers Squibb se ofreció para ayudar.

Resultados del estudio

El estudio identificó ideas sobre cómo transformar el apoyo conceptual a la idea de una fundación comunitaria en apoyo financiero concreto. Para algunos, este apoyo dependería de una serie de factores:

- Apoyo de una institución respetable y conocida (como la Fundación Ford)
- La incorporación de líderes empresariales de sólida reputación en el consejo
- La selección de un equipo profesional -en particular, el presidente o director- que estuviera formado por personas conocidas y respetadas en la comunidad empresarial
- Concentrarse en los problemas existentes en áreas de interés de los líderes empresariales¹⁹

El consultor entrevistó también a varias personas en Estados Unidos, incluyendo ejecutivos de empresas con subsidiarias en Puerto Rico y altos directivos de fundaciones (las Fundaciones Carnegie Corporation y Ford). Más tarde, estas organizaciones suministraron el apoyo financiero y programático a PRFC. El estudio no sólo demostró la factibilidad de crear una fundación sino que ayudó a las personas a que se familiaricen con el concepto.

Las conclusiones y recomendaciones del estudio de factibilidad fueron:

Resumen de las conclusiones:

- La respuesta de los líderes comunitarios fue positiva, muchas veces, entusiasta
- Casi todos los entrevistados contestaron que existe la necesidad de una fundación comunitaria
- La PCRFC no sólo llenaría un "hueco" filantrópico en Puerto Rico, sino que tendría el potencial de convertirse en un agente organizador de los intereses, de las iniciativas y recursos del sector privado
- La mayoría de los líderes corporativos respondió que aumentarían su participación en los proyectos comunitarios si PCRFC lograra atraer recursos de las fundaciones estadounidenses y si su equipo estuviese compuesto por profesionales reconocidos y respetados
- No había impedimentos legales para organizar una fundación comunitaria en Puerto Rico
- No había problema en reclutar a los principales líderes comunitarios para el consejo directivo de la fundación
- Muchos de los entrevistados recalcaron la necesidad de estructurar y mantener a la PCRFC totalmente separada de las cuestiones políticas partidarias de la isla
- La PCRFC no competiría con United Way Fund de Puerto Rico
- El momento era bueno porque las corporaciones estaban receptivas a una fundación que sea un catalizador y un instrumento para "hacer más" en Puerto Rico. Hay un consenso creciente de que la isla necesita terminar con el síndrome de que sólo el gobierno puede hacer las cosas. El sector privado ha creado, recientemente, varias entidades para aumentar su papel en asuntos comunitarios y dos fundaciones privadas en Puerto Rico están viviendo el proceso de aumentar substancialmente la actividad de donación.

Resumen de recomendaciones

- La Coalición Nacional Puertorriqueña y la Fundación Ford deben seguir adelante con su iniciativa de crear una Fundación Comunitaria de Puerto Rico
- Se debe organizar un grupo central con siete miembros para poner en marcha un plan de cuatro etapas para establecer la fundación, cada una estará basada en el éxito de la anterior
- El objetivo debe ser que la PRCF esté operando en julio de 1984. Sugerimos el siguiente calendario:

Febrero:	Grupo central formado
Marzo:	Reunión del comité organizador con los principales liderazgos de las organizaciones nacionales
Abril:	Establecimiento formal de la PRCF; consejo organizado; inicio de la campaña de relaciones públicas
Mayo-junio:	Igualar los fondos comprometidos por el sector privado
Julio:	La PRCF da inicio a sus operaciones

- La PRCF debe estar organizada y operar bajo las leyes de Puerto Rico y recibir una exención de impuestos tanto federales como provinciales.²⁰

El estudio de factibilidad también sirvió para identificar y reclutar a los más entusiastas de los puertorriqueños entrevistados para que formen parte del equipo nuclear o fundador. Estos nuevos miembros eran:

- el presidente del mayor banco de Puerto Rico
- un ex-Secretario del Tesoro de Puerto Rico
- el presidente de un conglomerado inmobiliario
- el vicepresidente de Relaciones Públicas de una compañía farmacéutica
- un asociado en Puerto Rico de Price Waterhouse, una empresa internacional de contabilidad
- abogados prominentes
- un profesor universitario

Ejemplo 2

Difusión, viajes de estudio y talleres
Fundación para el Medio Ambiente Filipino

¿Por qué los fundadores necesitan hacer consultas?

La Fundación para el Medio Ambiente Filipino (FPE) fue el resultado de extensas negociaciones que comenzaron en 1989 entre el gobierno de los Estados Unidos, el gobierno de Filipinas, coaliciones de ONGs filipinas, un grupo de lobby en Washington, DC y el World Wildlife Fund (una organización sin fines de lucro norteamericana). Las ONGs de Filipinas desempeñaron un rol importantísimo y ya estaban involucradas desde la etapa de conceptualización de la organización. Los representantes de las mayores redes y coaliciones de ONGs ambientales y del desarrollo, es decir, el Green Forum, CODE-NGO, la Federación Filipina para Asuntos Ambientales (Philippine Federation for Environmental Concerns - PFEC) y la Red Ecológica Filipina (Philippine Ecological Network - PEN) () y líderes ambientalistas y de ONGs participaron en las discusiones sobre la creación de la organización junto a la Misión Filipina de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID).

El proceso de formación de la FPE tuvo diferencias vitales con relación al de la PRCF (discutido anteriormente). Los fundadores de la FPE habían logrado una promesa para obtener recursos potenciales para el fondo patrimonial de la organización tras las primeras etapas del proceso; por lo tanto, la necesidad principal no era identificar el apoyo financiero para la iniciativa, sino perfeccionar la idea e identificar a los posibles beneficiarios. Las consultas se extendieron a las ONGs con la participación de los grupos interesados ya comprometidos (USAID y el gobierno filipino).

Entre 1990 y 1992, aproximadamente 600 personas estuvieron involucradas en las discusiones. Debido a la gran variedad de grupos interesados en la creación de FPE, el proceso consultivo buscaba establecer la credibilidad y llegar a un consenso. Se notó que eran necesarias negociaciones, consultas de base amplia y la participación de los grupos interesados para establecer la confianza y la transparencia.

Cuando crearon la FPE, los fundadores concibieron un proceso de aprendizaje de consultas con tres etapas:

- Fase 1 - Difusión y consulta
- Fase 2 - Viaje de estudio sobre filantropía
- Fase 3 - Taller sobre gestión y canalización de recursos

Primera etapa: Difusión y consulta

En septiembre de 1991, se formó el consejo interino de la FPE con nueve miembros. El consejo contaba con un representante del Departamento del Medio Ambiente y Recursos Naturales de las Filipinas, uno de USAID (sin voto), líderes de universidades, iglesias y coaliciones y redes de ONGs. El grupo postergó la selección de un presidente hasta que pudiera consultar con un amplio segmento de la comunidad de las ONGs. Los miembros del consejo rotaron la tarea de presidir las reuniones de los comités. El consejo Interino tenía tres tareas principales:

- Preparar los artículos de constitución y los estatutos de la organización. Esta tarea se la confiaron a un abogado ambientalista local. Durante sus reuniones mensuales, los miembros del consejo Interino suministraron orientación e invirtieron en la elaboración de estos documentos. El proyecto se presentó tras una serie de reuniones regionales con las organizaciones no-gubernamentales y populares (OPs). Luego de concluirse los artículos de constitución y los estatutos, la FPE quedó formalmente registrada en enero de 1992.
- Desarrollar un proceso para seleccionar el consejo de curadores regular
- Administrar el Programa Interino de Donaciones, que buscaba suministrar una fuente inmediata de fondos a las ONGs y Organizaciones Populares filipinas durante el primer año de operaciones de FPE.²¹

Una vez que asumió, el consejo Interino inició un extenso proceso de difusión y consultas para explicar el concepto de la FPE a las diversas ONGs e instituciones nacionales. En esta etapa, cuatro objetivos conducían la labor:

- Presentar la FPE a todo el país
- Discutir las ideas iniciales sobre las directrices y los criterios para los programas y proyectos
- Reunir las sugerencias sobre los artículos del proyecto de constitución y de los estatutos
- Presentar una visión general del mecanismo que se utilizaría para crear un fondo patrimonial para la FPE: la conversión de deuda para el medio ambiente²²

La estrategia desarrollada para poner en práctica esta etapa de difusión incluía una serie de reuniones con representantes importantes de las principales coaliciones y redes de ONGs, a través de talleres de consulta en diversos puntos del país, que logró la participación de 512 personas representando a 334 ONGs y 24 instituciones académicas. También estuvieron presentes representantes del Departamento del Medio Ambiente y Recursos Naturales de Filipinas (DENR), el Departamento de Finanzas de Filipinas y la USAID.

Segunda etapa: Viaje de estudio sobre filantropía

La segunda etapa del proceso consultivo incluyó un viaje de estudio sobre filantropía a Estados Unidos, financiado por la Fundación Ford, que se llevó a cabo entre febrero y marzo de 1992. El viaje de estudios a Estados Unidos contó con un representante de cada una de las siguientes instituciones:

- World Wildlife Fund
- Departamento del Medio Ambiente y Recursos Naturales
- Council for People's Development
- Philippine Business for Social Progress
- Foundation for Community Organization and Management Technology
- IBishop-Businessmen's Conference on Ecology²³

El viaje de estudio tenía dos objetivos principales:

- Exponer al consejo Interino a organizaciones enfocadas en la gestión de fundaciones y en el proceso de gerencia de donativos con las cuales pudieron aprender e intercambiar informaciones
- Identificar posibles modelos organizacionales y estructuras administrativas para la FPE, se adecuasen mejor al público de la ONGs filipina. El objetivo principal era evitar un posible conflicto de intereses con el consejo, un organismo dominado por ONGs que podrían ser posibles beneficiarias de los fondos de la FPE, y reducir la susceptibilidad de FPE a la presión política.²⁴

El representante de la Fundación Ford en Filipinas, que participó como consultor del proceso de creación de la FPE, esperaba que los participantes del viaje conocieran diversos mecanismos administrativos que pudieran serles útiles a la FPE en su papel como fundación que financia proyectos sociales:

Me preocupaba, en particular, la estructura administrativa se había elaborado originalmente y que seguía un concepto de asociación. Bajo esta estructura, la idea era que habría una "asamblea general" formada por los representantes de las ONGs asociadas y que elegirían, cada año, a los miembros del consejo. Mis preocupaciones eran que esto generase una institución sumamente politizada. Todas las personas de una fundación saben que una de las partes más difíciles de esta labor es decir que no. Sin embargo, esto tendrá que hacerse a menudo si se desea financiar programas de calidad y tener la esperanza de ser razonablemente estratégico. Por lo tanto, quien toma las decisiones necesita, de alguna manera, estar protegido de la presión política directa de aquellos que se sienten infelices porque han recibido un no.²⁵

Durante el viaje de estudio, se visitaron las siguientes organizaciones:

<i>Washington</i>	World Wildlife Fund, Foro para el Desarrollo Filipino y USAID
<i>Chicago</i>	la Fundación John D. and Catherine T. MacArthur, The Joyce Foundation y el Chicago Community Trust
<i>Nueva York</i>	la Fundación Ford, la Fundación Rockefeller, The Synergos Institute, New York Community Trust, Rockefeller Brothers Fund, National Charities Information Bureau, New York Regional Association of Grantmakers, el Foundation Center, Consultative Group for Biological Diversity y el Center for the Study of Philanthropy. ²⁶

Basándose en la información adquirida durante el viaje de estudio, los participantes de dicho viaje pudieron redactar un informe que hablaba de:

- prioridades de los programas y los criterios de selección
- alcance de la asistencia
- directrices políticas
- mecanismos y estructuras de organización que minimizan los conflictos de interés con el consejo

Tercera etapa: Taller sobre gestión y canalización de recursos

La etapa final consistió en un taller de dos días sobre administración y canalización de recursos y financiación de proyectos, que se realizó en mayo de 1992. Participaron 35 representantes de ONGs ambientales de todo el país, académicos, la Fundación Ford, la Fundación de Asia, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Departamento de Finanzas y el Banco Central. A través del diálogo y consultas, este seminario tuvo el objetivo de:

- perfeccionar el Programa Provisional de Donaciones elaborado por el consejo Interino
- discutir las funciones del consejo Interino
- desarrollar y adoptar un modelo de administración factible
- definir el proceso para la creación de un consejo de curadores regular
- compartir informaciones durante el proceso de difusión, incluyendo el viaje de estudio sobre filantropía

El proceso de consulta, posiblemente extenso, que los fundadores pueden llevar a cabo al crear una fundación se ilustra en este calendario de cinco años de las actividades de fundación de la FPE [resumido]:

Calendario de actividades

1989	Noviembre	•Reuniones en Washington
1990	Septiembre	•Inicio de negociaciones entre el gobierno Filipino, ONGs, USAID
1991	Abril	•Firma de un acuerdo de cooperación entre el World Wildlife Forum y USAID de ayuda técnica a FPE
	Septiembre	•Creación del primer consejo Interino de FPE •Inicio del programa provisional para financiar proyectos
	Octubre-Diciembre	•Consultas regionales ⁸ para presentar a la FPE a la comunidad de ONGs por todo el país
1992	Febrero-Marzo	•Viaje de estudio sobre filantropía en Estados Unidos
	Mayo	•Seminario sobre administración y financiación de proyectos •Elección de los primeros miembros del consejo regular
	Junio	•Registro formal de FPE ante la Comisión de Valores y Bolsa
1993	Julio	•El primer consejo regular asume su puesto
	Diciembre	•Termina el período interino de financiaciones
1994	Enero	•Sustituciones del equipo de ayuda técnica a FPE •Inicio del período regular ²⁷

Ejemplo 3

Consulta, visitas de intercambio, comité directivo *Fundación Comunitaria para la Región Occidental de Zimbabwe*

La necesidad de financiación para iniciativas de la comunidad

En 1990, la Organización de Asociaciones Rurales para el Progreso (ORAP), movimiento popular, ya trabajaba hacía década con las comunidades rurales en tres provincias de Zimbabwe para resolver problemas por medio del fortalecimiento de la acción popular. ORAP ayudó a las comunidades a construir pozos, represas y guarderías infantiles, a organizar programas de ahorro y créditos para la comunidad y proporcionó apoyo para el problema de la sequía como también ofreció apoyo técnico a los proyectos de perfeccionamiento de la agricultura y micro-empresas. La ORAP descubrió que, aunque estas iniciativas estaban sufriendo un impacto positivo en las vidas de los habitantes más pobres de este país, les faltaba la financiación necesaria para lograr los cambios sostenibles y el progreso económico.

Mientras buscaban formas de crear esta base de financiación, ORAP y los miembros de la comunidad vieron la posibilidad de usar y difundir la tradición de ahorros colectivos entre las comunidades de Zimbabwe llamada qogelela. Muchas personas se entusiasmaron con la idea de crear una especie de institución financiera que pudiera desarrollarse a partir de esta tradición rural y, al mismo tiempo, administrar y reunir nuevos recursos. Debido a su experiencia con esfuerzos similares en otros países, ORAP le solicitó a The Synergos Institute que colaborara con ella en esta tarea.

Las consultas resultantes, que llevaron a crear la WRF, duraron más de cinco años, de 1993 a 1998 (cuando se puso en marcha la fundación). Durante este proceso, ORAP trató de aclarar y de lograr el consenso entre los diversos grupos interesados que participaron en la iniciativa (ORAP, ONGs nacionales y regionales y las comunidades) sobre el papel que tendría la fundación y sobre cuál sería la mejor manera de conducirla y estructurarla.

Consultas a la comunidad

ORAP consultó extensamente a la comunidad para discutir temas vitales para la creación de una organización que se convertiría en un recurso sostenible. Las consultas incluyeron la participación de los habitantes de las comunidades y de los equipos de ORAP y el personal de Synergos. Fueron un instrumento clave para la definición de cómo sería la fundación, qué haría y a quién pertenecería.

Los miembros del personal y los movilizados de la ORAP condujeron las consultas. Estos movilizados, voluntarios responsables por ayudar a las comunidades a movilizarse para resolver problemas locales, viajaron a las aldeas y se reunieron con grupos de personas a la sombra de los árboles y en los centros comunitarios para discutir la idea y obtener su apoyo. Como resultado, más de 40.000 miembros de las comunidades contribuyeron, a través del uso de la *qoqelela*, con el equivalente a US\$6.000 como capital semilla para fondo patrimonial de la fundación. Las comunidades esperaban que a sus ahorros se les adjudicaran las contribuciones de otros donantes, creando un fondo patrimonial para mantener el desarrollo de la región.

Las consultas aumentaron la conciencia acerca de la fundación, especialmente en las aldeas, recaudaron fondos y crearon un amplio sentimiento de propiedad.

Visitas de intercambio

Las visitas de intercambio fueron una parte vital del proceso de aprendizaje. El concepto de una fundación que financiará proyectos sociales era relativamente nuevo en Zimbabwe y las fundaciones comunitarias eran prácticamente desconocidas. ORAP deseaba tomar las mejores ideas y prácticas de las fundaciones de otros países y crear una amalgama zimbabwense apropiada a su contexto y desarrollarla a partir de sus prácticas tradicionales locales.

ORAP y el Synergos Institute, que organizaron los viajes, prepararon con anticipación los objetivos y el itinerario de las visitas de intercambio. ORAP seleccionó un grupo formado por miembros del equipo y de la comunidad para participar en cada visita.

La visita de intercambio a Estados Unidos: en agosto y septiembre de 1994, tres empleados de ORAP y tres movilizados de la comunidad viajaron a West Virginia, Kentucky, Tennessee y Nueva York. El equipo de Synergos también participó de las visitas. Los visitantes se reunieron con organizaciones y personas involucradas en un conjunto de iniciativas de fundaciones sin fines de lucro en el área rural del sur de Estados Unidos. Aprendieron sobre las experiencias diversas e innovadoras para recaudar fondos para los grupos comunitarios y organizaciones sin fines de lucro y exploraron las formas por las cuales las organizaciones norteamericanas desarrollaban el recaudo de los recursos y las actividades sin fines de lucro. Visitaron:

- un periódico local
- una oficina de desarrollo económico estatal
- una empresa comunitaria de inversiones
- una organización sin fines de lucro para el desarrollo económico
- una ONG que apoya las micro-empresas y los profesionales
- una fundación comunitaria
- una empresa comunitaria de inversiones
- un centro de investigación para el desarrollo de comunidades rurales
- una empresa de desarrollo comunitario
- una organización religiosa
- un fondo comunitario regional²⁸

En cada una de estas organizaciones, intentaron ver cuál sería la estructura que mejor se adaptaría a sus necesidades. Los zimbabwanos encontraron que compartían muchos de los mismos desafíos que sus colegas en la región de Apalaches, y ello facilitó su aprendizaje. Estaban particularmente interesados en lo que aprendieron de las fundaciones comunitarias que visitaron. Eran organizaciones basadas en valores de la comunidad y capaces de servir, al mismo tiempo, los intereses tanto de filántropos como de beneficiarios en la comunidad. Ellos descubrieron que varias organizaciones habían comenzado a través de la movilización de recursos locales al nivel de la comunidad, exactamente como lo habían hecho en Zimbabwe. Esto confirmó su creencia de que los donantes no necesitaban ser ricos, podían sí pertenecer a los segmentos más pobres de la comunidad.

En Nueva York, el grupo se reunió con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la Carnegie Corporation of New York (una fundación privada).

Luego de su regreso a Zimbabwe, el grupo compartió sus experiencias y el aprendizaje resultante de las visitas a través de un taller con movilizadores de ORAP y docenas de reuniones comunitarias. El consejo directivo comunitario de ORAP aceptó la sugerencia de adaptar el modelo de una fundación comunitaria. Adicionalmente, se aceptó ampliamente la idea de que los primeros donadores de la Fundación serían los contribuyentes a la *qoqelela* y que tendrían un asiento en el consejo directivo.

Visita de Intercambio a Mozambique y Sudáfrica: Ya teniendo una mejor idea sobre el tipo de organización que quería fundar, ORAP quería ver ahora los ejemplos de cómo otras fundaciones en África se habían estructurado y organizado. ORAP estaba lista para comenzar a clarificar algunas cuestiones pendientes y deseaba redactar un estatuto que se pudiera utilizar como un modelo para la fundación. Dos empleados de ORAP visitaron a la Fundación para el Desarrollo Comunitario de Mozambique (FDC) y luego se sumaron dos movilizadores para visitar el Kagiso Trust en Sudáfrica en 1996. Antes de la visita, el equipo desarrolló un esquema con una serie de preguntas que querían explorar y solucionar:

Criterios para conceder subvenciones y donaciones

- ¿A quiénes concedérselas?
- ¿De qué manera se conceden donaciones (crédito, etc.)?
- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso para conceder donaciones?
- ¿En qué aspecto se diferencian las instituciones visitadas de los donantes tradicionales?

Fondo patrimonial

- ¿Cómo se está creando el fondo patrimonial?
- ¿Cuál es la proporción de la inversión local contra la externa?
- ¿Cómo se administra el fondo patrimonial?

Formación de la fundación (para FDC)

- ¿Por qué se estableció una fundación y no un fideicomiso?
- ¿Cuál es la estructura administrativa de la fundación?

Relaciones con el gobierno

- ¿Cómo se relacionan la FDC y Kagiso con sus respectivos gobiernos?
- ¿Cuáles son las cuestiones legales respecto de su trabajo?

Recaudación de fondos

- ¿Qué fuentes de financiación se están desarrollando y explotando?
- ¿Cómo las restricciones impuestas por sus donantes afectan la financiación a los beneficiarios?

Desarrollo institucional y comunicación

- ¿Cuáles son las relaciones institucionales prioritarias para cada institución? ¿Cómo las mantienen?
- ¿Cómo se lleva a cabo la planificación externa?
- ¿Cuáles son las actividades de desarrollo institucional que se planean para el futuro?²⁹

En la FDC, por ejemplo, los visitantes se reunieron con el equipo y con los miembros del consejo durante varios días. Discutieron una cantidad de temas y estaban particularmente interesados en saber cómo se relaciona la FDC con los beneficiarios de las donaciones. Cuestionaron la práctica de FDC de exigir los informes financieros y narrativos de todos sus beneficiarios. Aunque el equipo de FDC explicase que estos informes eran fundamentales para la rendición de cuentas sobre las subvenciones y donaciones concedidas, el equipo de ORAP creía que su nueva fundación necesitaba invertir tiempo y energía para desarrollar un abordaje para conceder donaciones que permitiera acompañarse a través de las prácticas locales conocidas en las comunidades (que consideraban los informes escritos como una habilidad importada). El equipo de FDC consideró la idea muy interesante y expresó su interés en visitar ORAP para aprender más sobre sus mecanismos con relación a la capacitación de personas de las comunidad (el director ejecutivo de la FDC visitó ORAP dos años después, en 1998).

Al regresar a Zimbabwe, los cuatro miembros de ORAP que habían participado del intercambio escribieron un informe del viaje que especificaba las lecciones más importantes que aprendieron en la visita. Algunas de estas lecciones fueron:

- Separar el fondo patrimonial de ORAP del fondo patrimonial de la WRF
- Crear a WRF como una institución independiente de ORAP
- Incluir organizaciones y personas capacitadas y con sólidas reputaciones en el comité directivo
- Discutir y aclarar entre los miembros del comité directivo los pasos legales necesarios para crear la Fundación
- Definir objetivos programáticos y criterios para conceder donaciones
- Crear un "comité de trabajo" que se dedique a recaudar fondos localmente³⁰

La función del comité directivo

En 1996, ORAP llegó a un consenso entre su equipo y la comunidad sobre la función que debería desempeñar en la creación de la fundación comunitaria. La participación de ORAP le permitiría a la fundación beneficiarse de su experiencia de veinte años trabajando con las comunidades de la región. Sin embargo, les preocupaba que otros pudieran sospechar que la intención de la nueva fundación pretendía servir a los intereses de ORAP, lo que no era intención de los contribuyentes de la comunidad. Al crear un comité directivo voluntario e independiente, en el que ORAP también participase como miembro, se encontró una forma de superar este problema. Este tipo de comité directivo es una práctica común al crear nuevas fundaciones. Los miembros del comité a menudo forman parte del consejo.

ORAP ya había creado anteriormente dos comités directivos que no habían tenido éxito. Sentía que había aprendido varias lecciones importantes de estas experiencias - incluyendo la necesidad de garantizar que los miembros del comité directivo compartieran valores y objetivos y que entendieran que se los había seleccionado debido a su voluntad de contribuir hacia el esfuerzo. De esta manera, ORAP inició un proceso de reclutamiento minucioso. El primer paso fue redactar una estrategia con seis tópicos para formar un comité directivo (resumida):

Objetivo: Formar un comité directivo (cuyos miembros puedan formar parte del consejo directivo inicial) para establecer la fundación, que trabajaría estrechamente con ORAP y usaría el estatuto acordado con las comunidades fundadoras.

Estrategia: Encontrar potenciales miembros para el comité directivo a través de reuniones con líderes del área social y económica de influencia en Zimbabwe occidental. Desarrollar los materiales apropiados. Mantener un listado de los potenciales miembros, de su participación en otras iniciativas y de cualquier tema sobre sus características. Organizar y preparar reuniones.

Cronograma: [fija los plazos para lo siguiente:] Formación de un comité directivo de trabajo; nombra el consejo directivo inicial indicado; inicia el proceso para identificar al director ejecutivo.

Funciones del comité directivo: Define las necesidades para el la puesta en marcha; busca y contrata al director ejecutivo; recauda recursos local e internacionalmente para las operaciones y el fondo patrimonial; identifica potenciales miembros del consejo director.

Composición: El comité directivo estará compuesto, por lo menos, por nueve y no más de once miembros. Los miembros del comité directivo deben claramente compartir los valores expresados en el estatuto de la fundación.³¹

ORAP articuló las características ideales de los miembros que formarían el comité directivo y después buscó las personas que tuvieran:

- Acceso a recursos de financiación
- Ideas innovadoras
- Capacidad y voluntad de trabajar duro
- Compromiso con la idea del autodesarrollo comunitario
- Voluntad de reunir dinero
- Voluntad de contribuir con dinero (en cantidades relacionadas con sus circunstancias personales)
- Credibilidad y elevada ética personal³²

Además de estas características que elucidaban un conjunto de valores comunes, también se buscaron personas expertas en cada una de las siguientes áreas:

- Bancos
- Política
- Jurídico
- ONGs
- Contabilidad/finanzas
- Administración
- Civil³³

Los miembros del comité directivo de WRF se identificaron a través de reuniones con líderes influyentes en el ámbito social y económico de Zimbabwe occidental, y se los invitó a participar. A continuación, vemos un listado de las ocupaciones de los miembros del comité directivo, con su sector/área para las cuales se han elegido entre paréntesis. Al final, ORAP falló solamente en obtener experiencia bancaria para el comité. Aunque hubo un director de banco que aceptó la indicación, pero no se presentó a las reuniones:

- Un director de una organización dedicada a la capacitación de técnicos [ONG]
- El jefe de un importante proyecto hídrico regional [administración]
- Tres representantes de comunidades [civil]
- El director de una empresa de administración de una zona rural [contabilidad/finanzas]
- Un empleado encargado de la capacitación de un importante conglomerado de agro-alimentos [administración]
- El encargado de recaudar fondos para la National Science University [contabilidad/finanzas]
- El coordinador ejecutivo de ORAP [ONG]
- Un respetado historiador regional y especialista en educación [civil]
- Un ministro de estado [política]
- Un abogado [jurídico]³⁴

Tras la afiliación de cada miembro, se identificó el papel que tendrían en las siguientes funciones del comité directivo con base en su experiencia y sus intereses. Las funciones son:

- Perfeccionar el estatuto
- Registrar la fundación
- Producir términos de referencia claros para el consejo directivo
- Nombrar al consejo directivo
- Definir las necesidades iniciales
- Seleccionar y contratar al director ejecutivo
- Formular una estrategia para recaudar fondos locales e internacionales para las operaciones y para el fondo patrimonial³⁵

El equipo de ORAP trabajó con el comité directivo para establecer los objetivos y aclarar el calendario del trabajo que debía cumplirse. El resultado fue un plan a dos años y medio, que resume las principales actividades para cada etapa de los cuatro objetivos en las áreas de desarrollo institucional, incremento del fondo patrimonial, programas y contactos [resumido]:

Objetivos	Fase 1	Fase 2	Fase 3
	Desarrollo e Investigación 10/96-6/97	Creación y generación de recursos 7/97-12/97	Donaciones y operaciones habituales 1/99-6/99
Desarrollo institucional	Comité directivo comienza a identificar al consejo Estatuto escrito Estudio de casos y de factibilidad concluido Soporte al grupo de trabajo	Acuerdo de fideicomiso firmado Primera reunión del consejo Presidente contratado Recursos iniciales asegurados Necesidades iniciales definidas y local identificado	Sistemas administrativos básicos implementados Programa de recaudación de fondos institucionalizado
Incremento del fondo patrimonial	Fuentes potenciales de apoyo identificadas Propuestas y abordaje para constitución del fondo patrimonial desarrollados Personal y otros recursos arreglados		Director y consejo trabajan juntos para recaudar el fondo patrimonial
Programas	Evaluación de las necesidades básicas - en ejecución	Desarrollo del programa, estrategias a largo plazo y planificación	Comienza el Programa oficial
Contactos	Comité ejecutivo busca apoyo en el público	consejo suministra asistencia para expandir redes	Director y consejo auspician foros nacionales para establecer redes de contactos en la sociedad civil y participan en reuniones regionales e internacionales ³⁶

A medida que ORAP y el comité directivo discutían las necesidades y propósitos de la fundación que se planeaba, comenzaron a producir documentos para comunicar sus intenciones y su propósito a otros. El documento de concepto se compartió con varios potenciales financiadores, empresarios y otras personas de Zimbabwe y del exterior. El siguiente tramo, que consta en uno de los primeros documentos de concepto, ilustra cómo la fundación describió el escenario y argumentó en su propio favor:

Telón de fondo. Más de tres millones de personas viven en las provincias occidentales de Zimbabwe, Matabeleland Norte y Sur y Midlands, que son las provincias más pobres del país, con el 70 por ciento de su población habitando tierras comunales degradadas...

¿Por qué una fundación comunitaria? Estas comunidades sienten necesidad de una fuente sostenible de financiación para sus iniciativas porque, tras años fortaleciendo organización social y su capacidad de lanzar programas y proyectos de acción, están ansiosas para terminar con el amplio rango de problemas relativos al desarrollo social y económico y de mejorar las condiciones locales...

¿Cómo funcionará la Fundación Comunitaria? La nueva fundación movilizará recursos financieros y asistencia técnica para las iniciativas comunitarias, sirviendo como co-financiadora, intermediaria y constructora de alianzas entre las comunidades y los agentes involucrados en el desarrollo de la región.

La fundación estimulará, identificará y hará circular entre los potenciales aliados las ideas para labores conjuntas comunitarias co-financiadas...

En colaboración estrecha con otros grupos interesados, la fundación transformará las ideas seleccionadas de alianzas comunitarias en propuestas de acciones concretas para que los aliados las co-financien...

La fundación reunirá a las comunidades y a sus aliados alrededor de iniciativas mutuamente acordadas de co-financiación y evaluará los resultados de estas alianzas...

¿Quién controlará y operará la fundación? La fundación ha sido establecida como un fideicomiso privado e independiente de Zimbabwe, dirigida por un consejo de curadores voluntarios, seleccionado entre los ciudadanos eminentes y los miembros de la comunidad de toda la región...

Planes para establecer la fundación. La fundación planea operar con un equipo reducido apoyado inicialmente por donaciones de fundaciones privadas y agencias multilaterales y bilaterales de cooperación al desarrollo...³⁷

Sección 3 Selección la estructura y misión

La siguiente sección explora decisiones clave que los creadores de fundaciones deben tomar al fundar sus organizaciones.

Ejemplo 1	Definición de la misión y los objetivos <i>Fundación Esquel Ecuador</i>
Ejemplo 2	Institucionalización de la visión de un fundador <i>Child Relief and You, India</i>
Ejemplo 3	Misión, visión y roles <i>Fundación para el Medio Ambiente Filipino</i>

¿Qué decisiones deben tomarse respecto a la estructura?

Las fundaciones canalizadoras de recursos comparten algunas o la mayoría de las siguientes características: pueden ser sin fines de lucro, no-gubernamentales, exentas de impuestos, de servicios públicos y pueden tener un consejo directivo independiente. El cuerpo directivo puede representar los intereses de los públicos locales (nacionales o regionales), a veces con representación internacional. Algunas tienen fondos patrimoniales permanentes.

Definiendo la institución

Las declaraciones de la visión se utilizan junto con la declaración de la misión para expresar cómo cambiará el mundo como resultado del trabajo de la fundación. Se puede encontrar un ejemplo de declaración de visión en la sección dedicada a la Fundación para el Medio Ambiente Filipino. Esta declaración, a menudo, emana de la visión de los fundadores o de los líderes de una fundación y generalmente incluye:

- Identificación de problemas específicos y búsqueda de soluciones a largo plazo
- Las soluciones posibles

Una declaración de la visión puede perseguir varios propósitos:

- Es una herramienta para reclutar y planificar
- Se puede usar para atraer a los líderes del más alto nivel que se necesitan para garantizar el éxito de la fundación y para estimular el interés de donantes y voluntarios
- Puede ser un paso hacia la articulación de la declaración de una misión.

Las declaraciones de misión son declaraciones formales que brindan el rumbo para los programas y las estrategias y le transmiten la identidad y el objetivo de la organización a su clientela local, con el propósito de ampliar su financiación. Las declaraciones de misión de las fundaciones canalizadoras de recursos, generalmente, incluyen informaciones sobre los siguientes puntos:

- El objetivo social de la fundación
- Sus valores e identidad
- Su función

Las misiones, algunas veces, incorporan el rol idealizado de catalizador social y económico para la fundación. Las misiones, a menudo, transmiten:

- Quiénes somos
- Qué hacemos
- Por qué lo hacemos
- Para/con quién (incluyendo los límites geográficos)
- Cómo lo estamos haciendo (definición temática, proceso, etc.)

La formulación de la declaración de una misión, sin embargo, no siempre se logra con facilidad. Las declaraciones de misión, a menudo, tratan de ir más allá de la mera explicación sobre qué es de una fundación, y engloban los valores defendidos por la fundación, los sueños y compromiso de los fundadores. La articulación del propósito de una fundación es un proceso continuo y en evolución, como lo definen y expresan los fundadores y sus asesores en los primeros memorandos y correspondencias, en talleres de consultoría, en documentos de concepto, en los estudios de factibilidad y en los documentos de su fundación. Las declaraciones de misión no son documentos estáticos, sino que están presentes en el núcleo de los procesos de toma de decisiones: la misión es el punto al que siempre puedes volver, como miembro del consejo, presidente o empleado.

Objetivos

Los objetivos son declaraciones de las metas específicas que la fundación planea alcanzar. Estas metas se pueden monitorear, cuantificar, medir y evaluar. En los documentos de la fundación, pueden acompañar o seguir estrictamente la declaración de la misión y explicar qué planea hacer la fundación para cumplir su misión o concretizar su visión. El modo como se llevará a cabo está articulado en las propuestas, planes anuales y a través de descripciones de las estrategias de programas. A menudo, los objetivos van acompañados de estrategias, que son declaraciones de naturaleza más operacional y que suministran un instrumento/modo para cumplir con los objetivos declarados de la fundación. Los objetivos y estrategias se comentarán más adelante en el capítulo 3 de este libro.

Comentario sobre el registro de una fundación

En la mayoría de los países existe un organismo estatutario a cargo de fiscalizar y, en algunos casos, estimular al sector filantrópico (a menudo llamado "de beneficencia"). En los países donde no existe este tipo de entidad, los fundadores pueden tener que negociar con sus gobiernos para encontrar un "espacio" para sus fundaciones. Para obtener más información sobre cómo registrar una fundación que otorga donaciones, los fundadores pueden buscar un consejo de ONGs en su país o un centro para la filantropía en su región (en la bibliografía se enlistan algunos).

Resumen

Desarrollar las declaraciones de visión, de la misión y de los objetivos ayuda a definir el enfoque de su organización. Al crear una organización, es esencial tener un enfoque claro. El proceso de definir la visión, la misión y los objetivos puede servir para aclarar los objetivos y encontrar un nicho para la organización. Quienes apoyan la fundación querrán tener garantías de que la nueva organización posee una idea clara de lo que desea hacer y que no repetirá las iniciativas existentes.

Un proceso participativo para definir la visión, la misión y los objetivos puede servir para difundir el mensaje y conquistar un apoyo más amplio. Las misiones tienen un papel clave en la comunicación: les transmiten a otros grupos quién es la fundación (identidad), qué hace (objetivo) y por qué lo hace (valores). Al incluirse diferentes participantes en el proceso de definición, los fundadores pueden lograr atraer importantes inversiones de los agentes locales e internacionales. Por ejemplo, la Fundación Esquel-Ecuador (FEE) realizó un taller internacional en Ecuador para difundir la idea de la fundación y recibir comentarios de los agentes locales. La FEE también llevó a cabo un segundo taller con organizaciones nacionales para el desarrollo social, con fundaciones de América Latina y organizaciones y fundaciones internacionales. Ambas actividades sirvieron para aclarar el rol de la fundación y obtener apoyo nacional e internacional.

Una visión y una misión claras pueden demostrar el nivel de consolidación institucional de la organización. La capacidad de articular y documentar una visión, una misión y los objetivos claros puede demostrar la madurez de la organización. Por ejemplo, durante los 10 primeros años de la organización Child Relief and You de India, la visión y la misión de la fundación estuvieron incorporadas a su fundador, Rippan Kapur, y no estaban por escrito. Cuando la organización creció y maduró, fue necesario elaborar las declaraciones de la visión, la misión y los objetivos para institucionalizar la organización y mostrar que era una entidad independiente de la fortaleza de su fundador.

Ejemplo 1

Definición de la misión y los objetivos *Fundación Esquel Ecuador*

Definiendo qué hará la fundación

La Fundación Esquel Ecuador (FEE) se constituyó legalmente como organización no gubernamental, sin fines de lucro, en agosto de 1990. La crisis económica que atravesó Ecuador (y otros países latinoamericanos) en la década de 80, y la capacidad muy limitada de las políticas públicas para aliviar los efectos de esta crisis sobre los más pobres, desempeñó un papel clave para convencer a los miembros fundadores de FEE de que había llegado el momento en que el sector privado, sin fines de lucro de Ecuador, participase más activamente en la misión de contribuir para solucionar este problema y ayudar en los esfuerzos nacionales en favor del desarrollo.

La declaración de la misión formulada por los miembros fundadores de FEE refleja las creencias en las que basaron la creación de la fundación. Sentían que los esfuerzos del sector público para manejar la crisis socio-económica de Ecuador habían estado mal orientados y que eran inadecuados. Las políticas públicas no eran capaces de reconocer que Ecuador es una sociedad heterogénea y, por lo tanto, excluían varios sectores, particularmente a los grupos más pobres de la población. Además, había

poco avance con relación a la consolidación de un sistema democrático, reestablecido a principios de la década de 80, tras diez años de dictadura civil y militar.

Basándose en esas creencias, el grupo fundador de FEE creó una declaración de la misión que abarcaba cuatro puntos fundamentales:

- La FEE es una entidad privada, sin fines de lucro, legalmente constituida y está sujeta a las leyes de Ecuador. (Qué hace la FEE)
- La fundación es independiente de los intereses políticos, religiosos o comerciales, y sus actividades se basan en el respeto a todos los credos e ideologías, en la solidaridad con las instancias más pobres de la población y en el fortalecimiento de los principios democráticos que permitirán que se alcance la justicia social dentro de un contexto de pluralismo y tolerancia. (Qué valora la FEE)
- La fundación respeta la autonomía de las comunidades e instituciones con las que colabora. Su relación con el Estado y las organizaciones que cooperan técnica y/o financieramente, tanto nacionales como internacionales, se basa en el respeto mutuo y busca facilitar esfuerzos a favor de sus objetivos comunes. (Cómo opera la FEE)
- El compromiso principal de Esquel es trabajar con los sectores empobrecidos, apoyando su desarrollo social, económico y cultural, respaldando sus iniciativas y promoviendo su capacidad de generar sus propias alternativas de desarrollo. (Qué espera ser la FEE)

Los objetivos de la FEE se han declarado en los estatutos de la fundación. Existe un objetivo básico y nueve específicos. El objeto básico es amplio y con un enunciado más general, en tanto que los específicos suministran directrices claras, son más operacionales por naturaleza y buscan ayudar el logro de la meta de la fundación.

Objetivo básico

Contribuir al desarrollo social, económico y cultural de los segmentos más necesitados de la población ecuatoriana, apoyando las iniciativas creativas y la capacidad de autoadministración de las comunidades.

Objetivos específicos

- Obtener y brindar apoyo financiero para proyectos que buscan mejorar el nivel de vida de todas las poblaciones que viven en condiciones de pobreza
- Fortalecer la organización comunitaria y fomentar la participación activa de los menos favorecidos en la comprensión y el análisis de sus propias circunstancias, en la formulación de soluciones concretas a sus problemas y en la definición de proyectos
- Cooperar con sujetos sociales en la formulación, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos
- Evaluar continuamente y objetivamente la situación y el impacto social producido por los proyectos para suministrarle el retorno al proceso de desarrollo
- Cooperar en el desarrollo autónomo de la capacitación científica, tecnológica, económica, jurídica y administrativa de las comunidades
- Ofrecer orientación y asesoría técnica a las organizaciones sociales y otras entidades privadas y públicas que necesiten, con la expectativa de que esta transferencia tecnológica sea asimilada de forma efectiva
- Promover el desarrollo de las ciencias sociales dentro de un contexto de cooperación a las expresiones culturales de la población ecuatoriana
- Analizar las experiencias pasadas, proyectar y conducir los estudios complementarios y celebrar eventos y reuniones para conocer mejor la realidad ecuatoriana
- Difundir los resultados de los proyectos de investigación implementados, usando las técnicas de comunicación y publicación más apropiadas para los grupos sociales e instituciones meta³⁸

Esquel también estableció un conjunto de ocho 'principios institucionales' que guían sus actividades de una manera coherente con sus objetivos. Estos principios abarcan el respeto a las leyes y a los individuos, la solidaridad con los pobres; la tolerancia con relación a todos los credos e ideologías; la protección al medio ambiente; la pluralidad cultural; el apoyo a iniciativas locales y la generación de mecanismos financieros e institucionales para movilizar recursos subaprovechados o descuidados.

Esquel convocó a un taller nacional en 1990 con el objetivo de comunicar su misión y su visión, cerciorándose de que muchos ecuatorianos las percibieran como válidas, enriqueciéndolas a través de otras perspectivas. El taller contó con la presencia de representantes de 12 ONGs y organizaciones de populares, tres entidades públicas y de individuos preocupados por el desarrollo social y económico.

Los participantes discutieron profundamente la filosofía, las políticas, la estrategia, las áreas de acción, la formulación y la evaluación de proyectos como también la estructura organizacional de Esquel. El resultado de este taller, según el director de Desarrollo de Esquel, Boris Cornejo:

... fue un consenso general el cuanto a que estábamos bien orientados en nuestra misión y visión y que nuestra estructura institucional y organizacional eran congruentes con nuestras propuestas de trabajo. Pero, lo más importante fue la contribución de los participantes a la fundación... Debido a su experiencia de trabajar con los sectores más necesitados de la población, estaban en posición de decirnos qué deberíamos y qué no deberíamos hacer.³⁹

Luego de obtener el apoyo para la misión de la fundación en el ámbito local, Esquel también involucró a organizaciones internacionales estratégicas. A mediados de 1991, la fundación realizó un taller con representantes de organizaciones nacionales para el desarrollo social junto a los delegados de la Fundación Comunitaria de Puerto Rico, la Fundación Carvajal (Colombia) y la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, el Centro para Investigación y Promoción del Desarrollo (DESCO, Perú), la Fundación Rockefeller, el Synergos Institute, la Fundación Grupo Esquel y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).⁴⁰

El taller no sólo sirvió para comunicar la misión y la visión de Esquel en el ámbito internacional, sino que también le permitió a la fundación aprender con las experiencias de otras fundaciones e institutos sobre la formulación de políticas y estrategias, organización institucional, procedimiento para recaudar fondos y la creación y administración del fondo patrimonial.

Para lograr cumplir estos objetivos, Esquel delineó cinco estrategias clave: coejecución de proyectos; construcción de capacidades; promoción de diálogos; promoción de la responsabilidad social; y construcción de redes. Esquel decidió seguir estas estrategias creyendo que colaborarían en el proceso de desarrollo social, resultando en la capacitación de los individuos e instituciones.⁴¹

Ejemplo 2

Institucionalización de la visión de un fundador
Child Relief and You (India)

Child Relief and You (CRY) es un fondo voluntario independiente creado en 1979, fundado por el activista social Rippan Kapur para obtener apoyo y canalizar recursos para restaurar el derecho a la alimentación, a la vivienda, a la salud y educación a los niños hindúes.

Durante su primera década de existencia, el objetivo de CRY se expresó a través de los valores y la visión de Rippan Kapur, unos cuantos amigos igualmente comprometidos, colegas y, finalmente del equipo. Kapur no articuló esta visión en una declaración formal. Lo cual no quiere decir que a CRY le faltara una misión. Una declaración de la misión es la expresión del propósito de una organización. Ella ayuda a transmitirle este objetivo al equipo, al consejo, a los donantes, a otras organizaciones y al público en general. CRY logró estos objetivos a lo largo de años de experiencias laborales intensas cercanas y compartidas con su equipo y los voluntarios y de su apoyo a los niños.

Articulación de la misión

CRY pasó de ser una organización de una persona en 1979 a una fundación compuesta por 231 personas en 1998. Conforme crecía y se diversificaban las actividades, más atención se destinaba para reforzar los procesos de institucionalización. El crecimiento hizo que cada vez fuera más difícil operar únicamente sobre la base de valores compartidos, provocando la necesidad de tener una declaración formal y documentada de la misión, de los objetivos, de los valores y de los principios que conducían y que personificaran la esencia del propósito del fundador.

En 1989, parte del equipo asumió la tarea de articular la declaración de la misión. Pervin Varma, uno de los miembros del grupo, dijo que el equipo deseaba traducir las agendas de trabajo de la organización de los años anteriores a declaraciones de la misión y los objetivos. La declaración de la misión, que se perfeccionó a través de los comentarios del consejo y del personal, subraya el rol de la organización como facilitadora para la conexión entre los beneficiarios y los donantes y sus respectivas capacitaciones.

La declaración de la misión de CRY se expresó como de la siguiente manera:

Tornar a las personas responsables por la situación de los niños con privaciones hindúes y, así, motivarlas para confrontar la situación a través de acciones colectivas, dándoles a los niños y a ellas mismas una oportunidad para alcanzar su máximo potencial.⁴²

Se definieron cuatro objetivos y tres estrategias como los instrumentos para lograrlos:

Objetivos:

- Descubrir a personas comprometidas para que apliquen sus conocimientos y para servir al prójimo
- Ayudar a dichas personas a traducir sus ideas a proyectos tangibles y continuos
- Actuar como catalizador para reunir a personas con este tipo de espíritu para que puedan unir sus fuerzas para enriquecer su trabajo y ampliar el impacto que ello produce
- Desarrollar y aprovechar el elemento "You" (usted) en "Child Relief" (ayuda a los niños) facilitando la transferencia de conocimientos de los profesionales de todas las disciplinas, así como las donaciones de recursos, independientemente de que las cantidades sean mínimas, de una amplia base de donantes individuales y corporativos

Estrategias:

- Crear una conciencia sobre el problema, involucrar a las personas, sensibilizar al donante respecto de las necesidades y derechos de los menos privilegiados
- Sugerir formas en las que las personas puedan participar en el proceso de transformación
- Suministrar un apoyo que abarque las iniciativas de desarrollo de India, enfocándose en las comunidades que tienen privaciones sociales, económicas y políticas o que están en desventaja⁴³

Ejemplo 2**Misión, visión y roles*****Fundación para el Medio Ambiente Filipino***

La misión de la Fundación para el Medio Ambiente Filipino (FPE) surgió del extenso proceso de consultoría que caracterizó su creación formal en 1992. FPE se fundó con el objeto de resolver el problema de la degradación ambiental que afectaba a Filipinas. Su creación fue el resultado de consultas entre el gobierno estadounidense, el gobierno filipino, coaliciones de ONGs filipinas, un esfuerzo de lobbistas con sede en Washington, DC y el World Wildlife Fund. Este proceso de consulta es un elemento clave en la cultura de las ONGs de Filipinas y un instrumento para decidir las prácticas, políticas e iniciativas organizacionales de las ONGs

En 1991, los miembros del recientemente creado consejo Interino promovieron un taller preliminar para discutir el desarrollo de FPE y para generar ideas sobre cómo concedería subvenciones y donaciones. Durante esta reunión, los miembros del consejo estuvieron de acuerdo en vincular la formulación de una declaración de la misión con el proceso de consultas como un todo.

En julio de 1992, se estableció el consejo. Este creó varios comités para facilitar su trabajo. Se preparó un plan de actividades de tres años. En el plan se incluyó una minuta de la misión, la visión, las funciones y los principios orientadores de la nueva fundación. Hasta principios de 1993, el consejo se concentró en el procesamiento de las propuestas presentadas de proyectos para financiación y en concluir los aspectos administrativos relativos al mecanismo de conversión de deuda que generaría un fondo patrimonial para financiar actividades de preservación. El Programa Interino de Donaciones duró desde septiembre de 1991 a diciembre de 1993.

No fue sino hasta abril de 1993, durante su quinta reunión regular, que el consejo finalizó su declaración de la visión y la misión durante un taller más formal para planificar la visión y la estrategia. A este taller asistieron todos los miembros del consejo y el equipo seleccionado. Como resultado del encuentro, se adoptó un Plan Estratégico que contenía:

- Una declaración de la visión y la misión
- Una declaración de los valores
- Una declaración de metas, objetivos, estrategias y actividades

La visión:

FPE desea un medio ambiente ecológicamente equilibrado, limpio, saludable, en el cual las comunidades vivan intensamente y por cual sean responsables.

La misión:

Una organización no-gubernamental, sin fines de lucro, la Fundación en pro del Medio Ambiente Filipino (FPE) existe para ser un catalizador activo, autoconfiante, sostenible e innovador de la conservación de la diversidad biológica y del desarrollo sostenible de las comunidades en áreas críticas que necesitan protección y conservación.⁴⁴

Durante su novena reunión de octubre de 1993, el consejo presentó una sugerencia a la declaración de la misión:

FPE está comprometida a suministrar los recursos financieros necesarios para fortalecer y auspiciar a las organizaciones no-gubernamentales (ONGs), organizaciones populares (OPs) y comunidades con el objetivo de convertirlas en agentes pro-activas y capaces de conservar la biodiversidad y de llevar a cabo actividades a favor del desarrollo sostenible.⁴⁵

Para cumplir con su misión y concretizar esta visión, FPE definió así sus funciones:

- *Financiadora de proyectos:* FPE es esencialmente una fundación que otorga donaciones. FPE no implementa proyectos por sí misma, sino que inicia, coopera y financia los esfuerzos en torno al desarrollo sostenible y la conservación de la diversidad biológica. Además, FPE tiene como objetivo fortalecer la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil y de las comunidades locales para perfeccionar la conservación de la biodiversidad y el desarrollo sostenible.
- *Como facilitadora de fondos:* FPE no dependerá totalmente del ingreso proveniente del fondo patrimonial, sino que buscará generar más recursos financieros para subvencionar los proyectos. También creará vínculos entre los proponentes de los proyectos y los donantes.
- *Catalizadora para la cooperación:* FPE tiene como objetivo fomentar la cooperación entre comunidades internacionales y locales, los gobiernos, los grupos empresariales, las ONGs y otras organizaciones de la sociedad civil con relación al desarrollo de políticas y programas eficaces para la conservación de la biodiversidad y el desarrollo sostenible.⁴⁶

El Plan Estratégico también enumera un conjunto de doce valores que guían las acciones de la fundación. Son ellos: orientación comunitaria, igualdad, gerencia, equidad de género, compromiso, excelencia, integridad, totalidad, simplicidad, trabajo en equipo, innovación y apertura.

El documento presentaba las metas y objetivos de la fundación para los cinco años posteriores (1994-1998). Las metas eran:

1. Iniciar, asistir y financiar proyectos que apoyan la conservación de la biodiversidad y los esfuerzos de desarrollo sostenible. FPE fortalecerá las ONGs, las organizaciones populares y las comunidades locales para que sean agentes significativos de la conservación de la biodiversidad a través de la administración y gestión responsables de los recursos naturales y los ecosistemas en su medio ambiente (concediendo donaciones)

2. Generar recursos financieros adicionales para financiar proyectos de calidad a favor del desarrollo sostenible y de la biodiversidad y para promover los enlaces financieros entre los proponentes de proyectos y los donantes. (Facilitación de fondos)
3. Fomentar la cooperación local e internacional entre las comunidades, las ONGs, las organizaciones populares, los grupos empresariales y los gobiernos hacia el desarrollo de políticas y programas eficaces para la conservación de la biodiversidad y el desarrollo sostenible. (Catalizadora para la cooperación)

A continuación se definió una serie de objetivos detallados por cada meta:⁴⁷

Punto 1 - Concesión de donaciones: Objetivos

- Rehabilitación y estabilización del 50% de 30 sitios ambientalmente críticos hasta 1998 a través de un esfuerzo combinado del gobierno filipino, organizaciones no-gubernamentales y populares y donantes
- Conservación, hasta 1998, de los recursos de la biodiversidad existentes a 1995 en los sitios identificados

Punto 2 - Facilitación de fondos: Objetivos

- Alianzas financieras con tres (3) instituciones donantes internacionales para 1998.
- Generación de fondos adicionales, totalizando US\$25 millones hasta 1998, a través de diversos mecanismos financieros e incentivos a programas

Punto 3 - Catalizador para la cooperación: Objetivos

- Programas formales de cooperación entre las ONGs, agencias gubernamentales claves y organizaciones empresariales para influir en la formulación de políticas relativas a la conservación de la biodiversidad y al desarrollo sostenible hasta 1996

Referencias

- ¹ Bouret, Roberto. *La Fundación Comunitaria de Puerto Rico. Una breve historia: Orígenes y Desarrollo temprano 1983-1988*. 1994
- ² Arteta, Maria del C. y William Lockwood-Benet. *La Fundación Comunitaria de Puerto Rico. Estudio de un caso*. Nueva York: The Synergos Institute, 1997
- ³ *Ibid.*
- ⁴ *Ibid.*
- ⁵ *Ibid.*
- ⁶ Tan, Victor E., y Maurino P. Bolante. *Philippine Business for Social Progress. A Case Study*. Nueva York; The Synergos Institute, 1997.
- ⁷ *Ibid.*
- ⁸ Garilao, Ernesto D. "Philippine Business for Social Progress: Can it be replicated?" Presentación hecha durante la Conferencia sobre Filantropía Internacional en los años 90 en la Universidad de la Ciudad de Nueva York, Centro para el Estudio de la Filantropía, 1991.
- ⁹ *Ibid.*
- ¹⁰ Del Rosario, Teresita C. *Fundación para el Medio Ambiente Filipino. Estudio de caso*. Nueva York: The Synergos Institute, 1997.
- ¹¹ Salazar, Gil T. *Hacia una estrategia para la asignación racional de fondos: La Fundación para el Medio Ambiente Filipino (FPE)*. Un informe de investigación administrativa. 1994.
- ¹² Quizon, Antonio B y Maria Teresa Linghan-Debuque. *La creación de la Fundación para el Medio Ambiente Filipino: Estudio de un caso de cooperación entre la Agencia Norteamericana para el Desarrollo Internacional y FPE*. Nueva York: The Synergos Institute, 1999.
- ¹³ *Ibid.*
- ¹⁴ Esta iniciativa fue diseñada por el gobierno de Estados Unidos y otros donantes para apoyar al gobierno de Aquino en su camino hacia la recuperación y la estabilidad.
- ¹⁵ *Ibid.*
- ¹⁶ Maldonado, Alex W. *La Fundación Comunitaria de Puerto Rico. Estudio de factibilidad*. 1983.

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ *Ibid.*

²¹ Salazar, *op cit.*

²² Del Rosario, *op cit.*

²³ Fundación para el Medio Ambiente Filipino. Documentos

²⁴ Del Rosaria, *op cit.*

²⁵ *Ibid.*

²⁶ Fundación para el Medio Ambiente Filipino. Documentos.

²⁷ Del Rosario, *op cit.*

²⁸ Las instituciones que se visitaron incluyeron a la Herald-Leader de Lexington, el Gabinete para el Desarrollo Económico de Kentucky, Human/Economic Appalachian Development Corp., Community Ventures Corporation, Center for Economic Options, Appalshop, East Tennessee Foundation, Community Shares, Highlander Center, la Inner City Community Development Corporation, la Commission on Religion in Appalachia y el Appalachian Community Fund.

²⁹ Informe de viaje sobre la visita de miembros del personal de la ORAP a la Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC) y la Kagiso Trust

³⁰ *Ibid.*

³¹ Informe sobre la estrategia de constituir un comité directivo para la Fundación Comunitaria de Zimbabwe Occidental. Documento interno. 1996.

³² *Ibid.*

³³ *Ibid.*

³⁴ Memo del Synergos Institute a USAID, marzo 21 de 1997

³⁵ Informe de la primera reunión del comité directivo de la Fundación Comunitaria de Zimbabwe Occidental, 11 de abril de 1997.

³⁶ Propuesta a la Carnegie Corporation de Nueva York. Apoyo bi-anual para la Fundación Comunitaria para la Región Occidental de Zimbabwe, 1997.

³⁷ Documento concepto sobre la Fundación Comunitaria para la Región Occidental de Zimbabwe. Documento interno, 1997.

³⁸ Adoum, Alejandra y Angela Venza. *La Fundación Esquel Ecuador: Estudio de caso*. Nueva York: The Synergos Institute, 1997.

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ Informe de la Fundación Esquel Ecuador. 1995-1996.

⁴² Child Relief and You, Informe anual, 1991-2.

⁴³ Child Relief and You. *Una nota sobre CRY*. Folleto. Sin fecha.

⁴⁴ Del Rosario, *op cit.*

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ Salazar, *op cit.*

⁴⁷ *Ibid.*

2

Administración y desarrollo institucional

Introducción

Para que la visión, la misión y los objetivos de los fundadores se conviertan en realidad, una fundación que otorga donaciones necesita una sólida estructura institucional, que incluya un consejo directivo comprometido y con amplia visión de futuro y, en muchos casos, un equipo dedicado y bien organizado. El material de referencia que se presenta en este capítulo trata de temas relacionados a la dirección y al desarrollo institucional de las fundaciones. De un modo general, las fundaciones mencionadas en el presente capítulo han intentado crear consejos y equipos eficientes, elaborar una planificación estratégica de crecimiento y desarrollar buenos sistemas de administración financiera. El capítulo presenta algunas de sus experiencias.

Los consejos desempeñan un rol fundamental en la conducción de los negocios de las fundaciones y en la definición de sus políticas. Dichas políticas varían según la misión y los objetivos de la fundación. Muchos consejos forman comités para supervisar diferentes aspectos tales como finanzas, concesión de donaciones, planificación y administración del fondo patrimonial. Los consejos cuentan en diferentes grados con equipos profesionales que llevan a cabo las tareas administrativas.

Aun contando con un equipo y un consejo debidamente capacitados, las fundaciones deben tener planes estratégicos para conducir los diversos agentes hacia los objetivos finales de manera eficaz. Las fundaciones también deben tener un sistema que abarque desde la administración financiera, que defina presupuestos y los créditos para gastos de cada año fiscal hasta un sistema contable preciso para posibilitar que los gastos se monitoreen con transparencia.

Sección 1

Creación de un consejo

Sección 2

Formación de un equipo para la fundación

Sección 3

Planificación del desarrollo institucional y desarrollo de presupuestos y sistemas de administración financiera

Sección 1 Creación de un consejo

Esta sección analiza las cuestiones relativas reclutar y desarrollar un consejo eficiente. Los dos primeros ejemplos tratan de temas relacionados con la formación de un consejo que sea el reflejo de los diversos grupos de donantes y beneficiarios de la fundación y de una estructura de consejo que permita el funcionamiento eficiente de la fundación. El tercer caso analiza las cláusulas de los estatutos de una fundación que ayudan a definir las responsabilidades del consejo, el contenido y la logística de las reuniones del consejo.

- Ejemplo 1 Comités, comité consultivo regional
Fundación para el Medio Ambiente Filipino
- Ejemplo 2 Comités, consejos regionales, participación en la planificación anual
Philippine Business for Social Progress
- Ejemplo 3 Criterios del consejo en un estatuto
Fundación Rural de África Occidental (Senegal)

¿Qué es un consejo?

Los consejos directivos o de curadores, casi siempre, deben actuar como la estructura dirigente responsable de las acciones y actividades de una organización, como lo exige la ley. Dependiendo de como se registra una fundación (asociación, fundación, institución de caridad, u otro tipo de persona jurídica), los miembros del consejo podrían llamarse curadores, miembros o directores.

Los miembros del consejo se guían por los estatutos o el conjunto de las normas de operación usualmente adoptadas por el consejo, de acuerdo a la ley. Dichas normas o reglas definen las cuestiones relativas a la elección de directores y ejecutivos, la conducción de las reuniones y la estructuración de los comités.

Los consejos que se analizan en esta sección desempeñan varios roles relacionadas a la garantía del funcionamiento eficiente de una fundación. Supervisan la administración y la operación. Enriquecen la fundación con el conocimiento especializado que poseen, asesorándola en sus iniciativas, asuntos legales, contabilidad, administración, entre otros. Los miembros del consejo son emisarios de la fundación y son esenciales para fortalecer y ampliar la membresía, para recaudar los recursos financieros y de otros tipos y para asegurar, al mismo tiempo, que la fundación siga un rumbo claro hacia su misión.

¿Quiénes son los miembros del consejo?

Muchos consejos se forman inicialmente por el grupo de fundadores y otras personas involucradas en las primeras etapas de su desarrollo. Algunos factores comunes, a las tres fundaciones de esta sección, que se tomaron en cuenta al seleccionar a los miembros del consejo fueron:

- Representación de una diversidad de intereses (incluyendo, pero no limitándose a, género, etnia, área geográfica, posicionamiento político)
- Acceso a oportunidades para movilizar recursos financieros
- Capacidad para involucrar a donantes y/o beneficiarios potenciales
- Conocimientos y experiencia profesional

Los miembros del consejo a menudo son voluntarios. Sin embargo, puede remunerárselos por haber asistido a las reuniones y por cualquier otro servicio que presten como miembros del consejo. Ocasionalmente, se les puede solicitar que lleven a cabo alguna tarea ajena a las funciones como miembros del consejo. En tales circunstancias, es muy útil tener políticas sobre pago y reintegro a los miembros del consejo, como protección contra cualquier conflicto de intereses potencial.

Con la evolución del contexto y de las estrategias de una fundación, a veces se necesitan personas con nuevos perfiles para enriquecer al consejo con nuevos conocimiento y experiencias. Este proceso es más fácil cuando se crean políticas claras y transparentes sobre el ejercicio de un cargo en y el reclutamiento. Participar del consejo conlleva grandes responsabilidades y, a menudo, los miembros desarrollan sentimientos de compromiso y posesión con relación al trabajo que están ayudando a levantar. Puede ser muy difícil renunciar. Para aclarar todos estos factores, la Fundación Rural de África Occidental (WARF) en sus estatutos especifica que el plazo máximo para un presidente es de cuatro años.

¿Cuáles son las funciones del consejo?

Los consejos se reúnen varias veces al año, según sea necesario y/o cuando se lo estipula en los estatutos. El consejo toma decisiones estratégicas para conducir las políticas, programas, servicios y finanzas de la Fundación. Además, los consejos frecuentemente:

- Garantizan que la misión se cumpla a través de iniciativas, programas y servicios
- Reclutan y evalúan a los principales empleados (director ejecutivo, presidente, por ejemplo)
- Aseguran que la fundación tenga fondos suficientes para operar y administrar su programa de donaciones
- Mejoran la imagen y el reconocimiento públicos de la fundación
- Aseguran que la fundación sea transparente y responsable de lo que hace
- Reclutan y orientan a nuevos miembros

Es muy común que los miembros del consejo se agrupen en comités separados con tareas específicas tales como planificación, administración del fondo patrimonial, administración financiera y selección para las subvenciones y donaciones. Las tres organizaciones que se perfilan en esta sección tienen comités organizados por el consejo para tratar temas específicos sobre la responsabilidad del propio consejo. Los tipos y números de comités que tiene un consejo dependen de su tamaño y de las necesidades de la fundación. Los comités permiten que un grupo seleccionado de personas que poseen un conocimiento o interés específico traten de una serie de problemas relacionados. Enseguida, el comité transmite las sugerencias y recomendaciones al resto del consejo para que se apoye la acción.

Las funciones de los miembros del consejo pueden extenderse a todas las actividades de la fundación. La composición del consejo y las funciones del presidente, o líder del consejo, se detallan en el estatuto. Muchas fundaciones definen claramente las relaciones entre el consejo y los puestos de los ejecutivos en sus documentos, como es el caso de la WARE, que especifica la función de su presidente en los estatutos.

Resumen

Un consejo interino es un paso útil para crear un consejo permanente. En la etapa inicial de desarrollo (primeros dos años), la Fundación para el Medio Ambiente Filipino (FPE) tuvo un consejo interino, el cual antecedió a la creación del consejo permanente y suministró a la FPE una "curva de aprendizaje", durante la cual los diferentes miembros de la fundación tuvieron tiempo para acostumbrarse a trabajar juntos. Ello también permitió que comenzasen las actividades de los programas y que continuaran durante la estructuración del consejo permanente.

Un proceso inicial de consulta e investigación puede llevar a crear una estructura adecuada de consejo permanente. El proceso de amplias consultas que el consejo Interino de la FPE emprendió, le permitió analizar diversos modelos para que su propio consejo reflejara una cultura democrática al tomar decisiones y poder involucrar a las organizaciones no-gubernamentales (ONGs) como se había previsto originalmente.

Los comités del consejo pueden asegurar la división de las tareas y la buena administración de la fundación. Tanto FPE como Philippine Business for Social Progress (PBSP) optaron crear comités del consejo, cada uno con funciones específicas (por ejemplo, finanzas o representación regional) para dividir con eficiencia las responsabilidades entre los miembros del consejo. Los comités también les permiten a los miembros del consejo que concentren su atención en sus áreas de especialidad.

Ejemplo 1

Comités, comité asesor regional *Fundación para el Medio Ambiente Filipino*

FPE se fundó en enero de 1992, mediante una iniciativa conjunta de ONGs ambientalistas y para el desarrollo de las Filipinas, ONGs de Estados Unidos y los gobiernos de ambos países. Para crearle la estructura de consejo a FPE, el consejo interino tuvo que consultar a los diversos miembros involucrados. También tuvieron que asegurarse de que la estructura del consejo reflejara la idea original que FPE sería de total propiedad de la comunidad de las ONGs de Filipinas, y sería administrada por ella, al contrario de una ONG centrada en Manila. Al mismo tiempo, era necesario que la estructura del consejo evitase cualquier conflicto potencial entre los miembros del consejo que estuvieran relacionados con organizaciones que podrían beneficiarse de los fondos de la FPE.

El proceso consultivo incluyó ocho consultas regionales, una reunión nacional de redes de ONGs, un viaje de estudio sobre filantropía a Estados Unidos y un taller final en Filipinas. En el taller final, se decidió crear comités para nombramientos en cada región.

La FPE está dirigida por tres estructuras diferentes: el consejo curadores, los comités que el consejo creó y comités consultivos regionales. El director ejecutivo de FPE hizo una breve descripción de la estructura dirigente:

[El consejo] tiene el propósito de mantener la máxima responsabilidad y transparencia. Los once integrantes pertenecen a varias organizaciones que representan intereses diferentes, pero se los ha elegido por sus capacidades personales. El proceso de nombramiento incorpora un sistema de verificar los equilibrios, según el cual un individuo sólo puede ser electo por los comités consultivos regionales en asambleas de consulta. Los tres comités consultivos regionales, uno en cada una de las tres principales regiones del país, están constituidos por ONGs y organizaciones populares de esas regiones. Este proceso construye la "credibilidad pública" y la representación del consejo curadores en las regiones, pero evita la politización que, efectivamente, es lo que sucedería si los miembros fueran directamente elegidos por los comités consultivos regionales.

Consejo de Administración

Los estatutos y los artículos de incorporación de FPE establecen el consejo como el único organismo que puede definir políticas en la Fundación. Las funciones del consejo son:

- Definir políticas, la dirección y las directrices globales
- Monitorear el desempeño y la utilización de los fondos
- Aprobar los planes para los programas de donaciones
- Aprobar proyectos para recaudar recursos²

El consejo tiene previstos dos puestos para cada una de las tres regiones: uno para el gobierno (Departamento de Finanzas Filipino), otro para una ONG internacional (actualmente World Resources Institute) y el tercero a libre elección. Cada miembro del consejo ocupa el puesto durante cuatro años. Según un ex-director ejecutivo de FPE, tener a un representante del gobierno ante el consejo era necesario para "darle credibilidad a FPE, especialmente en vista de la naturaleza del fondo patrimonial. Los US\$25 millones originalmente disponibles son fondos bilaterales, por consiguiente, técnicamente, se otorgan al gobierno filipino. Necesitábamos a alguien del gobierno como garantía de nuestra transparencia ante todos los sectores". Los fundadores también resolvieron el problema de la representación incluyendo a tres miembros "independientes" con una reputación nacional y seis miembros de las tres regiones.³

Aunque no es algo común y corriente tener representación de los funcionarios del gobierno y de individuos de otros países en el consejo de una fundación, en el caso de FPE, la naturaleza del acuerdo bilateral entre dos gobiernos (estadounidense y filipino) requería la participación del departamento de finanzas y de una ONG internacional en el consejo.

Las reuniones del consejo de FPE son cada tres meses. El foro puede ser la sede de FPE, las oficinas de los consejeros en regiones fuera de Manila, o en la oficina de los titulares del proyecto.

El equipo de la fundación es el responsable por preparar al consejo para sus reuniones. La preparación la 27a. Reunión del consejo, en diciembre de 1997, incluía la elaboración de una carpeta con innumerables anotaciones, repleta de material de apoyo. Los "anuarios " tienen 80 páginas, incluyendo varias láminas preparadas para usarlas en un retroproyector. El objetivo de la reunión fue evaluar el desempeño de FPE en 1997 y presentar su plan de trabajo para 1998 para aprobación del consejo. Aquí se ven dos láminas provenientes del libro: la visión general de la unidad funcional, retirada del plan para 1998, seguida por una descripción de las metas de desempeño del gabinete ejecutivo para 1997:

Fundación para el Medio Ambiente Filipino. Plan de acción para 1998

Meta de 1998 para FPR:

"Fortalecer el compromiso de FPE con la preservación de la biodiversidad y el Desarrollo Sostenibles en sitios críticos".

Enfoque prioritario:	
Gabinete del Director Ejecutivo (EO)	Formalizar los compromisos de DENR y otros DONANTES para sitios críticos.
Unidad de Desarrollo de la Comunicación (DCU)	Desarrollar los conjuntos de información sobre sitios críticos
Unidad de Desarrollo del Proyecto (PDU)	Monitorear y evaluar las indicaciones de los sitios críticos.
Unidad de Finanzas	Establecer fondos de garantía en los sitios críticos
Unidad de Desarrollo de Recursos Humanos y Administración (HRDA)	Aprender y aprovechar los sistemas de conocimientos de las comunidades y organizaciones populares nativas para la capacitación de los HRD.

Director Ejecutivo - Objetivos generales de desempeño de 1997:

Generación y facilitación de fondos: generar recursos financieros adicionales locales e internacionales para financiar proyectos de calidad para la protección ambiental, administración de los recursos, preservación de la biodiversidad y desarrollo sostenible.

Redes y conexiones: ampliar las conexiones y redes con diferentes sectores, local e internacionalmente, para la protección y defensa del medio ambiente.

Fortalecimiento institucional: Implementar efectivamente las directrices del consejo curadores y asegurarle un retorno oportuno sobre los desarrollos que afectan a las ONGs/OPs [organizaciones populares] y comunidades locales asociadas.

Tras esta presentación, FPR presenta los objetivos específicos y las actividades para cada meta global junto con tablas de logros. Por ejemplo, para evaluar la meta Generación y Facilitación de Fondos, los anuarios brindan una Tabla comparativa del desempeño de los administradores de los fondos. Los encabezados horizontales detallados de la tabla son:

Gerentes de los fondos	Fecha definida	Saldo final del proyecto	% del total	En el año hasta la fecha (%)	Rendimiento proyectado % (p.a.)	Rendimiento compuesto
------------------------	----------------	--------------------------	-------------	------------------------------	---------------------------------	-----------------------

Para evaluar la meta de fortalecimiento institucional, la Unidad de Desarrollo Institucional y los Recursos de Información produjeron un gráfico de evaluación y planificación de Final de Año. Los encabezados son:

Area	Objetivos	Metas	Cumplidas	No cumplidas	Problemas/ Limitaciones	Recomendaciones
------	-----------	-------	-----------	--------------	-------------------------	-----------------

Comités consultivos regionales

El consejo de FPE formó comités consultivos regionales, organismos locales autónomos constituidos por ONGs, en las tres regiones insulares principales de las Filipinas (Luzon, Visayas y Mindanao). A los miembros de los comités consultivos regionales los nombran las Asambleas Consultivas Regionales, organismos informales que se convocan ocasionalmente, cuando es necesario. Los miembros del consejo, a su vez, eligen entre los candidatos propuestos de acuerdo con la categoría vacante, como, por ejemplo al representante de una ONG/OP regional en el consejo o un miembro "independiente".

Las funciones de los comités consultivos regionales son:

- Suministrar orientación y asistencia como respuesta a las necesidades regionales
- Nombrar candidatos para el consejo
- Votar todos los estatutos y enmiendas de FPE, aprobados por mayoría de dos tercios⁴

Un investigador describe la función que tienen los comités consultivos regionales para el equilibrio entre la representación regional e la central:

La formación de los comités consultivos regionales mediante el consejo le ha dado a FPE la oportunidad para explicar la misión, la visión y los valores de la fundación y difundirlos, así como otras informaciones importantes entre el público de ONGs en el ámbito regional y provincial. Los comités consultivos regionales les brindan un mecanismo alternativo a la fundación centrada en Manila y basada en representantes y además son un elemento crucial en la conducción de FPE. Las asambleas le dan un carácter nacional a FPE y responden a la inquietud de los miembros fundadores de que la fundación esté sensible a las necesidades y exigencias de la comunidad local...⁵

Comités del consejo

El consejo de FPE decidió crear comités que estuvieran a cargo de los temas específicos sobre política que puedan surgir entre una y otra reunión trimestral del consejo. Estos comités son el tercer componente del directorio. Se crearon dos tipos de comités en julio de 1992: el comité ejecutivo y los tres comités consultivos. El comité ejecutivo recomienda acciones al consejo sobre administración general, además de las reformas de política, programas y medidas administrativas para que puedan llevarse a cabo más eficazmente. Los comités consultivos son:

- **Comité administrativo y de finanzas:** formula y recomienda al consejo planes y proyecciones financieras a corto y a largo plazo; monitorea e presenta informes sobre el desempeño financiero de la Fundación y emite las recomendaciones pertinentes acerca de los sistemas financiero y administrativo de FPE.
- **Comité de Administración:** estudia y hace recomendaciones sobre las estructuras de la administración de la fundación (en particular de las asambleas consultivas regionales y los comités consultivos regionales), sobre los programas para difundir y formar la membresía; políticas y sistemas de donaciones; y planes estratégicos plurianuales
- **Comité de Desarrollo del Programa:** hace recomendaciones de políticas relativas al objetivo, al alcance y a las prioridades del programa de donaciones, basándose en consultas a los grupos interesados y trabaja junto al Comité de Administración para desarrollar planes estratégicos con duración de tres a cinco años.

Estos comités no se reúnen periódicamente y permanecen como organismos adjuntos a la organización movilizándose cuando surgen problemas urgentes y extraordinarios.

Ejemplo 2

Comités, consejos regionales, participación en la planificación anual
Philippine Business for Social Progress

Funciones y actividades del consejo

A diferencia de la diversidad regional y sectorial de los públicos que formaban el consejo de FPE, la composición homogénea del consejo de PBSP refleja su origen en el sector empresarial. El consejo inicialmente estaba constituido por los miembros fundadores, todos ellos eran empresarios prominentes. PBSP se creó en 1970 por líderes de 50 corporaciones filipinas. Estas empresas miembro destinan el uno por ciento de su ingreso bruto al desarrollo social, y PBSP administra una quinta parte. El consejo de

PBSP ahora está formado por 21 consejeros electos anualmente de entre los representantes de las, aproximadamente, 170 empresas miembro. Desde el comienzo de la historia de PBSP se acordó que los miembros tendrían una función más importante dentro de la institución que simplemente contribuir con dinero. Este compromiso se refleja en la participación de las empresas miembro en el consejo. En la mayoría de los casos, el consejero es el presidente de la compañía miembro. Por lo tanto, el consejo en general está formado por personalidades notables del sector empresarial que tienen conexiones tanto con el sector gubernamental como con el privado.

Los consejeros de PBSP trabajan como:

- **Recaudadores de fondos y movilizadores de recursos:** representando personalmente a PBSP ante nuevos donantes (presentan a PBSP, hablan de propuestas de proyectos, dando continuidad a las negociaciones con los donantes); dirigen la utilización de recursos humanos y físicos para trabajos de asistencia en casos de desastres u otros programas
- **"Consultores de proyecto / programas:** visitando proyectos, reuniéndose y dialogando con líderes de la comunidad, compartiendo opciones estratégicas y asesorando directamente al equipo para la dirección y administración de los programas (como desarrollo tecnológico)
- **Promotores de la responsabilidad social corporativa:** participando en reuniones anuales de los miembros nacionales y regionales en los foros sobre la responsabilidad social corporativa junto a la comunidad empresarial en general; haciendo conferencias y reuniones.
- **Negociadores junto al gobierno:** fomentando a los funcionarios de alto nivel (sus pares, a menudo) para que trabajen en pro de la aprobación de la participación de PBSP en programas de ayuda externa o gubernamental

El consejo de PBSP formó comités para ayudarlo a cumplir con sus responsabilidades.

El comité ejecutivo se reúne mensualmente para discutir problemas administrativos y financieros y ocasionalmente agrega puntos a la agenda de las reuniones del consejo nacional. Los consejos regionales (descritos más adelante) también someten sus planteos a través de sus líderes, que tienen derecho a un puesto en el consejo nacional. De la misma manera, los líderes de los comités del consejo pueden agregar puntos a las agendas de las reuniones del consejo nacional. Así es como se vinculan todos los consejos entre sí.

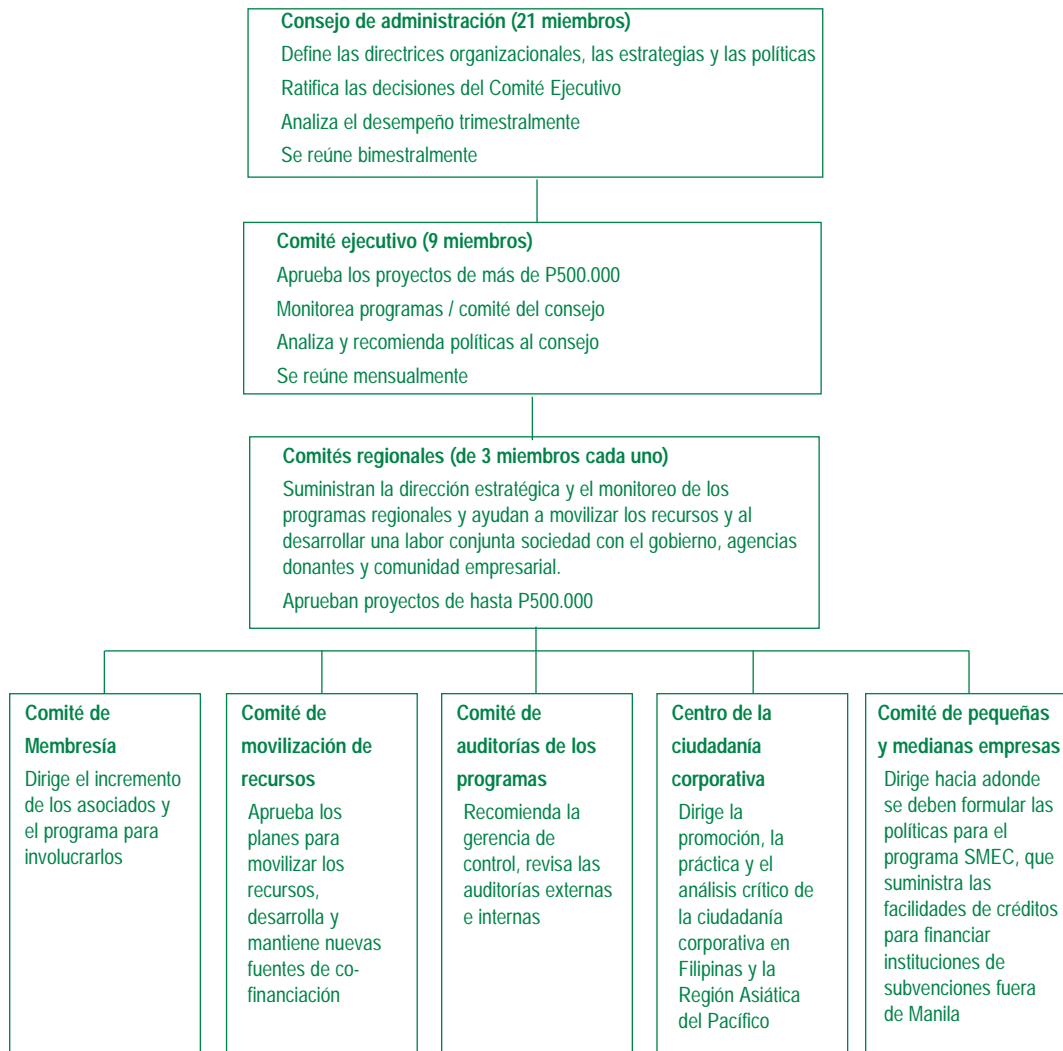
El consejo de PBSP aprueba las directrices de las políticas de inversiones con base en las recomendaciones del Comité ejecutivo. Este comité, por lo tanto, también es un comité para inversiones. Periódicamente, revisa estas directrices y recomienda las modificaciones que sean necesarias. O, entonces, basándose en un nivel aprobado de autoridad, el equipo toma las decisiones de las inversiones.

El Comité de Adhesión recluta a las corporaciones para que participen en PBSP y les fomenta que cumplan con sus obligaciones financieras.

El Comité de Auditoría es responsable por las auditorías internas y, en algunos programas seleccionados también por las externas en el ámbito regional. El comité trabaja con auditores internos y externos para garantizar que se sigan los sistemas y procedimientos, hasta llegar al nivel de los sub-beneficiarios, donde deben utilizarse los sistemas aceptables. Hay grupos del personal que asesoran al Comité de Auditoría, preparando y finalizando los informes.

Al dirigir el trabajo de los comités, los consejeros tienen la oportunidad de trabajar directamente con estos profesionales. E igualmente, el equipo de empleados le informa a los consejeros que tienen interés o experiencia en determinada área.

Estructura organizacional: consejo y comités⁶



Comités regionales

Durante los primeros años de desarrollo de PBSP, el consejo decidió crear tres comités regionales para descentralizar sus operaciones. Estos comités suministraron la dirección y el monitoreo estratégico para los programas de la región y ayudan a recaudar recursos y a desarrollar labores conjuntas con el gobierno, con agencias donantes y la comunidad empresarial. Los comités regionales también supervisan las sesiones regionales de consultas formales para obtener informaciones y comentarios sobre el trabajo de PBSP, directamente en las regiones de los beneficiarios. Dirigen los programas para asegurarse de que PBSP responda a las necesidades locales. Aprueban proyectos hasta de 500.000 pesos, se reúnen con los donantes y promueven campañas para involucrar a la comunidad empresarial local en sus programas clave.

Agendas del consejo:

El equipo elabora las agendas de las reuniones del consejo que se concentran en lo sobresaliente del desempeño de PBSP según los objetivos definidos para el año. Ocasionalmente, el equipo identifica, para que abordar en la discusión, los problemas actuales que afectan el trabajo de PBSP o de la comunidad empresarial. Esto permite obtener percepciones del consejo sobre cómo estos temas afectan a PBSP y su misión. Ejemplos de estos temas son el trabajo de desarrollo en las áreas de alto crecimiento del país, la movilización de los recursos a la luz de la disminución de las financiaciones y subvenciones para el desarrollo o la crisis económica regional.

Por ejemplo, la agenda de la reunión del de septiembre de 1996 del consejo de administración de Philippine Business for Social Progress (PBSP) contenía los siguientes tópicos:

- I Apertura de la sesión
- II Revisión y votación de los edictos de la reunión del consejo y del comité ejecutivo
- III Comentarios sobre las minutas
 - A. Acompañar lo siguiente:
 - 1. Reclutamiento de Hoescht Far East Marketing Corporation
 - 2. El estado de la propuesta de proyectos para viviendas con bajo costo financiadas por Kkw
 - 3. Resultados de los diálogos con Land Bank y Development Bank of the Philippines sobre los programas sociales de viviendas
- IV. Informes institucionales
 - A. Sobre los resultados de las operaciones
 - B. Sobre los resultados financieros de las operaciones
- V. El sexto plan estratégico de los próximos cinco años
- VI. Informes de la presentación
- VII. Otros temas
 - A. Centro para la actualización de la ciudadanía corporativa
 - B. Resolución del consejo respecto del derecho de pasaje
 - C. Resolución del consejo en cuanto a la contribución del Consejo Filipino para la Certificación de ONGs
 - D. El Festival de los Árboles
 - E. La reunión anual de la membresía
- VIII. Clausura de la reunión⁷

Ejemplo 3

Criterios del consejo en un estatuto
Fundación Rural para África Occidental (Senegal)

WARF ha sido creada con la misión de atender a Senegal, Mali, Gambia, Guinea-Bissau y Guinea. El consejo directivo, el único organismo de dirección, está formado por ciudadanos de cada uno de estos países. Estos dirigentes trabajan como voluntarios.

Los estatutos de WARF definen claramente las capacidades y responsabilidades de los miembros del consejo. En el caso de WARF, en que sus miembros del consejo deben representar los países en donde la fundación opera, en los estatutos se especifica que

"todos los dirigentes deben ser ciudadanos de los países en los que opera la fundación. El consejo desea lograr entre sus miembros un equilibrio de países, profesiones y entre mujeres y hombres. Todos los miembros trabajan como individuos en el consejo, no sólo como representantes de un sector, país o institución". Los estatutos de WARF también definen el rol del consejo en el proceso de aprobación de las donaciones. Claramente estipulan que "ningún dirigente además del presidente puede proponer una organización beneficiaria o presentar una propuesta de financiación, ni tampoco puede participar en las negociaciones para obtener una donación." En este caso, se debe mencionar específicamente las limitaciones de los dirigentes con relación a la solicitud o negociación de donaciones o subvenciones para evitar complicaciones en el proceso de aprobación de la donación. A continuación, se presentan tramos de los estatutos:

Artículo: Consejo directivo

1. El consejo directivo es el único organismo de dirección de la Fundación.
2. El consejo directivo elige a sus propios miembros en reuniones anuales y semestrales por el voto de la mayoría de los miembros existentes.
3. El número de dirigentes puede modificarse ocasionalmente por los mismos dirigentes en cualquier reunión del consejo, pero nunca podrá ser inferior a cinco (5) o superior a once¹¹.
4. Los primeros dirigentes sortean para elegirse a dos de entre ellos para cumplir un primer mandato de dos años y otros dos para un mandato de tres años, el resto cumplirá un mandato normal de cuatro años. Todos los primeros dirigentes pueden ser reelectos para mandatos normales de cuatro años. El mandato de los dirigentes electos tras los primeros comenzará en la fecha determinada en el momento de la selección estos dirigentes y terminará al final de la última reunión del consejo del cuarto año de su mandato.
5. Todos los dirigentes deben ser ciudadanos de los países donde opera la fundación. El consejo desea crear entre sus miembros un equilibrio de países, profesiones y entre mujeres y hombres. Todos los miembros trabajan como individuos en el consejo, no como representantes de un sector, país, o institución.
6. Los dirigentes pueden renunciar a cualquier momento, mediante carta dirigida al presidente del consejo, al director, al tesorero o al consejo. La renuncia entra en vigor a partir de la fecha especificada en la carta. Cualquier dirigente puede destituirse del cargo por el voto de tres cuartas partes de todos los dirigentes. Todas las vacantes que resulten de una renuncia, despido u otro motivo, pueden ocuparse por el voto mayoritario del resto de los dirigentes, aunque ellos totalicen menos que el quórum, en cualquier reunión de los dirigentes. Si un dirigente se ausenta a tres reuniones se lo considerará una renuncia al puesto.
7. Cada dirigente recibirá una remuneración por los costos relacionados a sus servicios en el consejo y recibirá honorarios modestos por asistir a las reuniones del consejo. Los dirigentes no pueden recibir ninguna otra remuneración de la Fundación.

Artículo: Directorio

1. Los dirigentes seleccionarán a tres funcionarios del nivel más elevado: el presidente del consejo, el director y el tesorero. La elección de estos funcionarios estará registrada en las minutas de la reunión.

2. Cada reunión anual, los dirigentes elegirán a un presidente con un mandato de un año, renovable por un total de cuatro años.
3. Cada reunión anual, los dirigentes elegirán un director, cuya responsabilidad principal será ejecutar y supervisar todas las operaciones y a todo el personal de la fundación, bajo la dirección o aprobación del consejo directivo. El director será el único miembro del equipo que también será miembro del consejo directivo. No se puede elegir a un miembro del consejo como director antes de que transcurra un año del término de su mandato en el consejo. Un director podrá ser reelecto para un mandato total de ocho años.
4. Cada reunión anual, los dirigentes elegirán a un tesorero, quien trabajará bajo la dirección del presidente, será un miembro del equipo y también actuará como Secretario de la fundación, pero no será un dirigente. El tesorero será el responsable de registrar los procedimientos de todas reuniones de los dirigentes, de avisar de las reuniones, del recibo, custodia y desembolso de los fondos de la fundación, de la custodia de todos los documentos financieros y de otras tareas que pudiere asignarle el consejo. No se puede elegir como tesorero a un miembro del consejo antes de que transcurra un año término de su mandato como miembro del consejo.
5. Cualquier funcionario puede renunciar al cargo, notificándolo por escrito al consejo, al director o al tesorero. La renuncia entrará en vigor a partir de la fecha especificada en la carta y no necesita ser aceptada para que sea efectiva. Los dirigentes, pueden despedir a cualquier empleado, en cualquier reunión del consejo director. Los dirigentes, en cualquier reunión, pueden ocupar el puesto vacante ocasionado por cualquier motivo, por el resto del mandato de este puesto.

Artículo: Comités

1. El consejo puede designar comités formados por sus miembros. El presidente automáticamente es miembro de cualquier comité creado por el consejo. El director automáticamente es miembro de cualquier comité creado por el consejo, excepto el comité de auditoría. Todos los comités tendrán, por lo menos, tres miembros y pueden elegir a su líder, que puede ser el presidente del consejo.
2. El comité de auditoría elige a un auditor externo cada año para que lleve a cabo una auditoría en todas las cuentas de la Fundación al final de cada año fiscal. El comité estudiará el informe de auditoría y el informe anual del tesorero y presentará sus recomendaciones al consejo.
3. El comité de reclutamiento estudiará el listado de miembros del consejo en cada reunión y le propondrá al consejo las acciones para elegir nuevos miembros, reelegir a los existentes o despedir a los miembros que no hayan cumplido con sus obligaciones satisfactoriamente. Los miembros de este comité realizaran entrevistas con miembros potenciales del consejo entre reuniones del consejo. La fundación cubrirá sus gastos por esta tarea y suministrará los servicios de apoyo administrativo para ello, pero no ofrecerá honorarios suplementarios ni pago alguno.
4. El comité encargado de recaudar fondos auxiliará al director a obtener recursos para la Fundación. Durante las reuniones del consejo, este comité rendirá cuentas al consejo sobre sus esfuerzos y organizará sus actividades futuras. Los miembros del comité encargado de recaudar fondos se comunicarán y se reunirán con donantes potenciales entre las reuniones del consejo. La fundación cubrirá sus gastos por estas tareas, pero no les otorgará ni honorarios ni pago alguno.

Artículo: Programas y planificación

1. El consejo de curadores le solicitará al director que proponga, para su aprobación en la reunión anual, un informe sobre el último año y un plan para el próximo año. El informe anual incluye un resumen de actividades y donaciones del año anterior y un informe financiero certificado por un auditor externo. El plan para el año siguiente incluye un plan de programa, un plan de empleados, un presupuesto administrativo y un plan de financiación.
2. El plan anual de empleados presenta el número actual de empleados por categoría; todos los puestos vacantes y un plan para ocuparlos o una explicación sobre por qué no hacerlo. También presenta propuestas para ajustar el nivel de salarios de todo el equipo para el año siguiente y las solicitudes de capacitación a los empleados que superen el tiempo de un mes. La Fundación busca la diversidad en su equipo profesional con relación a género y grupo étnico y entre los ciudadanos de los países en los que opera.
3. El plan de programas anual presenta un informe del último año y proyecciones para el siguiente por categoría de acción, por el número de acciones por categoría, su costo, el presupuesto total y una descripción de la estrategia del programa que está implícita en las proyecciones.
4. El presupuesto administrativo del plan anual presenta un informe sobre los costos administrativos del último año y las proyecciones para el próximo, por partida. Si cualquier partida del año siguiente supera en más del 10% los recursos del último año, el plan explicará las razones. Los costos administrativos no pueden exceder un tercio del presupuesto anual global de la Fundación.
5. El plan de financiamiento presentará un informe sobre los recursos recibidos el último año y las proyecciones para el siguiente, además del plan administrativo de los recursos para el año siguiente. La Fundación no puede cerrar su año fiscal en un estado deficitario, ni puede mantener en reservas más del doble de su presupuesto anual, excepto los fondos patrimoniales.
6. En cada reunión del consejo, los curadores estudiarán un resumen de las donaciones y de los proyectos administrados por la fundación aprobados por el equipo durante los seis meses precedentes desde la última reunión del consejo. Ningún curador, aparte del presidente, puede proponer una organización beneficiaria, ni presentar una propuesta para financiar ni puede participar en las negociaciones para una donación.
7. Una vez al año, el tesorero preparará un informe del control financiero interno, incluyendo las recomendaciones de acción, para presentarlo al consejo con la auditoría anual en la reunión semestral.
8. El consejo aprobará todas las donaciones que excedan la cantidad fijada en la guía administrativa de la fundación y delega al presidente y a los jefes del equipo el poder para aprobar donaciones inferiores a dicha cantidad.

Una vez al mes, por lo menos, el presidente convocará al equipo del programa y al tesorero para decidir a qué propuestas y solicitudes de apoyo la Fundación debe darles continuidad y para aprobar las donaciones. El tesorero será el responsable por registrar y archivar las minutas de estas reuniones, que pueden consultarse por los curadores durante sus reuniones. Las minutas especifican qué organizaciones fueron aceptadas o no como candidatas al proceso de selección y por qué motivos, así como las donaciones o PADs que se aprobaron y por qué motivos.

Reuniones del consejo

La frecuencia (dos veces al año, en octubre y en abril), la conducción y la estructura de las reuniones del consejo de WARF también se describen en los estatutos de la Fundación:

Artículo: Reuniones del consejo

1. El consejo se reunirá dos veces al año, en una reunión anual y en una semestral.
2. La reunión anual de los dirigentes se llevará a cabo todos los años en el mismo mes. Los dirigentes pueden cambiar el mes por decisión unánime durante una reunión del consejo o bajo el consentimiento por escrito de todos los dirigentes. El presidente del consejo, El presidente o, por lo menos, un tercio de los dirigentes puede solicitarle al Secretario que convoque a una reunión especial de dirigentes.
3. El tesorero notificará a los dirigentes sobre la celebración de una reunión del consejo por carta por lo menos con un mes de antelación. La carta especificará el lugar, fecha y hora de la reunión y, si se tratara de una reunión especial, su propósito. Este estatuto sólo podrá modificarse o anularse en una reunión, si la notificación incluyera una descripción de los cambios propuestos. Si el tesorero está ausente o no toma las medidas pertinentes, el presidente o el director pueden enviarle una carta de notificación convocando a la reunión.
4. El presidente siempre preside una reunión de dirigentes. Si se ausenta, el presidente del consejo puede nombrar a un presidente temporáneo, o si no, los propios dirigentes pueden nombrar a una persona para que presida. En ausencia del tesorero, el presidente de la reunión nombrará a alguien para que obre como secretario.
5. La mayoría de los dirigentes con mandato válido en ese momento constituye quórum para todas las reuniones. El acto de que la mayoría de los dirigentes presentes a una reunión donde haya quórum será el acto del consejo directivo. Si no hubiera quórum, la mayoría de los dirigentes presentes puede postergar la reunión hasta que se obtenga un quórum. Cada dirigente, durante una reunión, tiene el derecho a un voto y no puede haber votos mediante apoderados en las reuniones de los dirigentes.
6. Si todos los dirigentes dan su autorización por escrito para que se tome una acción, la acción será tan válida como aquéllas autorizadas en una reunión del consejo. Estos consentimientos permanecerán archivados con el tipo de consenso unánime se presentará ante el tesorero.
7. Durante la evaluación de una acción propuesta por el consejo, un dirigente que sea ejecutivo, miembro del consejo, director, miembro o empleado del beneficiario en potencial deberá retirarse de la reunión cuando se haga la votación. Esta salida no afectará el quórum.

Artículo: Sesión a puertas cerradas

1. En cada reunión, el consejo celebra una sesión a puertas cerradas para elegir a los nuevos miembros, re-elegir a los miembros actuales, destituir a los miembros con actuación insatisfactoria y organizar el reclutamiento para todos los puestos vacantes existentes o anticipados.
2. En cada una de las reuniones anuales, el consejo elige al presidente, director y tesorero por el término de un año y evalúa el desempeño, la remuneración y el contrato del presidente. El presidente negocia los contratos, salarios y beneficios del resto del equipo profesional, incluyendo al tesorero, para el año corriente.

3. En la reunión anual, el consejo aprueba el plan anual, con todas las modificaciones señaladas. En la reunión semestral, el presidente presenta un informe sobre la evolución del plan y el consejo aprueba las recomendaciones sobre los controles financieros internos del informe del tesorero con todas las modificaciones señaladas.

Artículo: Agenda de las reuniones del consejo

1. Un voto mayoritario del consejo puede modificar la agenda de cualquier reunión del consejo:
2. La agenda de la reunión anual sigue así:
 - a. Verificación de que la reunión se convocó debidamente
 - b. Verificación de que haya quórum
 - c. Presentación del plan anual por el presidente
 - d. Discusión del plan
 - e. Reuniones de comités
 - f. Informes de los comités al consejo
 - g. Resoluciones
 - i. Plan anual
 - ii. Auditoría
 - iii. Miembros
 - iv. Recaudación de fondos
 - h. Otros asuntos
 - i. Fechas de la siguiente reunión (semestral)

Sección 2 Formación del equipo de la fundación

Esta sección examina cómo se contrata y desarrolla un equipo profesional para que pueda llevar a cabo con eficiencia las responsabilidades programáticas y administrativas de la fundación. En el primer caso, se examina la función del director ejecutivo. El segundo ejemplo explora los sistemas del personal tan bien desarrollados de la Fundación para el Medio Ambiente Filipino (FPE).

Ejemplo 1 La función de un director ejecutivo
Fundación Esquel Ecuador

Ejemplo 2 Sistemas de personal
Fundación para el Medio Ambiente Filipino

¿Es necesario tener un equipo profesional?

Es posible que los donadores subvencionen u otorguen para proyectos sin invertir recursos para reclutar y capacitar al equipo profesional. Pueden contratar consultores por medio turno y/o contar con el apoyo de voluntarios. Un argumento a favor de este abordaje es que se pueden reducir los gastos administrativos.

Sin embargo, las fundaciones que examinamos en esta sección han decidido reclutar y capacitar a un equipo profesional porque creen que al hacerlo pueden administrar mejor los recursos y aumentar su impacto. Estas fundaciones creen que los beneficios a su capacidad para identificar y apoyar programas fuertes y crear un impacto a largo plazo superan los posibles ahorros en gastos administrativos.

¿Qué personal necesita una fundación?

En muchas organizaciones, el consejo (a veces trabajando junto a un jefe del equipo) decide qué personal necesitará una fundación. Tras haberse designado el presidente de la fundación, muchos consejos le transfieren la responsabilidad de contratación a esa persona. Aunque siguen participando en asuntos más amplios de personal (políticas relativas al crecimiento de la organización), rara vez asumen una función en el proceso de contratación. Las funciones y títulos específicos de los miembros del personal pueden variar significativamente; sin embargo, las fundaciones que aquí se comentan han cubierto los siguientes puestos:

- Director de la fundación: muchas fundaciones concentran su función de mando en una sola persona, pero este papel también se puede dividir entre dos individuos. Las tres fundaciones de este capítulo emplean un "director ejecutivo".
- Equipo de los programas: dependiendo de la estrategia de donaciones de una fundación, el equipo de los programas contribuirá con una serie de habilidades, que incluyen familiaridad con las áreas geográficas en donde trabaja la fundación y la experiencia profesional de las áreas temáticas de interés para la fundación.
- Equipo financiero: generalmente incluye un contador.

- Equipo de comunicaciones: a veces combinado con una persona que recauda fondos.
- Equipo para recaudar recursos: las funciones generalmente se comparten con el equipo del programa.
- Equipo administrativo

Este equipo maneja los asuntos cotidianos de una fundación y se asegura de que las intenciones del consejo se lleven a cabo. También ofrecen asistencia continua al consejo y a los comités del consejo. Los candidatos para cada puesto se seleccionan con base en las necesidades de la fundación.

Resumen

Un fundador que desee desempeñar este rol, que ha demostrado su capacidad para ellos y se ha ganado la confianza del consejo puede ocupar con eficiencia un puesto en el equipo ejecutivo. En el caso de la Fundación Esquel-Ecuador (FEE), el consejo decidió nombrar al líder del principal grupo de fundadores como director ejecutivo. Su compromiso, energía y visión se demostraron en sus labores anteriores y durante la formación de la FEE. Les pareció que no era necesario buscar a un director ejecutivo que no estuviera ya familiarizado con la visión de FEE.

Un sistema de personal bien desarrollado puede facilitar, a la larga, el proceso de contratación del personal. Las descripciones detalladas de los puestos que usa FPE ayudan a definir con claridad la función de cada uno de los miembros del equipo y sus responsabilidades. Esto facilita el proceso de reemplazarlos cuando la salida de miembros del equipo.

Los planes de desarrollo del equipo pueden ayudar a mejorar el ánimo del equipo e incrementar su capacidad en las áreas donde haga falta de conocimientos especializados. Un sistema de desarrollo del personal como el de FPE le permite a los empleados adquirir nuevas habilidades en las áreas en las que haya una escasez de experiencia y que perfeccionen las que ya existen. Esto puede ayudar a fortalecer a los miembros del equipo y permitirles un crecimiento profesional dentro de FPE, reduciendo así el índice de rotación de sus empleados.

Un sistema de evaluación del equipo puede ayudar a mejorar las relaciones entre los supervisores y los empleados. El sistema de evaluación del personal de FPE constantemente les permite a los empleados que reflexionen sobre su desempeño y relaciones con pares, supervisores y subordinados para mejorar las condiciones de trabajo y levantarle el ánimo del equipo.

Ejemplo 1

La función del director ejecutivo Fundación Esquel Ecuador

La Fundación Esquel Ecuador (FEE) se registró legalmente como tal en 1990, aunque los miembros fundadores (todos ellos profesionales del desarrollo social y económico) hayan formado un grupo de trabajo a fines de los 70, para resolver las necesidades sociales del país a través de la investigación y el diálogo. Cuando se formó la Fundación, los miembros de este grupo de trabajo reclutaron a los

miembros del consejo que llegó a ser un organismo de gobierno de FEE. Fue este grupo el que nombró al líder del grupo de trabajo como Residente Ejecutivo de FEE (este título se modificó a Residente Ejecutivo en 1993). El consejo optó por elegir, a través de un proceso transparente, a un líder comprobado que pudiera comunicar la misión y la visión de la organización de manera eficaz a través de energía y compromiso.

El director ejecutivo es miembro del comité ejecutivo que también está compuesto por el presidente y el vicepresidente del consejo. Este grupo se reúne mensualmente o cuando algún miembro convoca a reunión. La descripción del cargo de director ejecutivo, como se ve en el artículo 22 de los estatutos de FEE, establece que el director ejecutivo ejerce las funciones de recaudar fondos, jefe de personal, eslabón que conecta el consejo, representante y Administrador-jefe de Esquel. Un líder eficiente debe asegurarse que la fundación opere con eficiencia en los ámbitos administrativo, programático y de políticas.

El artículo 20 de los estatutos describe las funciones del comité ejecutivo y las responsabilidades del director ejecutivo ante el Comité y el artículo 21 especifica la duración del mandato del director ejecutivo:

Artículo 20. Las funciones del Comité Ejecutivo serán:

- Asegurar y colaborar con el cumplimiento de los estatutos y reglamentos de la Fundación
- Interpretar los estatutos y reglamentos de la Fundación
- Aprobar las políticas financieras presentadas por el director ejecutivo
- Estar informado de los informes técnicos y estados financieros presentados periódicamente por el director ejecutivo.

Artículo 21. El director ejecutivo será el administrador de la fundación. Él o ella serán nombrados por el consejo directivo por un período de tres años y pueden volver a nombrarse por dos períodos consecutivos adicionales...

Artículo 22. Las funciones del director ejecutivo son:

- Dirigir y ser responsable por la operación de la Fundación
- Asegurar y colaborar con el cumplimiento de los estatutos y reglamentos de la Fundación
- Representar a la Fundación legal, judicial y extra-judicialmente
- Preparar el Plan de Trabajo Anual y el Informe Anual y someterlos a la evaluación del consejo directivo
- Presentar informes técnicos, estados financieros e informes periódicos al Comité director ejecutivo de acuerdo con los Reglamentos Generales
- Obtener los recursos técnicos y financieros necesarios para la correcta operación de la Fundación
- Proponer directrices para la inversión de los recursos financieros de la Fundación y presentarlas al Comité director ejecutivo para su aprobación
- Contratar al equipo del personal operativo de la Fundación⁸

Ejemplo 2

Sistemas de personal
Fundación para el Medio Ambiente Filipino

La Fundación para el Medio Ambiente Filipino (FPE) es un buen ejemplo de una fundación que tiene un sistema para contratar personal altamente desarrollado y nivelado. Este sistema no sólo facilita el proceso de reemplazo del personal, sino que también sirve para definir claramente las funciones y responsabilidades específicas de cada miembro del equipo laboral.

Todas las descripciones de los puestos incluyen las relaciones de supervisión para esos miembros del equipo laboral. A continuación, se dan dos ejemplos de descripciones de puestos que incluyen el del director ejecutivo y puestos en finanzas, programas, comunicaciones y recursos humanos.

Cada función se describe detalladamente y se le asigna un "nivel de puesto". El equipo se divide en cuatro grupos: el Equipo del Programa, responsable por la implementación del Programa de Donaciones, la Unidad de Administración y de Recursos Humanos, la Unidad de Finanzas y el Gabinete del Director Ejecutivo. En 1995, FPE realizó un ejercicio de "comparación de puestos" y un plan de racionalización de salarios emprendido por una firma de auditoría y administración externa para crear un sistema de distribución de beneficios y responsabilidades más equilibrado. Las siguientes descripciones de puestos reflejan el nuevo sistema que se utiliza actualmente.

El documento interno suministrando la descripción del puesto de director ejecutivo contiene las siguientes informaciones sobre funciones y responsabilidades:

Función principal

- Siguiendo las metas y objetivos de FPE y la estrategia a largo plazo aprobada, [el director ejecutivo] planea, desarrolla, implementa y administra todas las actividades del programa de la fundación; asesora al consejo curadores sobre las cuestiones pertinentes y ofrece las informaciones esenciales para el análisis y la evaluación de los programas.

Principales deberes y responsabilidades

- Implementa las políticas establecidas por la FPE y administra las operaciones rutineras... Supervisa al equipo laboral de FPE y rinde cuentas regularmente al consejo de FPE... Además desarrolla y perfecciona los procedimientos de oficina, administrativos, contables y del equipo laboral...
- Planea, desarrolla, implementa y administra el programa de FPE, que puede incluir hacer inspecciones en el campo para evaluar proyectos específicos y el avance general del programa; interactuar con organizaciones regionales, nacionales e internacionales; organizar y participar de las reuniones para ayudar a determinar las prioridades de preservación; trabajar con los consultores para definir las actividades de preservación apropiadas; preparar estrategias por escrito y mantenerlo informado al consejo sobre los programas y proyectos
- Inicia, investiga, evalúa y desarrolla proyectos en colaboración con otras organizaciones y donantes, según se requiera, para formular nuevos proyectos y estrategias, así como las modificaciones de los programas existentes y recomienda su adopción al consejo
- Lleva a cabo inspecciones en el campo...
- Desarrolla, según sea solicitado, informes, documentos y presentaciones con diapositivas sobre actividades relacionadas a la preservación para proyectos de FPE. Trabaja con el equipo laboral para preparar materiales para recaudar fondos, eventos promocionales, concienciación del público y actividades educativas
- Monitorea las nuevas informaciones técnicas, el desarrollo de políticas, problemas y tendencias relacionadas a la preservación ambiental en Filipinas y asesora al consejo

- Como representante de FPE, se comunica con eficiencia y mantiene relaciones con colegas, los beneficiarios de las donaciones, las autoridades del gobierno local, etc.
- Gerencia y supervisa el equipo laboral apropiado
- Desempeña otras tareas según sean asignados por el consejo

Responsabilidad de supervisión

- Supervisar al equipo laboral de FPE, incluyendo a los empleados del programa, asistentes administrativos, secretarías y empleados por temporada, además de supervisar indirectamente a los consultores y los beneficiarios

Relaciones laborales

- Internas: Frecuentemente interactúa con el equipo y con el consejo para asesorar, planear y facilitar el trabajo del programa de FPE
- Externas: Frecuentemente interactúa con los beneficiarios, consultores, donantes, otras organizaciones de preservación ambiental, organismos del gobierno, universidades, etc.

Calificaciones mínimas

- Conocimientos: Post-doctorado en administración de recursos naturales, estudios ambientales o áreas relacionadas, o Maestría con experiencia laboral equivalente
- Experiencia: Por lo menos cinco años de experiencia de campo en Filipinas en preservación, administración de recursos naturales o desarrollo internacional con éxito demostrado en la administración de programas complejos de preservación
- Habilidades: Excelente capacidad de comunicación oral y escrita, tanto en inglés como en tagalo. Es fundamental que tenga experiencia administrativa y gerencial⁹

El Gerente de Finanzas y Administración de FPE se reporta al director ejecutivo y encabeza la Unidad de Finanzas. Las funciones básicas del Gerente de Finanzas y Administración son:

Responsabilizarse por la planificación, dirección, coordinación y supervisión de la administración de las finanzas, incluyendo la contabilidad general, el monitoreo de costos de proyectos y operaciones presupuestarias de la Fundación en el contexto de presentación e interpretación de los informes, preparar los informes para el gobierno, dar y evaluar consultoría, incluyendo auditorías internas, administración de impuestos, protección del patrimonio, planear el control de las relaciones entre inversiones/donantes/bancos y realizar evaluaciones económicas. A continuación, la descripción del puesto de FPE:

Título del puesto:	GERENTE DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN
Unidad organizacional:	Finanzas y Administración
Nivel de puesto:	8

Función básica

Administrar las transacciones y los sistemas que generen informaciones para controlar las actividades y operaciones planificadas con el Fondo Patrimonial; redactar informes e interpretaciones de los resultados de las operaciones que se expresan en términos financieros, para uso interno y externo, incluyendo administración de los impuestos; evaluar el impacto financiero de las decisiones y recomendaciones administrativas anteriores y posteriores a su implementación; garantizar flujos de efectivo adecuados para mantener las actividades y operaciones planeadas; proteger los recursos a través de los controles apropiados; consolidar los datos de ingresos y costos referentes a los proyectos, programas y eventos especiales; suministrar un panorama financiero para planear las actividades y las operaciones.

Deberes y responsabilidades específicos

1. Administración financiera

- a. Obedeciendo a los principios y métodos de contabilidad con aceptación general, establecer / mantener sistemas y procedimientos de control interno de los fondos recibidos por FPE, sus propiedades y otros bienes adquiridos.
 - Revisar la validez / autenticidad de los desembolsos en efectivo, recibos y otras transacciones relacionadas.
 - Aprobar todas las pólizas, solicitudes de pagos en cheque y otros desembolsos
 - Revisar la exactitud de los registros de rendición de cuentas de todos los fondos / donaciones recibidos por FPE
 - Monitorear regularmente el desempeño de los administradores del fondo
 - Monitorear los gastos de operación contra el presupuesto, posición de efectivo / saldo y de las cuentas de inversiones
- b. Entregarle a AID u otros donantes los informes escrito sobre los fondos / donaciones recibidos, presentando una descripción de todo desembolso, bienes adquiridos y otras transacciones
 - Analizar y aprobar todos los informes financieros preparados por el Analista Financiero y el contador general de todos los fondos recibidos
 - Asegurar que todos los informes escritos estén de acuerdo con las directrices

2. Planificar el control

- a. Establecer, coordinar y administrar un plan adecuado para controlar las operaciones, como generación de ingresos (maximización de los rendimientos obtenidos sobre los fondos que se puedan invertir), presupuestos de gastos y controles de monitoreo apropiados para garantizar el cumplimiento con los modelos establecidos.
- b. Asegurar que se implementen las medidas adecuadas de control interno para proteger los bienes de la Fundación.
 - Adquirir una cobertura de seguro adecuada para los bienes y mercaderías que puedan asegurarse.
 - Garantizar que todos los equipamientos estén y se mantengan en buenas condiciones, suministrando un sistema que monitorea su desempeño regularmente.

3. Evaluar y consultar /auditoría interna

- a. Contratar una empresa de contabilidad o un contador para llevar a cabo una auditoría financiera y fiscal de los libros y registros de la Fundación relativos a los proyectos, que incluya todas las fuentes de fondos.
- b. Analizar el cierre, con o sin la ayuda de una empresa pública de contabilidad, en los proyectos concluidos.
- c. Llevar a cabo auditorías internas periódicas de las transacciones financieras, incluyendo resultados operativos, a través de la evaluación y valuación de la solidez y adecuación de los controles operativos financieros, contables y otros.
Promover / iniciar procedimientos de control interno para garantizar el cumplimiento de los a objetivos y la efectividad de las políticas, estructura organizacional y procedimientos, con un costo razonable.

4. Servicios de administración de la oficina

- a. Coordinar, con todos los jefes de las unidades, el desarrollo y la implementación de todas las políticas, directrices, formularios y procedimientos de administración en las siguientes áreas:
 - Compra y salida de artículos de oficina, materiales y equipos
 - Utilización y mantenimiento de los vehículos de servicio.
- b. Identificar y recomendar su aprobación los gastos de capital prioritarios
- c. Supervisar la instalación del sistema de mantenimiento de las máquinas y equipos de oficina
- d. Supervisar al personal encargado de dar apoyo durante las reuniones del comité del consejo y del consejo curadores

5. Participación en comités

- a. Comité Administrativo
- b. Comité de Jubilación
- c. Comité de Beneficios
- d. Comité de Inversiones

6. Desempeñar otras tareas que se pueden atribuir ocasionalmente

Guía de calificaciones

1. Grado universitario con estudios de contabilidad; de preferencia con postgrado en Administración de Empresas o Finanzas
2. Contador
3. Cinco años de experiencia en contabilidad general, presupuestos, informes financieros, custodia y administración de fondos de donantes con, por lo menos tres años en un puesto de supervisor
4. Conocimiento práctico adecuado de aplicativos integrados de contabilidad (es decir, ACCPAC, PLATINUM, GREAT PLAINS)

La función del Gerente de Finanzas y Administración es, pues él y la Unidad de Finanzas son responsables no sólo de mantener registros claros de los fondos entrantes, sino también de administrar las donaciones realizadas. Dentro de la estructura de Dirección de la FPE, que requiere relaciones con la Agencia Norteamericana para el Desarrollo Internacional, el World Wildlife Fund, el gobierno de las Filipinas y otros donantes, el Gerente de Finanzas y Administración también debe estar capacitado para rendir cuentas y comunicarse eficientemente con estos públicos.

A continuación, presentamos las descripciones de otros tres puestos de FPE: Supervisor del Programa, Gerente Senior del Programa de Comunicaciones del Desarrollo y el Gerente de Desarrollo Humano:

Supervisor del Programa

Título del puesto:	FUNCIONARIO SUPERVISOR DEL PROGRAMA
Unidad organizacional:	Unidad de Desarrollo del Programa
Nivel del puesto:	7

Relaciones organizacionales

Se reporta directamente al director de Desarrollo del Programa, suministra la orientación técnica y supervisa a los gerentes de Proyecto asignados a todos los proyectos regulares de FPE y otros empleados del Programa. En la ausencia del director de Desarrollo del Programa, asiste a las reuniones del Comité Administrativo.

Función básica

Facilita el desarrollo del proyecto, monitorea y evalúa los proyectos regulares, que incluyen donaciones concentradas en una área, responsivos, CFP-MacArthur, Keidanren NCF, pro-activo y de acciones; establece y amplía los vínculos con otros grupos, instituciones y personas para fortalecer la implementación del programa; supervisa el trabajo de los gerentes de Proyecto asignados a estos proyectos, y también de los asistentes de Programa de la Unidad de Desarrollo del Programa.

Deberes y responsabilidades específicos:

1. Desarrollo, monitoreo y evaluación de un proyecto

- a. Prepara los informes de consolidación de todos los proyectos regulares de FPE
- b. Asegura que los acuerdos específicos y perfeccionamientos o condiciones establecidas por el CDP/consejo curadores para los Proyectos aprobados para su financiación se incorporen Al Contrato de Labor Conjunta o de Sociedad pertinente
- c. Aprueba las solicitudes para la salida de fondos para proyectos hechas por los gerentes o asistentes del Programa.
- d. Asigna a los gerentes de Proyecto específicos la evaluación de las propuestas de proyectos enviadas por el director ejecutivo
- e. Asegura que se lleven a cabo la grilla mensual de las evaluaciones de las propuestas
- f. Presenta al Comité Administrativo el estatus de todas las propuestas de proyecto recibidas, aprobadas, rechazadas o postpuestas
- g. Supervisa los preparativos para llevar a cabo todas las actividades de la Unidad de Desarrollo del Programa, en particular la reunión anual de los asociados
- h. Monitorea las acciones emprendidas por el personal de la Unidad de Desarrollo del Programa con relación a las modificaciones / alineación de proyectos y cualquier otra solicitud específica de los asociados relativa a la implementación de proyectos

2. Orientación técnica

- a. Facilita la evaluación de las estrategias de proyectos a fin de apoyar al director para el Desarrollo del Programa y a la unidad entera en el desarrollo de estrategias y abordajes para la efectiva implementación de los proyectos de FPE
- b. Facilita la recolección/consolidación de informaciones para los proyectos de FPE que están desarrollando y monitoreando los gerentes de Proyecto o asistentes de Programa, especialmente en términos de solidez y sustentación técnica y financiera, y de estrategias para resolver problemas
- c. Analiza los resultados (presentaciones, visitas de campo e informes de monitoreo) de todo el equipo laboral de la Unidad de Desarrollo del Programa y ofrece las orientaciones para perfeccionarlos

3. Supervisión del equipo laboral de la Unidad de Desarrollo del Programa

- a. Califica el informe de evaluación del desempeño de los Asistentes de Programa y recomienda las acciones apropiadas
- b. Revisa y aprueba las solicitudes para anticipos de efectivo, informes de liquidación, reintegros, permisos y registros del horario diarios de todos los asistentes de Programa
- c. Conjuntamente con la Unidad de Desarrollo de Recursos Humanos y la Administración, recomienda cursos de capacitación para el equipo laboral de la Unidad de Desarrollo del Programa
- d. Aprueba requisiciones para salida o compra de materiales, basándose en la partida de gastos aprobada y el presupuesto
- e. Trabaja en sintonía con otras unidades sobre asuntos relacionados con el programa

4. Comunicación externa y contactos

- a. Establece y amplía los contactos y se comunica con redes de ONGs, organizaciones populares, organismos oficiales y otras instituciones e individuos para fortalecer la implementación del programa

5. Atribuciones especiales

- a. Como integrante de alto rango de la fundación, participa del proceso de la elaboración de políticas y directrices para el proceso de aprobación de programas y proyectos
- b. Desempeña otras funciones que ocasionalmente se le designan

Guía de calificación

1. Grado universitario en Administración Forestal, Biología, Estudios Ambientales, Ecología y otros cursos relacionados; preferentemente, se desean disciplinas de grado universitario en estas áreas
2. Tres a cinco años de experiencia en actividades de gerencia de proyectos, preferentemente, con exposición a proyectos relacionados con el medio ambiente
3. Preferencia por experiencia previa en supervisión y gerencia

Gerente Senior del Programa

Título del puesto: GERENTE SENIOR DEL PROGRAMA para COMUNICACIONES de DESARROLLO

Unidad organizacional: Unidad de Comunicaciones de Desarrollo

Nivel del puesto: 7

Relaciones organizacionales

Reporta directamente al director de Desarrollo Institucional; ejerce una supervisión general del equipo laboral de la Unidad de Comunicaciones de Desarrollo (UCD); trabaja en sintonía con la Unidad de Desarrollo del Programa para dar el apoyo necesario a las comunicaciones con la Unidad de Finanzas en los requisitos financieros de la unidad y de sus proyectos; y con la Unidad de Desarrollo Humano y Administración en cuestiones administrativas. Actúa como miembro del Comité de Administración.

Función básica

Responsable del desarrollo de los programas de comunicaciones de la Fundación conjuntamente con la Administración y otras unidades.

Deberes y responsabilidades específicos

- 1. Desarrollo del Programa de comunicaciones institucionales**
 - a. Facilita el desarrollo y supervisa la implementación del plan de comunicaciones de FPE
 - b. Maneja programas proactivos específicos de FPE
 - c. Facilita el desarrollo del plan de trabajo anual de las unidades
 - d. Establece los modelos de los materiales, publicaciones y productos de comunicación interna y externa
- 2. Coordinación y contactos**
 - a. Supervisa el suministro de servicios de apoyo administrativo a los comités consultivos Regionales y el Panel Consultivo de Expertos
 - b. Representa a FPE en actividades relacionadas con la colaboración interagencial pertinente al mandato de la unidad
- 3. Supervisión del equipo laboral de comunicación y otras cuestiones administrativas**
 - a. Evalúa el desempeño del equipo de la unidad en la implementación del plan de trabajo individual y en el cumplimiento con las políticas financieras y administrativas
 - b. Revisa documentos y materiales para presentaciones antes de someterlos al director de Desarrollo Institucional
 - c. Aprueba solicitudes para salida de fondos, anticipos en efectivo, informes de liquidación, reintegros, permisos, registros de horario diario del equipo laboral de la unidad
 - d. Coordina los asuntos administrativos, presupuestarios y financieros de la unidad

Guía de calificación

1. Grado universitario en Comunicaciones de Desarrollo, Comunicación de masas, Periodismo y otros cursos relacionados
2. Tres años de experiencia en proyectos de comunicación, preferentemente, con exposición a proyectos de protección ambiental o conservación
3. Preferencia por experiencia previa en supervisión y gerencia

Gerente de Desarrollo Humano

Título del puesto:	GERENTE DE DESARROLLO HUMANO
Unidad organizacional:	Unidad de Desarrollo Humano y Administración
Nivel del puesto:	6

Relaciones organizacionales

Se reporta directamente al director de Desarrollo Institucional; supervisa el trabajo de los conductores y empleados de la oficina. Es el vicepresidente del Comité de Beneficios; supervisa el trabajo del Comité Administrativo Inter-unidades.

Función básica

Bajo la supervisión del director de Desarrollo Institucional, asegura la implementación del Plan de Desarrollo y Capacitación de Empleados de la FPE, de la contratación, de reclutamiento, orientación, evaluación del desempeño y planificación de carrera de los empleados; administra el pago y los beneficios de los empleados.

Deberes y responsabilidades específicos

1. Desarrollo y capacitación del equipo

- a. Queda a cargo de los preparativos para llevar a cabo las sesiones mensuales de desarrollo de los empleados
- b. Administra la evaluación de las necesidades de capacitación y valida los resultados junto a los empleados y sus supervisores
- c. Ayuda a crear un plan maestro de desarrollo de los empleados con base en los resultados de las evaluaciones de las necesidades de la capacitación y del desempeño
- d. Identifica cursos de capacitación para cada empleado basándose en el plan maestro
- e. Toma las medidas necesarias para que los empleados asistan a varios programas de capacitación
- f. Administra la evaluación de la capacitación y el retorno en las sesiones de Capacitación y desarrollo de los empleados

2. Administración de la remuneración y los beneficios

- a. Administra la estructura de remuneración y los beneficios a través de la preparación de contratos laborales o ajustes de salario, reubicación del personal, ajuste de salarios y promociones.
- b. Prepara la documentación para el seguro de grupo, cobertura médica, plan de jubilación y seguro de viaje individual
- c. Calcula las horas de trabajo de los empleados basándose en los registros del horario diario y rastrea la utilización de permisos
- d. Registra e informa a los organismos fiscales sobre los nuevos empleados
- e. Tramita y se asegura de completar las notificaciones de licencia de maternidad e incapacidad por enfermedad, solicitudes de préstamos y otros beneficios ante los organismos gubernamentales correspondientes
- f. Mantiene y actualiza los registros del personal de FPE con relación a la modificación del status, dependientes adicionales y beneficiarios

3. Reclutamiento y reemplazos

- a. Lleva a cabo las selecciones, entrevistas iniciales y testes de los candidatos
- b. Prepara un pequeño listado de los candidatos más calificados y fija entrevistas con el supervisor y/o gerente correspondiente
- c. Prepara los contratos laborales y hace los preparativos para orientar al personal recién contratado
- d. Monitorea los contratos del personal a prueba y contrata y notifica a la administración sobre las medidas que deben tomarse con relación al vínculo laboral
- e. Prepara y distribuye los formularios para la evaluación periódica del desempeño del equipo laboral y resume los resultados
- f. Mantiene un archivo actualizado de los candidatos calificados

4. Desarrollo de la Institución

- a. Maneja los preparativos para las evaluaciones del equipo semestral y anual del personal y de la planificación para los talleres, así como de las actividades de integración de los empleados y del día de la familia
- b. Mantiene el Muro de la Libertad y la Caja de Sugerencias
- c. Hace la documentación periódica de las reuniones de los empleados

5. Apoyo administrativo¹¹

- a. Maneja los preparativos para los viajes aéreos de los empleados que se desplazan hacia las visitas o conferencias / reuniones en la región
- b. Se asegura de que las actividades de mensajería y despacho de conductores y vehículos se cumplan eficientemente, monitoreando el trabajo del equipo
- c. Supervisa la compra y el almacenaje de los artículos de oficina y materiales, así como las acciones que serán realizadas con relación a las órdenes de los servicios
- d. Facilita la documentación para pagos y otras transacciones relacionadas a los servicios de comunicación (teléfonos fijos y móviles y pagers), servicios de seguridad y otras órdenes de trabajo
- e. Periódicamente, recibe los mensajes para el director ejecutivo con instrucciones específicas relativas a las reuniones y calendarios de la FPE

Guía de calificación

1. Grado universitario con estudios en Administración/Desarrollo de Recursos Humanos, Psicología, Ciencias de la Conducta, Sociología o Antropología
2. Un año de experiencia en funciones de Desarrollo Humano relacionadas con capacitación, administración de remuneración y beneficios, reclutamiento y colocación

Desarrollo del personal

FPE desea aplicar los mismos modelos al desarrollo de su propio equipo que se aplican a sus socios. La Unidad de Desarrollo y de Recursos Humanos y Administración prepara un plan de trabajo anual para capacitar y desarrollar al personal. El plan incluye cursos rápidos, especialmente creados para la fundación, en instituciones especializadas como el Asian Institute of Management, estudios profesionales y con graduación en tiempo parcial y sesiones de capacitación especialmente diseñadas sobre temas relacionados, en particular con estudios ambientales.

Las iniciativas de desarrollo de los empleados pueden expresarse en actividades como capacitación en habilidades adicionales, participación en talleres y seminarios, experiencia en campo y exposición a otras organizaciones. Estos incentivos son importantes para la salud de la Fundación y para la productividad y entusiasmo de los miembros del equipo.

Hay cinco componentes en el desarrollo de los empleados de la FPE: la evaluación del desempeño, talleres mensuales de capacitación, exposición en campo para el personal que no pertenecen a los programas, capacitación individual para los empleados y experiencia de liderazgo para los miembros del equipo que ya pasaron por la capacitación.

Estos mecanismos de desarrollo y capacitación del personal se aplican a los miembros del equipo, incluyendo a los empleados administrativos y del programa. FPE elabora todos los años una programación de capacitación del personal. A continuación se muestra el plan de trabajo de 1998:

Unidad de Desarrollo y Administración de Recursos Humanos			
Áreas claves / objetivo	Actividades	Duración	Apoyo entre las unidades
Capacitación del personal			
Plan maestro	• Identificar las áreas de especialización por equipo	1er. trimestre	Todas las unidades
Capacitación individual	•Apoyar los estudios técnicos, de licenciatura, postgrado (con diploma) del personal •Formular, validar, finalizar la política modificada sobre capacitación local •Organizar la capacitación individual en cursos cortos.	A partir del 1er. trimestre 1er. trimestre	Todas las unidades Diciembre 1997, Mancom, reunión de personal Todas las unidades
Sesión de Capacitación y Desarrollo de Personal	•Sensibilidad al género •Fenómeno del Niño •Taller de redacción •Agenda 21, Convención de la ONU •Diversidad biológica •Ecosistemas terrestres •Ecosistemas acuáticos •Cultura y ambiente •Sistema de conocimiento nativo •responsabilidad sobre de Recursos Naturales	Enero Feb Marzo Abril Mayo Junio Jul Ago Spt. a Nov Dic	Todas las unidades UDP
Viajes de exposición	Evaluación trimestral en: •Abra •Malindang •Matutum •Samar (Catarman) Relaciones interpersonales •Integración de los empleados •Día de la familia •Actividades deportivas; aeróbicos, bowling (bolos)	2o trimestre 3er trimestre Abril Mayo Todos los viernes	UDP, todas las unidades Todas las unidades
Evaluación y planificación	Mediados de año Final del año	Julio Diciembre	Todas especialmente la UCD
Orientación	•Juego de perfeccionamiento: plan estratégico, biodiversidad •Conducta para los distintos empleados	Enero Cuando se requiera	UCD, GE
Administración de personal			
Complementación adecuada del equipo	•Reclutar asistente del equipo para UCD •Contratar a experto en MIS		UCD
Revisar descripción de puestos	•Soporte para comunicaciones proactivas •Unid de finanzas, ADRH	1er trimestre	Todas las unidades

Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> •Subordinados a los superiores •Análisis de los pares, evaluación de asociados, 2o tri 	Diciembre Todas las unidades
Remuneración y beneficios	<ul style="list-style-type: none"> •Reunión del Comité de Beneficios para discutir la ayuda para uniforme y transporte •Administrar la evaluación del desempeño y bonos •Ajuste de salarios por la inflación (según la reunión del consejo, en septiembre de -1997: 7% •Medicina cobertura Pag-IBIG •Jubilación •Hora extra •Seguro de vida y beneficios médicos •Subsidio al arroz •Bono navideño •Aguinaldo •Conversión SL* <p>*Nota: Cantidades basadas en salarios de 1997</p>	1er trimestre 2o trimestre Todas las unidades
Administración de la oficina		
Sistemas de oficina	<ul style="list-style-type: none"> •Limpieza en los archivos •Reimprimir las políticas de oficina •Revisar el manual del empleado •Revisión de políticas <ol style="list-style-type: none"> 1. Uso y control del uso del vehículo 2. Salida de equipos y responsabilidad •Crear / revisar los formularios de la oficina <ol style="list-style-type: none"> 1. Servicios de copias (reproducción) 2. Pase de entrada/salida, orden de trabajo 3. Solicitud de vehículo •Suministrar matriz de servicio de mensajería y agencias de viajes •Rastreo de documentos despachados •Entregar informe mensual de consumo de gasolina •Actualizar listado de artículos de oficina •Hacer informe mensual de facturas telefónicas •Directrices para uso de los equipamientos •Asegurar que las comunicaciones se transmitan según lo solicitan •Asegurar que el DE y el personal se transporten con seguridad y a tiempo 	Dic. 97 UCD 1er trimestre 2o trimestre, Todas las unidades 1er trimestre 1er trimestre, Todas las unidades 1er trimestre Continuo Continuo Continuo Continuo
Compras		
Adquirir artículos y equipos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> •Finalizar lista de artículos, equipo necesarios •Adquirir obsequios institucionales 	Dic 97 Todas Según programa, julio '98
Administración de inventario	<ul style="list-style-type: none"> •Mantener y actualizar sistema de administración y control de inventario 	Continuo
Reparación y mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> •Asegurar vehículos, renovar registro (OTL) 	En fecha de vencimiento Financiar (fondo)
Mantenimiento del vehículo, registro y seguro	<ul style="list-style-type: none"> •Cerciorarse del mantenimiento y buenas condiciones del vehículo 	Enero
Reparación y mantenimiento del equipo	Equipos: actualizar y reparar	Según sea necesario Todas las unidades Finanzas (fondo)
Mantenimiento, reparaciones y fabricación para la oficina	Instalaciones: restaurar gruta y pintar cerco Instalar puerta (cocina) Arreglar techo, tanque de agua Instalar: bomba de pozo profundo = 120.000 Fabricación: gabinetes para expedientes antiguos	Enero Finanzas (fondo) 1er trimestre 2o trimestre 2o trimestre Enero

Sistema de administración del desempeño

La evaluación del desempeño descrita en la programación no sólo incluye la evaluación que los supervisores han realizado sobre los miembros del equipo, sino también las que hicieron los subordinados, los pares y los beneficiarios. Además, FPE tiene talleres mensuales para la capacitación. Los temas de estos talleres incluyen:

- Manejo de desechos tóxicos
- Evaluación del impacto ambiental
- Estructura de cooperación económica de Asia-Pacífico para proyectos de desarrollo en regiones montañosas
- La mujer, el ambiente y desarrollo sostenible
- Lectura de mapas

Estas sesiones mensuales también sirven para reforzar el espíritu de equipo, ya que los empleados a veces preparan la comida servida en los eventos, que dura todo el día. También ayudan a fomentar mejores relaciones entre el personal y los miembros del consejo, ya que éstos a menudo son los facilitadores de estas sesiones.¹²

Formación de equipos

FPE utiliza seis mecanismos para ayudar al equipo a que sea más cohesivo y unido:

- *Taller de Integración de los Empleados*, realizado una vez por año, con la participación de todos los empleados. Se identifican las fortalezas y debilidades de cada empleado
- *Día de la familia*, es una vez al año, generalmente en verano. Todos los empleados y sus familias hacen un paseo a un club en las afueras de la ciudad. El equipo laboral de FPE prepara la comida
- *Celebración de aniversario*, es en enero. Los miembros del equipo se responsabilizan por el evento y participan en las presentaciones
- *Actividades deportivas entre las unidades*. Los deportes incluyen boliche y tenis de mesa; se forman equipos integrados por los empleados de varias unidades
- *Comités mixtos*, están creados para organizar actividades como los Talleres de Evaluación y Planificación, celebración del aniversario de FPE y la fiesta de Navidad
- *Mural libre y caja de sugerencias*, donde los miembros del equipo laboral pueden expresar sus sentimientos, opiniones y sugerencias

Auditoría de desempeño de directores y gerentes

Dependiendo de la estructura del personal de una organización, es importante que los empleados de los niveles jerárquicos inferiores tengan la posibilidad de evaluar las habilidades administrativas de sus supervisores. El informe del consejo de la reunión de diciembre de 1997 incluye un modelo para la evaluación de un gerente / director. FPE usa un sistema de puntajes, pero existen muchas posibilidades. Puede que sea necesario hacer una encuesta / investigación antes de tomar la decisión definitiva.

A continuación, presentamos las sugerencias de los criterios que se usan en este modelo para las áreas en las cuales un subordinado pueda evaluar el desempeño de los gerentes. Estas áreas pueden usarse para que un superior, un par o un compañero de un proyecto hagan la evaluación.

CRITERIOS SUGERIDOS PARA LA EVALUACIÓN: SUBORDINADO A GERENTE / DIRECTOR

Gerencia del trabajo

- Planea y da prioridad con eficiencia a las actividades actuales y futuras de la unidad
- Vincula estas actividades con la visión, la misión, metas y estrategias generales de la Fundación
- Distribuye el trabajo de manera clara y adecuada
- Define modelos apropiados de trabajo y plazos realistas
- Implanta los sistemas de monitoreo y racionaliza las operaciones de la oficina
- Toma decisiones oportunas y con conocimiento de causa

Gerencia de los empleados

- Delega autoridad y responsabilidad de manera justa y adecuada
- Tras delegar responsabilidades, acompaña las acciones decurrentes
- Anima y estimula las ideas útiles y originales
- Motiva a los subordinados para que alcancen sus metas
- Promueve la carrera y el crecimiento profesional de los subordinados
- Asegura el crecimiento y desarrollo continuo de sí mismo y de sus subordinados
- Evalúa y asesora a los subordinados con eficiencia y sin demostrar preferencias
- Observa actuar de manera justa e imparcial y mantener la disciplina

Administración de los recursos

- Elabora presupuestos para los recursos y humanos, los artículos de oficina, el tiempo, el dinero, los equipos y los vehículos
- Asegura el desembolso correcto de los fondos
- Garantiza el uso correcto y el buen mantenimiento de los equipos de la oficina, de los vehículos y otros recursos

Gerencia de los obstáculos

- Reconoce y supera las dificultades o problemas en la oficina
- Se responsabiliza por sus acciones

Innovación

- Inicia e implementa políticas/programas/proyectos/otras actividades nuevas o mejoradas
- Asume riesgos en la implementación de programas o proyectos

Evaluaciones del desempeño del personal

FPE también ha desarrollado criterios sugeridos para evaluar el desempeño del personal con el fin de determinar recompensas tales como promociones y aumentos de sueldo. Cada criterio recibe una sugerencia de puntaje, para que el evaluador pueda atribuirle una nota y un nivel al desempeño del empleado evaluado. Las áreas bajo evaluación son cantidad y calidad técnica del trabajo, conducta y actitud en el trabajo y capacidad administrativa [resumidas]:

Cantidad técnica del trabajo (resultados o desempeño real)

Calidad técnica del trabajo (calidad del trabajo realizado con relación a las habilidades y capacidades)

- Administración del trabajo
- Contenido, precisión y organización del trabajo
- Administración de obstáculos

- Desempeño oportuno y atención
- Comunicación
- Conducta y actitud en el trabajo
- Espíritu de equipo
- confiabilidad y adaptabilidad
- Motivación y entusiasmo por el trabajo
- Iniciativa e inventiva
- Estabilidad
- Compañerismo y gentileza

Cualidades administrativas

- Cumplimiento de las políticas, de los procedimientos, de las normas y reglamentos de FPE
- Asistencia
- Presentación

Trabajo adicional (llamado también "factores de interferencia")

- Si el trabajo adicional se realiza más allá y por encima de las atribuciones usuales, recibe puntos de crédito que dependen de la importancia/impacto/dificultad del trabajo hecho y el plazo necesario para concluirlo

FPE usa un formulario que le permite al evaluador hacer observaciones sobre los datos obtenidos en esta evaluación de desempeño:

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

¿Cuáles son los potenciales del evaluado? ¿En qué áreas debe mejorar? ¿Cuáles son sus problemas en estas áreas?

Actividad de desarrollo _____

Fecha del término _____

Firma del evaluado _____

Firma del evaluador _____

Evaluación terminada y comentada con el evaluado el día _____

Firma del revisor _____

Fecha _____

Sección 3 **Planificación del desarrollo institucional y desarrollo de presupuestos y sistemas de administración financiera**

Esta sección presenta cuestiones relacionadas a la planificación estratégica de la Fundación para el Desarrollo de la Comunidad (FDC) y muestra la elaboración de presupuestos y sistemas de administración financiera de Philippine Business for Social Progress (PBSP). También se examina el sistema de informes financieros implantado por la Fundación Esquel Ecuador (FEE) para sus beneficiarios.

Ejemplo 1: **Proceso de planificación estratégica**
Fundación para el Desarrollo de la Comunidad (Mozambique)

Ejemplo 2: **Un paquete de planificación financiera**
Philippine Business for Social Progress

Ejemplo 3: **Directrices financieras y procedimientos para beneficiarios**
Fundación Esquel Ecuador

¿Por qué se planea el desarrollo institucional?

Guiada por su misión, la FDC de Mozambique ha creado planes estratégicos para facilitar el trabajo de la fundación. Dentro del contexto de lo que planea lograr (las metas económicas y sociales que forman parte de sus programas), FDC ha tenido el cuidado de hacer planes para su propio desarrollo organizacional para poder cumplir mejor sus objetivos. Dicha planificación es un proceso continuo, que se debe evaluar a medida que la organización crece y surgen nuevas necesidades en la comunidad. Un plan estratégico puede ayudar a definir las necesidades de la fundación con relación a la recaudación de fondos, conocimiento de experto y contratación de personal.

Parte de un plan estratégico incluye también desarrollar un plan financiero que le permita a la fundación concretizar el programa idealizado y los planes para el desarrollo organizacional. Philippine Business for Social Progress ha desarrollado un procedimiento sistemático para crear una estructura de presupuestos financieros.

¿Cuándo deben planear las fundaciones?

Además de llevar a cabo sesiones intensivas de planificación cuando se crea una fundación, sus líderes deben re-evaluar constantemente las necesidades de la comunidad a la que atiende, las fortalezas y debilidades del personal, la sustentación financiera de la fundación y el impacto de los programas en la comunidad. Las fundaciones pueden decidir re-enfocar estratégicamente sus programas, su estructura de personal, su estructura de dirección o cualquier otro aspecto de la organización a medida que crecen y a medida que las demandas y las necesidades se modifican, o cuando cambia el contexto político o económico dentro del que trabajan. En el caso de PBSP, el plan financiero a cinco años es flexible y se lo perfecciona anualmente, cada semestre y cada trimestre.

¿Cuáles son las consideraciones que se deben tomar en cuenta en las fundaciones cuando deciden hacer un ejercicio de planificación estratégica?

Cuando una organización pasa por un proceso de planificación estratégica, normalmente, el equipo laboral y los miembros del consejo participan en varias sesiones de discusiones con duraciones variables. Algunas organizaciones como la FDC, cuyo plan estratégico se comenta en este capítulo, deciden contratar consultores externos para conducir el proceso y reunir la documentación final. Otras pueden preferir hacer la planificación internamente. La organización puede decidir concentrarse únicamente en la planificación del programa o en el desarrollo institucional y no en todos sus aspectos. Estas decisiones dependen de las necesidades específicas y de la capacidad interna del personal y el consejo de cada institución.

El ejemplo de FDC muestra la metodología que se usa en las sesiones de planificación, así como los resultados de las discusiones.

¿Cuál es el propósito de tener un sistema de administración financiera?

Como cualquier otra organización o empresa sin fines de lucro, una fundación debe desarrollar un mecanismo completo para mantener los registros de ingresos y salida de los fondos. El presupuesto debe reflejar los costos previstos para administrar la fundación y para ejecutar los programas. El presupuesto se puede modificar a medida que cambien las situaciones, tales como un aumento inesperado de los costos o un éxito inusitado en la obtención de fondos.

Se necesita un presupuesto para comenzar los esfuerzos de recaudar fondos. También los donantes buscan y esperan transparencia en la contabilidad de las organizaciones. Una fundación que otorga donaciones también necesita tener directrices estandarizadas con instrucciones claras para los informes que sus beneficiarios deben seguir cuando rindan cuentas sobre la donación. Tras varios años de actividad, las proyecciones presupuestarias de una fundación probablemente se volverán más exactas.

¿Quién es el responsable por elaborar los presupuestos y mantener el sistema financiero?

Durante las primeras etapas de desarrollo de una organización, el consejo y los empleados deben elaborar una estimativa del presupuesto de los costos operativos necesarios para administrarla. El consejo también tendrá que definir las políticas de administración financiera como, por ejemplo, las que tratan de la remuneración del personal, adelanto de gastos de viaje, caja chica y otros rubros. El Administrador Financiero o el Contador suelen tener la responsabilidad por la contabilidad diaria. FEE también ha creado un sistema completo de informes financieros que se adopta por sus beneficiarios.

Esta sección habla de la experiencia de dos fundaciones con sistemas establecidos de administración financiera. Los administradores financieros de PBSP crearon formularios que estipulan el plazo dentro del cual cada jefe de departamento debe someter un plan de presupuesto para el año siguiente. También se incluyen las directrices para los informes suministradas por FEE a sus beneficiarios.

Resumen

Tener un plan estratégico institucional y financiero puede guiar el desarrollo de la fundación a largo plazo. La FDC tuvo una sesión de planificación estratégica dos años después de su fundación, con el objeto de enfocar sus programas y metas generales para que se adecuen a las nuevas necesidades políticas y sociales del país. La planificación estratégica le ayudó a establecer prioridades en su visión institucional a largo plazo en lugar de adoptar programas ad hoc, considerando metas a corto plazo únicamente.

La preparación de un plan estratégico puede posibilitar que el equipo trabaje y el consejo se involucre en un proceso de reflexión a largo plazo. Esto puede crear, entre los empleados y el consejo, un sentimiento de responsabilidad sobre la visión de la organización.

Crear un plan de presupuesto a cinco años puede ayudar a establecer los parámetros para los presupuestos anuales. PBSP pasa por un proceso de planificación estratégica cada cinco años, que incluye la preparación de un presupuesto a cinco años. El plan que desarrolla es flexible y se revisa constantemente para tomar en cuenta cambios y ajustes. Ello permite que el equipo trabaje y el consejo trabaje dentro de las metas establecidas.

Tener directrices detalladas de informes financieros para los beneficiarios puede ayudar a garantizar niveles altos. La FEE ha desarrollado un sistema detallado de informes financieros para sus beneficiarios. Las rigurosas directrices ayudan a garantizar altos niveles en los informes financieros. La FEE también brinda asistencia técnica a los beneficiarios que la necesiten para cumplir con los criterios de los informes, que se destinan a desarrollar su capacidad para rendir cuentas y tener transparencia.

Ejemplo 1

Proceso de planeación estratégica

Fundación para el Desarrollo Comunitario (Mozambique)

El director ejecutivo de la Fundación para el Desarrollo Comunitario (FDC) explica por qué FDC necesitó entrar en un proceso de planificación estratégica en 1996:

En la época en que se fundó FDC, Mozambique estaba empezando a estabilizarse tras años de guerra. Una vez que nosotros, como una organización, ya habíamos contratado a parte del equipo laboral necesario y habíamos adquirido algo de experiencia como otorgantes de donaciones en nuestra sociedad, queríamos ver el desarrollo como un proceso a largo plazo y planear para alcanzarlo.

FDC se fundó oficialmente en 1994 y estaba lista para redefinir su rol con una visión más estratégica y a largo plazo, dentro de un nuevo contexto político, tomando en cuenta las necesidades emergentes de las comunidades. Se contrató a un consultor externo para que ayudara a la fundación en el proceso.

Cómo obtuvo FDC la participación de los grupos interesados en la planeación estratégica
En septiembre de 1997, FDC de Mozambique organizó un Taller de Planificación Estratégica, de tres días, para los miembros del consejo, los empleados y las ONGs asociadas, con la ayuda de un facilitador externo. Para cada día se asignó un planteo

principal para discutir. El primer día fue "¿Dónde estamos y quiénes somos?" El segundo día abordó "¿Qué debemos hacer?" Y la pregunta del último día fue "¿Cómo debemos hacerlo?" A continuación, se muestra la programación del primer día:

Discusión sobre la metodología, objetivos, normas, expectativas, cómo trabajamos
Intervenciones de líderes de FDC y facilitadores (30 minutos)

Diagnóstico del ambiente social, económico y político de la nación y de la comunidad de Mozambique en el siglo XXI
Análisis de factores en sesiones de grupo (45 minutos)
Presentaciones y comentarios en sesión plenaria (45 minutos)
Análisis de la posición estratégica de FDC, su ventaja comparativa en Mozambique
Análisis de recursos y flujos institucionales (45 minutos)
Presentaciones, análisis, mapeo institucional y discusión en plenaria (60 minutos)
Discusión de los valores fundamentales y la misión de FDC
Grupos de trabajo (25 minutos)
Presentación y discusión (35 minutos)
Identificación de áreas prioritarias para que intervenga FDC
Juegos teatrales sobre la evaluación externa (75 minutos)
Análisis y discusión (30 minutos)
Lecciones para la estrategia institucional
Discusión en plenaria (60 minutos)

En un ejercicio sobre la "Identificación del rol de la FDC por área de actividad," se les pidió a los participantes del consejo y al equipo de empleados que completen cinco hojas sobre las actividades en las áreas de 1) políticas y estrategias para el desarrollo; 2) desarrollo institucional; 3) desarrollo económico; 4) desarrollo social; y 5) [movilización del apoyo para el] desarrollo comunitario.

Las instrucciones eran asignar el nivel de prioridad que correspondiera a la importancia del rol de FDC para llevar a cabo cada una de las actividades, siendo "2" un rol principal, "1" uno secundario y "0" ningún rol. A continuación, mostramos el modelo para el Área 5:

5. Actividades en el área de [movilización del apoyo para] el desarrollo comunitario
- Otorgar donaciones
 - Financiera
 - Capacitadora
 - Promotora de contactos
 - Defensora
 - Aglutinadora
 - Otros
- 5a. Co-financiamiento de iniciativas de desarrollo comunitario en una labor conjunta con las instituciones nacionales e internacionales
 - 5b. Establecimiento de acuerdos con instituciones financieras para aumentar el fondo patrimonial y para incrementar el apoyo multi-anual para los programas
 - 5c. Fomento a las instituciones financieras que apoyarán las iniciativas productivas en el ámbito de la comunidad (por ejemplo, cooperativas de crédito)
 - 5d. Fomento a las instituciones filantrópicas y a la práctica de la filantropía en Mozambique (por ejemplo, fondos en fideicomiso)

El resultado del taller de planificación estratégica fue un borrador para la propuesta del Plan Estratégico de la FDC a cinco años, que contiene sus objetivos globales, sus objetivos estratégicos generales del programa, sus cinco objetivos específicos del programa para 1998-2002 y las actividades que se llevarán a cabo en cada una de estas cinco áreas. A continuación, se presenta la propuesta:

Resultados del Taller sobre Planificación Estratégica

Objetivo global de la FDC

Contribuir para erradicar la pobreza y fomentar la autoconfianza, la solidaridad y la justicia social en Mozambique.

Objetivos estratégicos del programa para la FDC

- Fomentar la capacidad de las familias y las personas de Mozambique para mejorar sus condiciones de vida y contribuir para el desarrollo de su comunidad
- Promover el crecimiento y la capacitación de las ONGs y otras organizaciones de la sociedad civil para intervenir en el desarrollo comunitario y asegurar la participación popular en sus actividades.
- Promover sinergias y movilizar recursos de la sociedad civil, del sector privado, del gobierno y donantes para lograr el desarrollo comunitario sostenible.

Objetivos de programas específicos de FDC para 1998-2002

Desarrollo social

- Fomentar que se cumplan las acciones que mejoran las condiciones sociales
- Fomentar la difusión de experiencias del desarrollo comunitario sostenible (sociales y económicas)

Actividades en el área de desarrollo social

- Financiar la inversión en infraestructura social y comunitaria
- Promover el rol de las mujeres en la sociedad mozambiqueña, (principalmente) a través de la educación de las niñas
- Promover actividades relacionadas con la alfabetización, la educación, salud, educación no-formal y educación cívica
- Promover el intercambio de experiencias entre los agentes del desarrollo comunitario y las comunidades

Desarrollo económico

- Fomentar el aumento del ingreso de los pequeños productores, de las familias y de las comunidades mozambiqueñas

Actividades en el área de desarrollo económico:

- Financiar las iniciativas productivas de las comunidades
- Financiar programas de crédito para iniciativas económicas (en pequeña escala)
- Promover el acceso a la asistencia técnica en actividades productivas y la financiación para individuos, grupos comunitarios y ONGs
- Facilitar el acceso al crédito y a los mercados para los individuos, familias y grupos comunitarios

Desarrollo institucional

- Mejorar la capacidad organizacional, técnica y financiera de las ONGs y organizaciones comunitarias para estimular el desarrollo comunitario sostenible
- Aumentar el número y la calidad de labores conjuntas entre ONGs, organizaciones de base y otros agentes del desarrollo comunitario

Actividades en el área de desarrollo institucional

- Financiar la capacitación institucional de las ONGs y organizaciones comunitarias asociadas
- Promover el surgimiento de nuevas asociaciones, ONGs y organizaciones comunitarias
- Facilitar el acceso de ONGs y organizaciones comunitarias a los recursos financieros
- Facilitar el acceso a la financiación y a la asistencia técnica para ONGs y organizaciones comunitarias
- Promover el intercambio de experiencias y discusiones entre ONGs, organizaciones comunitarias, comunidades y otros agentes del desarrollo (por ejemplo, la sociedad civil, el gobierno, el sector privado y los donantes)

Políticas y estrategias para el desarrollo

- Influir en el gobierno, el sector privado, donantes y otros agentes del desarrollo para establecer políticas y programas favorables para las ONGs, organizaciones de base y al desarrollo comunitario
- Influir en el gobierno y donantes para establecer un marco jurídico e institucional favorable a la inversión en el desarrollo comunitario

Actividades en el área de políticas y estrategias para el desarrollo

- Organizar, promover y participar en reuniones, coloquios, mesas redondas, conferencias y grupos de trabajo con diversos asociados
- Financiar programas de investigación y grupos activistas que trabajen a favor del desarrollo comunitario
- Defender y hacer lobby en beneficio de los intereses de la comunidad ante foros nacionales e internacionales
- Transmitir la voz de las comunidades frente a la sociedad civil, las ONGs, el gobierno y donantes
- Promover políticas y estrategias financieras y programáticas que estimulen el desarrollo comunitario
- Promover el establecimiento de redes de servicio de crédito y de instituciones financieras accesibles a las comunidades urbanas y rurales

Mobilización del apoyo para el desarrollo comunitario

- Fomentar la creación de las instituciones necesarias para financiar iniciativas sociales y económicas de las comunidades y para crear un ambiente favorable para la filantropía en Mozambique
- Establecer en la FDC una capacidad de autofinanciación y la sustentación para co-financiar las iniciativas que apoyan el desarrollo comunitario

Actividades en el área de (movilización del apoyo para el) desarrollo comunitario

- Co-financiar iniciativas de desarrollo comunitario en labores conjuntas con las instituciones nacionales e internacionales
- Establecer acuerdos con instituciones financieras para posibilitar el incremento del fondo patrimonial de la FDC y aumentar la financiación multi-anual de sus programas
- Promover instituciones financieras con vocación para mantener actividades productivas en el ámbito comunitario (cooperativas de crédito, etc.)
- Promover instituciones y la práctica de la filantropía en Mozambique (fondos de fideicomisos, etc.)

Ejemplo 2

Un paquete de planeación financiera

Philippine Business for Social Progress

La Philippine Business for Social Progress (PBSP), siendo una fundación más antigua y bien establecida, tiene un procedimiento sistemático y altamente desarrollado para su planificación de presupuesto, que se realiza anualmente para el año siguiente. También prepara un plan estratégico cada cinco años, junto a un presupuesto a cinco

años para las operaciones de la organización. Este presupuesto es flexible y se refina cada año dividiéndolo en presupuestos anuales, semestrales y trimestrales¹³

Proceso anual de planificación y elaboración de presupuestos

Todos los años, PBSP lleva a cabo su proceso de elaboración de presupuestos y planificación que involucra al personal, al consejo y a sus asociados. El proceso dura de dos a tres meses. Comienza en el nivel más elevado del equipo, con una evaluación del desempeño anterior a través del análisis de los números de ingresos y gastos. El personal también recibe la información de la evaluación del ambiente, hecha por el consejo, del ambiente que impactará los planes y los presupuestos. Se definen parámetros razonables para el presupuesto como, por ejemplo, una cuota del 15 al 20% del total de los ingresos destinados a los gastos operativos y del 75 al 80% del total de los gastos destinados al mantenimiento del programa. Estos parámetros se los comunican a todas las unidades para que los tengan en cuenta en sus talleres de planificación y presupuestos.

A medida que las unidades entran en el proceso de elaboración de presupuestos, adicionando detalles y haciendo proyecciones específicas, también incluyen las informaciones de las ONGs asociadas y de los donantes, que se han obtenido de las consultas previamente realizadas. Todos los planes se reúnen en un plan maestro. Mientras tanto, todos los presupuestos se presentan a la Unidad de Finanzas para su consolidación.

A continuación, los presidentes de PBSP deliberan sobre el primer borrador del presupuesto y trabajan junto a cada unidad en las revisiones. Con estas modificaciones, el Jefe de Finanzas prepara un segundo borrador para la aprobación de los niveles superiores y endoso de los consejos regionales.

Luego, con las las informaciones y la aprobación de los consejos regionales, los planes y el presupuesto se presentan ante el consejo nacional para su aprobación final. Estos consejos, dentro de sus niveles, monitorean el desempeño del programa y el presupuesto (mensualmente, para las regiones y trimestralmente para el consejo nacional). Los valores comparativos relativos a los años anteriores se usan como referencia.

Estos ejercicios de planificación anual siguen las orientaciones establecidas por el Plan a Cinco Años determinado por el consejo, que dirigen el principal frente de desarrollo de PBSP correspondiente a este período. El Plan a Cinco Años incluye un proceso de planificación estratégica llevado a cabo por el consejo junto al equipo y recibe revisiones en medio al proceso para que la estrategia pueda perfeccionarse. Este plan se evalúa antes de su cierre. Se identifican los puntos de aprendizaje clave, que suministrarán las informaciones para el próximo período de cinco años.

Para formular el plan de trabajo y el presupuesto para el año fiscal 1997-1998, el director ejecutivo de PBSP les envió a los miembros del equipo administrativo una circular sobre los "Parámetros de Planificación y la elaboración de presupuestos, la estructura y las directrices para la preparación y presentación de los planes de trabajo y propuestas de presupuesto para el año fiscal 1997-1998". En la base del proceso está la estrategia financiera de la Fundación que, generalmente, busca mantener su trabajo de desarrollo y sus operaciones dentro de los siguientes cinco años. Específicamente, deben cumplirse las siguientes metas:

- Maximizar la eficiencia de las fuentes actuales de generación de ingresos y generar, por lo menos, P1.015,54 millones en ingresos brutos en un plazo no mayor a cinco años
- Desarrollar un nuevo programa y servicios que aumenten las fuentes actuales de ingresos por lo menos en P 20 millones por año
- Mantener operaciones racionales en términos de costos, a través de un arancel de costo operativo del 20% con relación a los ingresos totales

El documento explicativo que acompaña la planificación del presupuesto de PBSP contiene cinco páginas de instrucciones y reúne todos los formularios de presupuesto (fuentes proyectadas y gastos presupuestados) en un disquete, con instrucciones para guiar a los miembros del equipo en la preparación de sus estimativas de presupuesto. También se incluye un calendario para esquematizar el proceso, que, aproximadamente, tarda cuatro meses en terminarse. El calendario también muestra cuándo cada etapa del proceso debe concluirse y designa el responsable por cada etapa. Un calendario es una herramienta útil para guiar el proceso de planificación del presupuesto:

Planificación y presupuesto año fiscal 1997-1998
Philippine Business for Social Progress
CALENDARIO

PLAZO FINAL	UNIDAD RESPONSABLE	TAREA
23 de Jun a 4 de Jul	Individual y finanzas	Preparación de parámetros y directrices para Planificación y presupuestos
8 de Julio	4 personas	Revisión y aprobación de los parámetros y directrices para la planificación y el presupuesto
9 de Julio	Individual y finanzas	Transmisión de los parámetros de planeación y presupuesto para unidades/oficinas
15-16 Julio	Individual la reunión	Presentación y discusión de las directrices durante la reunión
18 Julio	Desarrollo y Finanzas de Recursos Humanos	Distribución de la previsión de los costos de Personal, Gastos operativos anuales y a tres años
17 Jul a 11 Ago	Todas las unid./oficinas	Actividades de planeación y de presupuestos
12-26 de Ago	Todas las unidades/oficinas	Someter las propuestas de los planes de trabajo y presupuestos al director de grupo para revisión y aprobación
27 Ago a 3 Sep	Todas las unidades/oficinas y todos los directores	Someter el plan de trabajo y presupuesto de unidad y de grupo aprobados por el director de grupo
4-5 Sep.	Directores, director admin., director ejecutivo	Reunión de directores
8-15 Sep.	Individual, Finanzas y Gabinete Ejecutivo	Someter el presupuesto maestro /consolidado de grupo y general - primera versión
16 Sep. 7 Oct.	Gerentes con 3 personas	Audiencia del presupuesto (planes de trabajo, presupuesto, planes)
8-13 Oct.	FMSG/directores de departamentos	Consolidación para el plan de trabajo institucional y el presupuesto (grupo y general), 2° versión
14-15 Oct.	FMSG/directores de departamentos	Paquete para el plan de trabajo y presupuesto
16 Oct.	Oficinas regionales	Presentación al consejo regional
29 Oct.	Director asociado	Presentación al consejo para su aprobación

Otro formulario del paquete de planificación y presupuesto de PBSP es la Programación de Ingresos / Fuentes de Fondos Proyectados -contribuciones de los Asociados y donaciones y otras contribuciones. Este es uno de los formularios enviados en disquete a los miembros del equipo administrativo para facilitarles el acto de completarlos. Este formulario registra los proyectos cubiertos a través de las contribuciones de asociados y donaciones y otras contribuciones, además de indicar la cuota restringida y la no-restringida de los fondos.

PBSP Programación del Ingreso / Fuentes de Fondos Proyectadas

Contribuciones de asociados y donaciones y otras contribuciones

Área de resultado	_____
Nombre del proyecto	_____
Nombre del asociado	_____
Nombre del donante	_____
Contribuciones de asociados	_____
Donaciones y otras contribuciones	_____
	Con restricción _____
	Sin restricción _____
	Total _____

[El formulario exige un listado de todas las fuentes garantizadas y posibles de financiación]

Proyección Año fiscal 1997-98	_____
Estimado Año fiscal 1996-1997	_____
Real Año fiscal 1995-96	_____

Ejemplo 3

Directrices financieras y procedimientos para beneficiarios *Fundación Esquel Ecuador*

La Fundación Esquel Ecuador (FEE) se estableció en 1990 como una fundación otorgante de donaciones. La siguiente sección presenta las políticas de administración financiera relacionadas con las donaciones administradas por los beneficiarios. Así como Esquel es responsable por rendir cuentas ante sus donantes, ha desarrollado directrices formales que sus beneficiarios pueden seguir y monitorear los gastos con eficiencia. El acuerdo de donación firmado entre FEE y su beneficiario estipula las exigencias rigurosas con respecto a los informes financieros y descriptivos y de los calendarios de desembolso de los fondos donados.¹⁴

Controles financieros

La Fundación Esquel Ecuador ha desarrollado sus "Directrices para el control de la financiación de Proyectos Comunitarios, Proyectos Institucionales, Proyectos Productivos, Eventos y Publicaciones y para la presentación de los Informes Financieros". El objetivo del documento es establecer normas y procedimientos para el control financiero de los programas, proyectos, eventos y publicaciones ejecutados por las contrapartes de FEE con el apoyo técnico y financiero de la fundación.

Este documento, que expone las expectativas en cuanto a los informes financieros, es muy útil para guiar al beneficiario durante los procedimientos financieros, a la vez reducir los riesgos de fallas en la rendición de cuentas o en el uso inadecuado de los fondos durante el período de la donación:

General. Con financiación externa la Fundación Esquel desarrolla, a través de otras ONGs, instituciones privadas y organizaciones populares, programas de desarrollo social, proyectos productivos y eventos de capacitación.

Esquel debe rendirle cuentas a los donantes externos sobre los desembolsos hechos, justificar gastos y sobre actividades realizadas durante el desarrollo de sus programas, proyectos, eventos, etc. Las ONGs, instituciones privadas y organizaciones de base beneficiarias de Esquel deben rendirle cuentas con relación al uso de los recursos y las actividades realizadas, a través de los informes financieros y técnicos. La subvención o financiación de programas, proyectos, eventos y publicaciones estará sujeta al programa anual, que debe ser aprobado por el consejo directivo de la Fundación.

El primer pago. Para el primer pago, la contraparte debe presentarle la siguiente documentación al Departamento Administrativo y Financiero de Esquel: el convenio o contrato firmado por Esquel y la contraparte; el presupuesto consolidado; un cronograma de los desembolsos que constituye la planificación financiera periódica; letras de cambio u otro tipo de garantía al valor del primer desembolso; nombres y puestos de las personas de los signatarios de los cheques correspondientes; el nombre del banco y número de cuenta corriente en donde Esquel depositará el pago.

Segundo pago y pagos subsiguientes. La solicitud de desembolso debe ir acompañada de los informes técnicos y financieros correspondientes al pago anterior.

Control de auditoría

Ingresos: Los pagos recibidos deben administrarse a través de una cuenta corriente a nombre del beneficiario y los cheques deben estar firmados por los empleados designados por la contraparte.

Gastos: La contraparte debe establecer los procedimientos pertinentes al control de los gastos, ajustándose a los Principios Universales de Contabilidad, con los regímenes impositivos y otras normas legales relevantes. Los cheques deben firmarse y a nombre del beneficiario directo.

Los pagos que deban efectuarse en el campo pueden hacerse mediante cheques firmados a nombre de la persona responsable de la administración del Fondo Rotativo. Los cheques no deben extenderse al portador. Los documentos complementarios necesarios para los gastos incluyen: recibos, cuentas y facturas. Los gastos deben organizarse cronológicamente y de forma consecutiva para que correspondan a las fechas y actividades de cada proyecto. Las copias de los comprobantes de gastos y sus justificativas originales deben permanecer bajo custodia del representante legal del beneficiario y deben estar disponibles para Esquel cuando así lo requiera. Los gastos deben clasificarse en cinco grupos con relación al presupuesto: costos administrativos, costos técnicos, costos de capacitación y asistencia técnica, costos fijos, costos variables y costos imprevistos.

La Caja Chica, destinada a los gastos administrativos menores, la administrará la contraparte y una sola persona. Los cheques deben emitirse a nombre de la persona responsable por la administración.

Los fondos rotativos se crean según las necesidades específicas del proyecto bajo la decisión del representante legal. La contraparte dará las instrucciones correspondientes para controlar y administrar estos fondos.

Control presupuestario. La contraparte tiene autorización para transferir cantidades presupuestadas entre diferentes partes de una partida o entre partidas, excepto en los gastos administrativos, hasta de un límite máximo del 10% del valor designado. Para transferir cantidades superiores a este límite, la contraparte debe presentarle a Esquel una propuesta del presupuesto reprogramado, respaldado por un Informe Técnico. Si se acepta la propuesta, el beneficiario podrá seguir adelante, según la autorización correspondiente. No se aceptará cualquier modificación superior al 10% que no haya sido autorizado previamente por Esquel.

Fondos sobre intereses devengados. La contraparte debe reportar cualquier interés generado por los fondos no utilizados a Esquel y no se puede usar para propósito alguno sin contar con la autorización previa por escrito de Esquel.

Informe financiero de la contraparte. Los informes financieros que debe elaborar el beneficiario para cada acuerdo contrato, etc. son los siguientes:

Informe de gastos: Informe cronológico y consecutivo detallado de cada gasto cuyo valor debería corresponder a las partidas con subtotales mensuales y totales periódicos.

Informe presupuestario: Un resumen del ejercicio del presupuesto del convenio, proyecto, etc. relacionado al presupuesto aprobado, ingreso recibido, gastos hechos, etc. Estos documentos deben redactarse por el contador y certificarse por el representante legal de la contraparte. Estos informes financieros deben enviarse junto con el Informe Técnico por correo Express a Esquel.

Supervisión y control. El Departamento Financiero y Administrativo de Esquel supervisará la administración económica y financiera de los programas, proyectos, eventos de capacitación y otros, además de brindar asistencia técnica en aspectos administrativos, financieros y de auditoría. Si no son satisfactorios los informes financieros de la contraparte, Esquel suspenderá futuros pagos hasta que las áreas insatisfactorias se aclaren. Si así no se hiciera, Esquel se reserva el derecho de cesar el pago y tomar las medidas legales. Para que pueda pasarse al Acto de Cierre, las partes deben cumplir las siguientes etapas: informes financieros y técnicos que atiendan las exigencias de Esquel en términos del uso de los pagos recibidos; informaciones completas sobre las contribuciones hechas por la contraparte, según el convenio o contrato respectivo; determinación del destino, uso, beneficiarios, controles y bienes adquiridos para la ejecución del programa, proyecto o evento.

Estos son los términos del acuerdo que Esquel espera que sus beneficiarios cumplan. Debido a que los criterios que usa Esquel para aprobar y financiar proyectos en general son más estrictos que los de otras fundaciones u ONGs de Ecuador, la fundación cree que es esencial suministrarles asistencia técnica y administrativa a los beneficiarios de donaciones para que puedan cumplir con estos criterios. Por ejemplo, los términos específicamente afirman que "cualquier interés generado por los fondos no utilizados se debe reportar a Esquel" y presentan las exigencias de rendición de cuentas para las donaciones.

Esquel mantiene esos moldes elevados para sus beneficiarios con el objetivo de asegurar la transparencia y la exactitud en la rendición de las cuentas sobre la donación para ayudarlos a desarrollar esta capacidad. En la sección de supervisión y control, claramente se indica que el Departamento Financiero y Administrativo de Esquel "ofrece asistencia técnica en aspectos administrativos, financieros y de auditoría" para los beneficiarios que no cuenten con sistemas propios para lograr estos moldes. Los estatutos de Esquel también reflejan el objetivo global de la fundación de "suministrar asistencia técnica a las organizaciones sociales y a cualquier otra entidad privada o pública que lo solicite, esperando que esta transferencia de tecnología se asimile de manera crítica".

Referencias

- ¹ Del Rosario, Teresita C., *Fundación para el Medio Ambiente Filipino: Estudio de caso*. Nueva York: The Synergos Institute, Nueva York, 1997.
- ² Estatutos y Artículos de la Constitución de la Fundación para el Medio Ambiente Filipino.
- ³ Informe de la Conferencia del Foro Asia Pacífico sobre Fondos para el Medio Ambiente.
- ⁴ Fundación para el Medio Ambiente Filipino, Informe de acompañamiento, 1994.
- ⁵ Del Rosario, *op cit*.
- ⁶ Tan, Victor E. y Maurino P. Bolante. *Philippine Business for Social Progress: A Case Study*, The Synergos Institute, Nueva York, 1997.
- ⁷ Philippine Business for Social Progress, Agenda del Consejo, septiembre de 1996.
- ⁸ Fundación Esquel Ecuador, Estatutos
- ⁹ Fundación para el Medio Ambiente Filipino, Manual de los Funcionarios.
- ¹⁰ En ausencia del Director de Desarrollo del Programa, el Supervisor del Programa se reportará directamente al Director Ejecutivo o a la persona delegada para instancias específicas.
- ¹¹ Incluye reservas para el Consejo y otros puestos, en ausencia del personal del Gabinete Ejecutivo.
- ¹² Fundación para el Medio Ambiente Filipino, Manual de los Funcionarios.
- ¹³ Tan y Bolante, *op cit*.
- ¹⁴ Adoum, Alejandra y Angela Venza. *La Fundación Esquel Ecuador: Estudio de caso*. Nueva York: The Synergos Institute, 1997.

3

Prioridades y operaciones de los programas

Introducción

Cada fundación tiene una misión que debe cumplir. ¿Cómo especificará sus prioridades y determinará sus objetivos y metas de programa? ¿Qué estrategias y funciones seleccionará para lograr sus objetivos? Para contestar estas preguntas, las fundaciones, generalmente, concilian la planificación estratégica y las consultas al consejo, al personal, a los donantes, los posibles beneficiarios y a posibles asociados en los sectores gubernamental y empresarial. A partir de este proceso, surge un conjunto de programas operativos y de donaciones creados para poner en práctica las estrategias elegidas.

Las fundaciones pueden aprovechar una serie de oportunidades para obtener un impacto en los campos que elige actuar. En comparación con varias organizaciones no-gubernamentales (ONGs), están menos limitadas en cuanto al suministro de servicios específicos y pueden adoptar estrategias creativas e innovadoras para alcanzar sus objetivos y realmente lograr modificar las sociedades donde actúan. A diferencia de las fundaciones europeas y norteamericanas, que tienden a usar las donaciones como la estrategia principal para llevar a cabo su misión, las fundaciones de América Latina, África y Asia generalmente adoptan un rango más amplio de estrategias, y hacer donaciones es sólo una de ellas. Las estrategias adoptadas por las fundaciones que se describen en este capítulo las involucran en una multiplicidad de roles, entre los que se incluyen:

- Ejercer el liderazgo necesario para abordar los problemas que otros han dejado de lado porque se consideran de alto riesgo o "abarcan demasiado" como para poder resolverlos
- Capacitar las organizaciones de la sociedad civil y los individuos normalmente excluidos del proceso de la toma de decisiones, a través de apoyo financiero, capacitación y promoción del acceso a la información.
- Servir como ejemplos a otras organizaciones de la sociedad civil incorporando principios (como transparencia, responsabilidad y participación) en sus programas
- Incorporar mecanismos efectivos para monitorear y evaluar dentro de sus sistemas de administración de programas para asegurarse de que tendrán el impacto deseado y de que son efectivos
- Presentarles a las agencias gubernamentales soluciones nuevas e innovadoras a los retos que representa el desarrollo económico y social
- Construir puentes entre las organizaciones de la sociedad civil, así como entre la sociedad civil y los sectores gubernamental y empresarial, para llegar a nuevas estrategias de alianzas que permitan resolver los problemas

Este capítulo analiza más de una docena de fundaciones con diversas antigüedades y experiencias para ilustrar cómo han aprovechado su estatus independiente y el acceso a recursos financieros y humanos para estructurar programas innovadores y eficaces. La fundación más antigua tiene más de treinta años de experiencia, mientras que las más recientes tienen menos de cinco. Su tamaño, sus recursos financieros y su impacto también varían considerablemente. Lo que todas tienen en común es el deseo de lograr un impacto mensurable en sus respectivas sociedades.

Las primeras tres secciones tratan de la selección de estrategias y roles, la identificación de un enfoque claro del programa y de la estructura de la administración del mismo. Las tres secciones siguientes ven cómo las fundaciones administran el proceso de otorgamiento de donaciones, desde el análisis de las propuestas y la selección de los beneficiarios (el término "asociados" se usa cada vez más) hasta la administración de donaciones, incluyendo su monitoreo y evaluación. Las últimas tres secciones se concentran en áreas en las que las fundaciones han logrado provocar un cambio. Por ejemplo, estas áreas son el fortalecimiento de la capacidad de las fundaciones asociadas, el apoyo a los programas innovadores que generan ingresos y la construcción de puentes entre la sociedad civil, el gobierno y el sector corporativo.

El capítulo se divide entre las siguientes secciones:

Sección 1

Definición de estrategias y funciones

Sección 2

Establecimiento de prioridades estratégicas para hacer donaciones

Sección 3

Planificación de los programas de donaciones

Sección 4

Adopción de prácticas para hacer donaciones

Sección 5

Establecimiento de procedimientos para la administración de las donaciones

Sección 6

Fortalecimiento de la capacidad del beneficiario de donaciones / asociado

Sección 7

Apoyo a programas para la generación de ingresos

Sección 8

Construcción de puentes entre sectores

Sección 1 Definición de estrategias y funciones

Esta sección examina cómo tres fundaciones seleccionaron estrategias y funciones para ejercer el liderazgo para superar los obstáculos en el desarrollo de sus sociedades. Explora la naturaleza complementaria de estas estrategias.

Ejemplo 1	Fortalecimiento de la sociedad civil <i>Capacitando individuos e instituciones para vencer la pobreza</i>
Ejemplo 2	Empoderamiento de individuos e instituciones para superar la pobreza <i>Fundación Esquel Ecuador</i>
Ejemplo 3	Búsqueda de nuevos abordajes para el desarrollo económico sostenible <i>Foundation for a Sustainable Society, Inc. (Filipinas)</i>

¿Qué decisiones vitales deben ser tomadas al seleccionar estrategias y funciones?

Tras definir la misión, visión y prioridades de programas de una fundación, se debe elegir un conjunto de estrategias para lograr el impacto que se desea. El análisis de las experiencias de las fundaciones revela una rica variedad de estrategias desarrolladas para alcanzar ese objetivo. La donación o el préstamo de recursos que les permitan a otras organizaciones de la sociedad civil responder a los desafíos y oportunidades es una estrategia fundamental que estas fundaciones que seleccionamos emplean. Sin embargo, estas instituciones también adoptan otras estrategias complementarias para lograr sus objetivos. Las estrategias exigen que la fundación desempeñe otras funciones más allá de otorgar donaciones.

Todas las fundaciones tienen que hacer elecciones críticas respecto de las estrategias que usarán y, por ende, las funciones que tendrán dentro de sus propias sociedades. Estos son algunos ejemplos:

- Las organizaciones de la sociedad civil existentes, organizaciones comunitarias y organizaciones no-gubernamentales (ONGs) ¿tienen la capacidad de implementar programas? De no ser así, ¿qué estrategias podría adoptar la fundación para aumentar la eficacia de esas organizaciones? (por ejemplo, a través de apoyo a mecanismos de coordinación, compartir mejor la información o programas nuevos)
- ¿Necesita la fundación representar una función en la creación de nuevas organizaciones para resolver necesidades específicas?
- ¿Qué rol debe desempeñar la fundación para la optimización de los recursos adicionales para resolver los problemas actuales de la sociedad, y/o prevenir problemas futuros?
- ¿Podría la fundación liderar la reunión de agentes relevantes para planificar las soluciones para las necesidades específicas?
- ¿Podría la fundación formar alianzas entre diferentes sectores para implementar programas eficaces que aborden las necesidades específicas?
- ¿La fundación desea ayudar a que el sector público sea más eficiente? En caso afirmativo, ¿cuál sería la mejor forma de lograrlo?

¿Cómo se toman estas decisiones?

El rango de estrategias posibles y funciones disponibles para una fundación estará influenciado por las necesidades y oportunidades que se hayan identificado, la situación del sector sin fines de lucro y por el contexto político, social y económico más amplio.

Comúnmente, la elección de estrategias y funciones se hace a medida que pasa el tiempo, resultado de un proceso continuo de extensas consultas que involucran al consejo, al personal y los posibles aliados.

Para dar un ejemplo de cómo se eligen las estrategias y las funciones, veamos la experiencia de tres fundaciones. Se han seleccionado dentro de países con diferentes contextos sociales, políticos y económicos, es decir, niveles variados de desarrollo de la sociedad civil. Las experiencias indican que en países como Mozambique y Ecuador, donde existen pocas fundaciones, la demanda para que estas instituciones desempeñen diferentes papeles en respuesta al gran número de necesidades es probablemente grande. En las situaciones en que los mecanismos de apoyo a las organizaciones de la sociedad civil son débiles, la fundación seguramente también desempeña un rol de líder para fortalecer la capacidad del sector como un todo. Los casos muestran que, en ese contexto, tanto la Fundación para el Desarrollo Comunitario de Mozambique (FDC) como la Fundación Esquel Ecuador (FEE) han respondido desarrollando una serie de estrategias para abordar las necesidades no atendidas de sus sociedades y desempeñando múltiples funciones para implementarlas.

Por otro lado, el sector de las fundaciones en Filipinas es grande y diverso, reflejando una sociedad civil más amplia. Esto significa que las fundaciones, como la Foundation for a Sustainable Society, Inc. (FSSI), han sido capaces de concentrarse en sus misiones de una manera más estricta que sus correspondientes en Ecuador y Mozambique. Todavía se enfrentan a varias elecciones que se refieren a las estrategias que se han de adoptar para cumplir con su misión y sus objetivos.

¿Qué tipos de estrategias seleccionan las fundaciones?

Las tres fundaciones, FEE, FDC y FSSI, han adoptado varias estrategias en común para desarrollar sus respectivas misiones. Una estrategia que comparten es la de suministrar recursos financieros (a través de donaciones y otros mecanismos) a organizaciones sin fines de lucros, organizaciones comunitarias e individuales, con la finalidad de capacitarlas para llevar a cabo proyectos específicos. Otras funciones que una o más de ellas desempeñan son ejercer el liderazgo, a través de acciones como:

- Convocar a la sociedad civil y a otros sectores para que diseñen soluciones a problemas sociales y económicos específicos
- Formar alianzas entre los sectores para implementar programas de acción o influir sobre las políticas gubernamentales
- Promover la filantropía individual y corporativa
- Desarrollar la capacidad de las organizaciones que buscan aumentar la autoconfianza económica de la comunidad

FEE es un buen ejemplo de cómo una fundación puede desempeñar un rol de líder en el ámbito nacional, a través de variedad de estrategias y funciones que llevan a un fortalecimiento mutuo. Por ejemplo, una de sus metas es apoyar el diálogo público sobre temas de desarrollo social y económico, con el objetivo de crear un consenso sobre lo que se debe hacer. Una estrategia para lograr esta meta fue convocar un Foro Ciudadano que reúna a los líderes de la sociedad civil con representantes del gobierno y del sector privado para hablar de las necesidades y opciones de las políticas. De este grupo surgió una propuesta para crear una Comisión anticorrupción que incluyera a representantes de todos los sectores de la sociedad y el gobierno la puso en marcha. Esquel actúa como líder y se hace cargo de todos los servicios administrativos para el Foro, autorizando investigaciones, difunde las decisiones y recomendaciones del grupo a otros grupos, siguiendo las recomendaciones.

Otra meta de la Fundación Esquel es formar liderazgos jóvenes capaces de influir en las políticas nacionales. Teniendo en cuenta esta meta, Esquel convocó Foros Juveniles en todo el país para discutir las necesidades de la juventud. Esta serie concluyó con un encuentro nacional donde los participantes presentaron recomendaciones a los candidatos presidenciales sobre políticas relacionadas con los jóvenes. Estas discusiones también ayudaron a Esquel a identificar los problemas que necesitaban considerarse en sus programas de donaciones. Ello resultó en la concesión de donaciones a organizaciones que trabajan para el desarrollo comunitario a través de jóvenes voluntarios, en la creación de un programa de créditos, asistencia técnica y capital de riesgo para jóvenes empresarios y un enfoque en el desarrollo de programas de generación de ingresos para los jóvenes de las regiones más pobres del sur de Ecuador. Como estrategia complementaria, la Fundación también creó un consejo Consultivo de Jóvenes para orientar su consejo.

Resumen

Las Fundaciones pueden aprovechar su independencia para adoptar estrategias creativas e innovadoras para lograr sus objetivos. Un desafío es asegurarse de que las estrategias se consoliden mutuamente. A continuación, se presentan algunas de las principales opciones estratégicas que se comentan en el capítulo.

Las Fundaciones que buscan modificar sus propias sociedades han desarrollado una serie de estrategias para fortalecer a la sociedad civil y crear economías locales vibrantes. Estas estrategias incluyen el otorgamiento de donaciones, préstamos y garantías de préstamos a las organizaciones comunitarias, ONGs, ciudadanos e instituciones de investigación. El desafío está en asegurar que, además de resolver problemas específicos, las donaciones generen nuevas soluciones que tengan una fuerza de impacto más amplia. En el caso de Filipinas, la estrategia seleccionada fue otorgar préstamos y garantías de préstamos a empresas comunitarias innovadoras que pueden servir como modelos para copiarse ampliamente. En el caso de FEE, las donaciones a organizaciones comunitarias se conceden como co-financiación y la fundación construye una red entre "socios" para facilitar el aprendizaje a partir de la experiencia.

Un enfoque en la capacitación puede ser un complemento importante de la donación a las organizaciones comunitarias y ONGs. Todos los casos que examinamos siguen la estrategia de suministrar capacitación, asistencia técnica e información a las ONGs y otras organizaciones de la sociedad civil como una forma de mejorar su actuación. FDC tomó la iniciativa de convocar a ONGs locales, regionales y nacionales, y darles apoyo para la creación de un Foro Nacional de ONGs para promover los intereses del sector. FSSI presta servicios de apoyo directamente a las empresas comunitarias asociadas o las pone en contacto con fuentes de información y asesoría.

La unión de las organizaciones de la sociedad civil con otros sectores puede ser una estrategia útil para introducir cambios en las políticas públicas. Como agentes independientes, las fundaciones, a menudo, pueden desempeñar una función de liderazgo importante al convocar a las organizaciones de la sociedad civil para discutir y proponer soluciones a los problemas principales que enfrenta la sociedad. FDC ha reunido organizaciones sin fines de lucro con representantes de empresas, del gobierno y del ambiente académico para proponer nuevas iniciativas políticas en diversas cuestiones relacionadas a Mozambique, en el período de reconstrucción posguerra. Estos incluyen el rol de las ONGs y las políticas relacionadas a la educación de niñas. En Ecuador, la FEE asumió el riesgo de convocar a diferentes sectores para buscar formas de combatir la corrupción en la vida pública.

Las fundaciones pueden tener una función importante para estimular el crecimiento de la filantropía local. Las fundaciones son capaces de desarrollar abordajes creativos para movilizar más recursos filantrópicos provenientes de personas y de empresas en sus propias sociedades para los programas de desarrollo social y económico. Esto implica el apoyo para investigar y difundir prácticas filantrópicas y brindar asesoría técnica al personal y a los consejos de las fundaciones corporativas que deseen aumentar la efectividad de sus programas.

Ejemplo 1

Fortalecimiento de la sociedad civil
Fundación para el Desarrollo Comunitario (Mozambique)

Al examinar las estrategias y funciones de la Fundación para el Desarrollo Comunitario (FDC), es importante tener en cuenta que fue una de las primeras organizaciones locales sin fines de lucro y la primera fundación que se creó en Mozambique en una época en que el país se dirigía hacia un acuerdo de paz que pondría fin a más de una década de guerra civil. Como resultado, la fundación, creada en mayo de 1994, hacía frente a varias necesidades y exigencias y con el desafío de elegir cuáles serían los énfasis de su programa (y, por ende, qué no tenía que enfatizar) y las estrategias para instrumentar estos programas. A continuación, tenemos las principales estrategias que eligió adoptar la fundación para poder alcanzar sus objetivos:

Carlos Fumo, Director Ejecutivo de FDC, describe lo que abarca la función que FDC intenta desempeñar:

FDC es un puente entre los recursos y los pobres. No sólo recursos financieros, sino también recursos técnicos, intelectuales y de poder. Usamos palabras clave como 'facilitadores del proceso de desarrollo' para describir lo que hacemos. Somos promotores de los contactos de la red de filantropía local y desempeñamos la función de convocar a diferentes sectores de la sociedad. Pero, sobre todo, un papel importante de FDC es crear sinergias que van desde el nivel de la comunidad hasta llegar al distrito, al país y al mundo. Es necesario reunir todos estos niveles para que piensen juntos, planeen juntos y creen sinergias.

Nuestras ventajas comparativas al desempeñar estos roles son varias. Tenemos nuestros propios recursos y eso es importante. Somos una organización de la sociedad civil que genera recursos. Esto nos deja en condiciones para desempeñar roles que las organizaciones que no generan recursos no pueden tener. Otra ventaja importante es que somos una organización nacional, mozambiqueña. El conocimiento que tenemos sobre el país facilita nuestra participación y nos ayuda a reevaluar nuestros papeles dependiendo del contexto histórico.¹

Liderazgo en el ámbito de las políticas

Desde el comienzo, FDC adoptó una postura de líder al defender políticas que ayuden a crear un ambiente mejor para la acción cívica en Mozambique.

En las palabras de la fundadora de FDC, Graça Machel, Presidenta y Directora del consejo:

Podemos reunir a los elementos de la sociedad. Podemos movilizar una causa, que es igual a crear el espacio para la discusión y ayudar a darle forma a las políticas nacionales.²

FDC cataliza el diálogo sobre políticas convocando a los sectores sin fines de lucros, gubernamental, empresarial y académico para discutir nuevas iniciativas políticas y acciones específicas sobre los principales problemas de Mozambique, en el período de reconstrucción posguerra. Entre estos tópicos, está la función de las ONGs y las opciones para estimular la generación de ingresos en el ámbito comunitario.

FDC también ha convocado conferencias internacionales, regionales y nacionales sobre problemas tales como:

- Minas terrestres antipersonales
- Inversión económica en Mozambique
- Sociedad civil en el sur de África y el papel de las nuevas instituciones filantrópicas
- Protección de los niños de la guerra (con la participación de más de 30 ONGs)
- Democracia e inversión (con la participación de empresarios del sur de África, de Estados Unidos y de Mozambique)
- Sistemas, instituciones y créditos para los pobres (en colaboración con la ONG holandesa HIVOS)
- Papel de las ONGs en la implementación del Programa Nacional de Administración de los Recursos Naturales (en colaboración con el Ministerio del Medio Ambiente)
- Fundaciones y organizaciones que otorgan donaciones en el sur de África (en colaboración con el Kagiso Trust of South Africa y Synergos)
- Educación para niñas en Mozambique (en colaboración con el Ministerio de Educación)

Liderazgo en el desarrollo de la filantropía local

FDC también ha tenido un papel importante al estimular el incremento de las donaciones filantrópicas individuales y corporativas, tanto nacional como regionalmente. Graça Machel es una importante pensadora y militante en el campo de la filantropía, no sólo en Mozambique, sino también en otros países del sur de África, y, a menudo, imparte charlas sobre el tema en conferencias nacionales y regionales. A continuación, tenemos la descripción que ella hizo de FDC como promotora de la filantropía local, tomada de una presentación ante el consejo en 1998.

FDC, en sí, representa un ejemplo de la filantropía nacional emergente que trabaja en modelos institucionales que nunca existieron antes en Mozambique. En este sentido, FDC movilizó recursos de intelectuales, organizaciones comunitarias, empresas de Mozambique... como Manica Freights Service y la Companhia de Cervejas de Mozambique, además de empresas extranjeras, como Coca-Cola... Con esos fondos, FDC financió la construcción de escuelas bajo el programa de educación para niñas en Morrumbala, Pemba Metuge, Maputo, Gondola, Nampula y Lalaua.

Fortaleciendo las organizaciones de la sociedad civil de Mozambique

FDC tiene como uno de sus principales objetivos construir un sector de la sociedad civil sólido e independiente por todo el país. Para lograrlo, trabaja en ámbitos diferentes y complementarios. Primero, tuvo un rol fundamental en la promoción de la discusión nacional para encontrar maneras de conformar un ambiente legal y fiscal que fomentara el crecimiento del sector no lucrativo. Desde 1990, cuando la fundación todavía estaba en la etapa de planificación, los fundadores trabajaron con funcionarios del gobierno para proponer una legislación que facilite y fomente la creación de fundaciones y otras organizaciones sin fines de lucro. Esta legislación fue adoptada. Por ejemplo, las compañías privadas pueden donar hasta el 5% de sus utilidades del año anterior libres de impuestos para programas de desarrollo social y económico. Los contactos que Graça Machel, presidenta del consejo, y otros Miembros del consejo tenían en el gobierno facilitaron este proceso.

Desde esa primera iniciativa, la fundación sigue usando sus contactos para convocar organizaciones de la sociedad civil y defender sus intereses colectivos. En 1996, FDC apoyó once conferencias en el país, que lograron reunir a las organizaciones locales de la sociedad civil para explorar los medios para promover una colaboración mayor entre ellas y la posibilidad de establecer organismos representativos. En una reunión auspiciada por FDC, en noviembre de 1997, las ONGs de Mozambique decidieron crear foros de ONGs en el ámbito local y un Foro Nacional de ONGs. El coordinador de este proceso actualmente trabaja en la oficina de FDC y recibe el apoyo de la Fundación.

FDC ha hecho hincapié en la formación de contactos internacionales con ONGs regionales y globales, como forma de incrementar su capacidad, su impacto y generar recursos técnicos y financieros adicionales para Mozambique. La FDC es miembro tanto de MWENGO (ONG Mweleko wa -ONG Reflexión y Acción) y la Southern Africa Grantmakers Association. El presidente también es miembro de un comité directivo creado para fortalecer a las fundaciones que dan donaciones en el sur de África. FDC está asociada a Synergos en Estados Unidos y, a través de éste, ha establecido vínculos con fundaciones de América Latina.

FDC ha ayudado a programas internacionales de desarrollo a establecer operaciones en Mozambique. Por ejemplo, apoyó al Foro de Mujeres Africanas Especialistas en Ciencia de la Educación para que abriera una oficina en Mozambique. FDC también actuó como el anfitrión del Grupo Internacional de Minas Terrestres. De esta manera, colaboró a estimular al gobierno de Mozambique para que firmara un convenio internacional que prohibía el uso de minas terrestres y que convenciera a otros gobiernos de Sudáfrica para que hicieran lo mismo.

Los esfuerzos de FDC por elevar la voz de la sociedad civil en el contexto político y social de Mozambique han sido considerables. Promovió la formulación de la Ley de Incentivos Fiscales, estimulando a las empresas para auspiciar iniciativas filantrópicas. FDC también aceptó el reto de defender la cancelación de la deuda del país. FDC, modestamente, co-financió y participó en grupos de trabajo concentrados en la Campaña por la Reforma Agraria y la promoción de una red de micro crédito.

Otra forma en la que FDC ha apoyado y sigue apoyando al sector no lucrativo es organizando talleres para la capacitación del personal de ONGs en el ámbito regional y nacional. FDC co-financió la capacitación de miembros de ONGs específicas, como la Asociación de Soldados Discapacitados. También ha patrocinado capacitación en contabilidad, diseño de proyectos y administración para las ONGs nacionales establecidas en tres provincias, Maputo, Manica y Zambezia. Además, FDC ha facilitado "intercambios de experiencias" dentro del sector de las ONGs mozambiqueñas, así como entre este sector y los de otros países. En mayo de 1996, FDC celebró una conferencia de fundaciones otorgantes de donaciones de Sudáfrica para promover el intercambio del aprendizaje sobre la movilización de recursos, desarrollo institucional y desarrollo de programas. FDC también organizó con Synergos una visita de un grupo de ONGs locales en Brasil, que les dio la oportunidad, a los líderes de las organizaciones mozambiqueñas que trabajan en problemas de mujeres y niños, de aprender e intercambiar experiencias con sus pares.

Co-financiadora de proyectos para el desarrollo de la comunidad

El tercer papel importante de FDC es suministrar apoyo directo a las actividades de desarrollo, surgidas en la comunidad, a través de donaciones a organizaciones comunitarias u ONGs locales. FDC llama a este proceso "co-financiación" porque implica no sólo donarles recursos a las comunidades, sino también ayudarlas a valorar los recursos y bienes como una importante contribución al éxito de sus iniciativas.

Como co-financiadora de los esfuerzos de crecimiento social y económico de la comunidad, FDC ofrece o planea ofrecer los siguientes servicios financieros:

- Donaciones a comunidades y ONGs para financiar iniciativas comunitarias
- Créditos para el desarrollo de micro-empresas
- Fondos de préstamo rotativos comunitarios colocados en manos de las comunidades para apoyar proyectos que consideren prioritarios.³

En conclusión, FDC percibe donaciones sólo como un componente, aunque sea fundamental, de sus esfuerzos por construir una red fuerte y activa de ONGs locales y otras organizaciones de la sociedad civil en Mozambique.

Ejemplo 2

Empoderamiento de individuos e instituciones para vencer la pobreza *Fundación Esquel Ecuador*

La Fundación Esquel Ecuador (FEE) se fundó hace una década en un país con un número relativamente bajo de fundaciones. Ha pensado cuidadosamente en la mejor forma de lograr su principal objetivo: apoyar los esfuerzos de la sociedad civil para confrontar la pobreza, incrementando la capacitación de individuos e instituciones. Ha reflexionado sobre cómo desarrollar nuevas estrategias para superar la pobreza, analizando las causas fundamentales. Además, al considerar las opciones estratégicas, ha examinado qué hacen otras organizaciones (gubernamentales y privadas) para determinar dónde están las deficiencias y dónde la fundación puede dar su contribución.

Como FDC, ha elegido asumir un rol de liderazgo, convocando a las organizaciones de la sociedad civil interesadas en influir las políticas de desarrollo nacionales. También se ve a sí misma desempeñando un rol, junto a estas organizaciones, para promover la adopción de mecanismos efectivos para construir un ingreso comunitario. Ella complementa su función como otorgante de donaciones apoyando a los micro-proyectos populares.

Además, ha preferido correr un riesgo de desarrollar nuevos mecanismos para suministrar capital de riesgo y créditos a empresas comunitarias, también como complemento de su programa de donaciones (que se comentará en la sección 7). Finalmente, ha decidido asumir la tarea de coordinar las encuestas de las prácticas filantrópicas locales con la perspectiva de incrementar el flujo de recursos hacia el sector no lucrativo (consulte la sección 8). Estas funciones juntas posicionan a la fundación como una catalizadora de cambios y un agente fortalecedor del sector no lucrativo.

Esquel define cinco funciones principales para cumplir su misión, descritos en su Informe Anual de 1997, como sigue [resumidos]:

Promotora de contactos

Esquel trabaja con organizaciones locales que ejecutan los proyectos de desarrollo que apoyamos. Esquel trabaja con una red de aliados individuales e institucionales, una estrategia que aprovecha la capacidad local, capacita a los individuos, optimiza los recursos y crea sinergias. Esquel realiza una labor conjunta con más de cien organizaciones sin fines de lucro y populares de todo el país.

Co-financiadora

... Esquel [co-financia] proyectos de desarrollo comunitario a través de donaciones, préstamos, capital de inversión y fondos rotativos. Normalmente, Esquel financia aproximadamente la mitad del costo total del proyecto. La otra mitad es la... contribución de la comunidad [que incluye] mano de obra, tierra, maquinaria, infraestructura física y otros tipos de contribuciones.

Capacitadora

Esquel trabaja en la capacitación local de organizaciones comunitarias y no-gubernamentales para que puedan dar continuidad a sus esfuerzos de desarrollo en forma eficiente y sostenible. Ya que los conocimientos operacionales y administrativos, a menudo, son insuficientes, Esquel ofrece capacitación y continuamente supervisa los proyectos para garantizar su eficiencia, mantenimiento y un alto índice de ética y transparencia al rendir cuentas de los fondos. Creemos que estos mecanismos de participación y capacitación ayudan a estas organizaciones a obtener los recursos necesarios para un futuro más seguro... Al ayudarles a mejorar sus conocimientos administrativos, Esquel fortalece la sociedad civil a medida que colabora con el éxito de los proyectos específicos en los que participa.

Apoyadora del diálogo en búsqueda del consenso

Esquel cree que el debate público continuo y la búsqueda del consenso, en Ecuador sobre problemas del desarrollo, necesita aumentarse para que haya cambios sociales y económicos duraderos. Nuestro programa, el Foro Ciudadano, es una oportunidad para que los ciudadanos, que nunca antes se habían reunido para expresar sus opiniones, se encuentren y descubran que sus puntos de vista no son tan diferentes como pensaban. Este poder de convocatoria nos permite introducir nuevos temas, que habían tenido una difusión limitada, como cuestiones de género y medio ambiente. Para el estudio y debate de problemas sobre la juventud, creamos el Foro Juvenil, que ha contribuido al desarrollo de un nuevo tipo de líder y una toma de conciencia mayor a los problemas de la juventud.

Promotora de la responsabilidad social

Desde su creación, Esquel ha dedicado una parte importante de sus esfuerzos a aumentar la participación de los ciudadanos, personas, organizaciones y empresas en los esfuerzos para el desarrollo. Esquel cree que los ciudadanos y las empresas tienen la responsabilidad social de contribuir en la solución de problemas que afectan a la población en general. Constantemente, estamos trabajando para aumentar la participación de la población en la mejora de sus barrios, escuelas y ciudades.⁴

Con el tiempo, Esquel refinó y desarrolló estas estrategias, pero básicamente son las mismas que identificó el grupo fundador. En aquél entonces, respondían a una clara necesidad de un tipo de liderazgo en la sociedad civil que ningún individuo, organización o grupo estaba ejerciendo. La fundación permanece a gusto con estas funciones y prioridades. En capítulos posteriores exploraremos algunas de estas estrategias más a fondo.

Ejemplo 3

Búsqueda de nuevos mecanismos para el desarrollo económico sostenible *Foundation for a Sustainable Society Inc. (Las Filipinas)*

Consulta para definir funciones y estrategias

La Foundation for a Sustainable Society, Inc. (FSSI) es una fundación con un fondo patrimonial creado a partir de un acuerdo para la conversión de deuda entre los gobiernos filipino y suizo. Su misión, funciones y estrategias se derivaron de un proceso de planificación que duró dos años (1993 a 1995) encabezado por las principales redes de ONGs filipinas. Y las fundaciones locales existentes desempeñaron un rol fundamental en ello. Durante estas conversaciones, los fundadores se basaron en la experiencia de otras fundaciones, inclusive la Fundación en pro del Medio Ambiente Filipino, otra fundación mantenida por un fondo patrimonial, creada con la sólida participación del sector de ONGs. También revisaron los programas existentes que se concentraban en la capacitación económica de los pobres. Como resultado de este proceso de consulta, y tomando en consideración las intenciones de los gobiernos filipino y suizo y la comunidad de ONGs, FSSI redactó esta misión:

Servir como una institución de recursos para la capacitación económica de las comunidades rurales y urbanas marginales de las Filipinas.⁵

Una diferencia fundamental entre Filipinas y los dos casos anteriores (Mozambique y Ecuador) es que Filipinas tenía un sector de fundaciones más desarrollado. En este país hay más de cien instituciones que otorgaban fondos, la mayoría concentradas en problemas de pobreza.⁶ Con varias instituciones ya trabajando activamente en la canalización de recursos para las organizaciones de la sociedad civil, era especialmente importante identificar un nicho claro que aún no hubiera sido llenado.

Había un grupo activo de trece redes de ONGs que trabajaba bajo la coordinación de una organización llamada Caucus of Development NGO Networks (CODE-NGO). Los representantes de estas redes encabezaban las consultas que determinaron la misión y los objetivos de FSSI, y algunos llegaron a ser miembros de su consejo. Por lo tanto, no llega a sorprendernos que FSSI tenga un objetivo más concentrado y funciones más limitadas. No tiene rol fundamental en la convocatoria (excepto alrededor de estrategias de capacitación económica), ni tampoco un papel de liderazgo en áreas más generales, como la construcción del sector de ONGs o la promoción de la filantropía, ya que éstas son las funciones de otras organizaciones.

A partir de este largo proceso de consultas se identificaron varias estrategias que serían implementadas para profundizar la misión de la fundación. Se adoptaron tres estrategias:

- **Desarrollar modelos y "casos exitosos"** que maximicen el impacto en los ecosistemas a través de diversas actividades económicas
- **Crear alianzas con participantes clave** que puedan suplementar, complementar e implementar mejor los servicios de la Fundación
- **Innovar con nuevos instrumentos e instituciones** que puedan responder a las necesidades que están en constante cambio de los beneficiarios⁷

Al implementar estas estrategias, la Fundación ha representado los siguientes papeles:

- **Investigadora y defensora activa** de las oportunidades de negocios que tienen valor estratégico en la promoción de la capacitación económica
- **Fuente de ayuda financiera** (préstamos, garantías, inversiones en acciones y donaciones) y **servicios de apoyo a las empresas** (evaluación del mercado, planificación de la administración financiera, etc.), en la medida de lo posible, **en colaboración** con otras instituciones con recursos
- **Catalizadora** para unir los recursos de las instituciones de desarrollo de Filipinas, de los sectores gubernamental y privado, hacia el establecimiento de un mecanismo de financiación institucional que invierta en empresas de producción sostenibles
- **Colaboradora** en la implementación de los programas contra la pobreza del gobierno filipino
- **Iniciadora y mantenedora** de un proceso de planificación participativa⁸

Para ver un ejemplo de cómo se pueden relacionar estas funciones con las estrategias más amplias, a continuación vemos las estrategias más específicas que FSSI adoptó para lograr su misión.

1. La estrategia de la acción central adoptada por la Fundación para lograr su misión es la identificación de novedosos proyectos de capacitación económica con potencial para replicarse. La Fundación proporciona entonces los recursos financieros y técnicos esenciales para apoyar el desarrollo y la evaluación de esos proyectos. Esta función proactiva implica el apoyo a la identificación de mercados, la capacitación empresarial, el diseño de procesos de planificación participativos y la evaluación de los resultados de las empresas.
2. Una segunda estrategia es construir puentes hacia fuentes adicionales de asesoría técnica y financiera a fin de permitir la replicabilidad y aumentar el impacto en el ámbito nacional. Esta estrategia requiere conocimientos en defensa de causas.
3. Una tercera estrategia consiste en trabajar con aliados en los sectores gubernamentales y no-gubernamentales para crear mecanismos de apoyo innovadores para el sector de empresas pequeñas y medianas. Al implementar esta estrategia, la Fundación tiene que ser catalítica y fomentar la colaboración con otras instituciones.⁹

La Fundación ha requerido que los miembros de su equipo laboral y del consejo cuenten con las siguientes aptitudes:

- Habilidad en todas las instancias del desarrollo de una empresa
- Personas con contactos con fuentes de experiencia financiera o técnica dentro de los sectores gubernamental y empresarial, nacional e internacional
- Personas que puedan construir puentes con otras instituciones a fin de aumentar el impacto del programa

Formar alianzas con agentes fundamentales

El análisis de algunos casos en los que FSSI ha tratado de formar alianzas (su segunda estrategia) también ayudan a entender cómo trabaja para desarrollar modelos vencedores e instrumentos innovadores (primera y tercera estrategias). FSSI tiene como objetivo obtener nuevas fuentes de financiación y asistencia técnica para multiplicar los proyectos que apoya. Para este fin, FSSI a menudo busca aliados en el sector privado que estén preparados para compartir experiencia y fondos.

Por ejemplo, FSSI estableció una co-inversión exitosa con una compañía privada, Junboken Enterprises, Inc., para suministrarles tecnología, marketing y financiación a pequeñas empresas de la industria del coco, que producen sistemas antierosión y medios de cultivo naturales. Esta iniciativa tiene el potencial de impactar positivamente las vidas del 25% de la población filipina que obtienen su ingreso de la industria del coco. Para beneficiar al otro 25% de la población que depende de los escasos recursos marinos del país, FSSI también estableció vínculos con las compañías privadas que están a la vanguardia del desarrollo de nuevos productos y mercados para la industria de algas marinas.

Por otro lado, la experiencia de establecer nuevas alianzas con bancos e instituciones financieras ha producido resultados ambiguos. En una iniciativa exitosa, FSSI desarrolló un programa mediante el cual hacía depósitos especiales en bancos rurales y cooperativas para incentivarlos a que conceder préstamos a las pequeñas empresas. FSSI y cada una de las instituciones beneficiarias firmaron un convenio por escrito que establecía los criterios de selección de los beneficiarios del crédito. El programa resultó en una mayor disponibilidad de fondos para solicitantes de pequeña escala que aprovecharon la capacidad de las instituciones existentes y un aumento mínimo de la carga administrativa de FSSI.

Una segunda iniciativa dirigida a bancos e instituciones financieras no tuvo éxito. FSSI intentó crear un nuevo recurso de garantía para pequeñas empresas administrada por la Asociación de Banqueros de las Filipinas y la Credit Guarantee Corporation. Como las dos organizaciones administradoras sabían que FSSI estaba avalando los préstamos, fueron menos precavidas de lo que deberían de haber sido. El resultado fue que FSSI tuvo que cancelar las deudas de varias de las empresas que se fundieron. Las dos instituciones bancarias terminaron siendo las principales beneficiarias del acuerdo. Como resultado de la experiencia, que aún empeoró por el hecho de haber coincidido con una crisis financiera nacional, FSSI canceló el acuerdo con las dos organizaciones. En el futuro, FSSI planea reducir sus riesgos garantizando directamente los préstamos a empresas cuidadosamente seleccionadas, que tengan mercados asegurados para sus productos y potencial para reproducirse.

En otros casos, la Fundación estableció asociaciones con otras organizaciones sin fines de lucro para aumentar el alcance y el impacto de su trabajo. Por ejemplo, se llegó a un acuerdo con la Fundación para el Medio Ambiente Filipino para establecer un sistema de co-financiación para proyectos agrícolas sostenibles en áreas con ecosistemas amenazados. Este acuerdo aprovecha las diferentes experiencias y áreas de operación de las dos fundaciones.

En otros casos, en lugar de crear una asociación, FSSI ejerció la función de conectar las organizaciones sin fines de lucro con las informaciones y asesoría en tecnología y mercados o a otras fuentes de financiación, generalmente suministrando contactos personales para facilitar el proceso. Un ejemplo de esta función de conexión es cuando los empleados de FSSI conectan empresas específicas con personas que trabajan en empresas privadas y que están de acuerdo en suministrar asesoría gratuita sobre asuntos tales como estrategias de marketing. En algunos casos, FSSI promueve encuentros entre grupos de asociados y líderes empresariales. Esta función de puente puede ser tan o más importante que la de financiación.

Otro ejemplo de la función de conexión fue cuando FSSI recibió la visita de la Comisión contra la pobreza del gobierno, en 1998, para presentar la labor de los asociados de FSSI. A partir de este intercambio, se crearon nuevas oportunidades potenciales para financiación y co-financiación del gobierno. La experiencia de FSSI en apoyar el desarrollo de pequeñas y medianas empresas a través de una combinación de donaciones, préstamos y asistencia técnica, como forma de capacitar al sector marginado de la población filipina, se comenta más adelante, en el capítulo 3.7.

Sección 2 Establecimiento de prioridades estratégicas de donaciones

La siguiente sección trata del tema del establecimiento de prioridades estratégicas en los programas de donaciones. Considera cómo las fundaciones seleccionan temas y el enfoque geográfico para obtener un impacto. También explora la cuestión de cómo las fundaciones ajustan sus programas en respuesta a las nuevas necesidades y oportunidades.

Ejemplo 1 Desarrollo de enfoques nuevos e innovadores
Children and Youth Foundation of the Philippines (Fundación para Niños y Jóvenes de las Filipinas)

Ejemplo 2 Reconsideración de las prioridades de las donaciones
Equal Opportunity Foundation (Sudáfrica) (Fundación para la Igualdad de Oportunidades)

Ejemplo 3 Ampliación de las prioridades en respuesta a nuevas oportunidades y recursos
Fundación para la Educación Superior (Colombia)

Identificación de las prioridades temáticas y geográficas para los programas de donaciones
¿Cómo determina una fundación la naturaleza precisa y la extensión de su programa de donaciones? La misión suministra la estructura general de los objetivos que la fundación desea lograr. El consejo, con el apoyo del personal, determina cómo la fundación cumplirá con su misión considerando los recursos disponibles o los que reunirá. Algunas veces, se logra a través de un proceso de planificación estratégica que incluye varias combinaciones del consejo, el personal y consultores externos. En aquellos casos en que la fundación organiza eventos, estos pueden servir de instrumento para identificar las necesidades y desafíos que no se estén enfrentando en ese momento.

Algunas etapas para determinar las prioridades estratégicas

A continuación tenemos algunas etapas ejecutadas por las fundaciones de este capítulo para determinar sus prioridades estratégicas.

Definir la política de la fundación

El consejo y el personal toman decisiones variadas que definen la política y dan forma al programa de donaciones. Dos de las decisiones fundamentales que las fundaciones analizadas han tomado, fueron:

- Si y hasta qué punto la fundación ejecutará sus propios programas y como los mismos complementarán su función de otorgante de donaciones
- Cuál es la filosofía y la metodología que están detrás de las iniciativas de donaciones de la fundación

Evaluación de las necesidades

La evaluación de necesidades puede ayudar a la fundación a decidir sobre sus asuntos estratégicos prioritarios. Las fundaciones de esta sección han encontrado que una estrategia enfocada a resolver problemas específicos tiene más probabilidades de tener un impacto mayor que una estrategia que aborda una gran variedad de problemas. Una evaluación de necesidades puede ayudar a determinar si el programa de donaciones tendrá o no como blanco comunidades específicas, como mujeres, niños, jóvenes, indígenas, minorías étnicas o víctimas de violación de los derechos humanos. La evaluación también puede ayudar a determinar las áreas geográficas donde pueden estar las mayores necesidades y oportunidades. También puede examinar cómo las organizaciones (gubernamentales y no-gubernamentales) abordan estas necesidades y qué medidas podrían tomarse para aumentar su eficacia. Finalmente, puede intentar analizar futuras áreas de necesidad y fallas en el suministro de los servicios existentes.

Re-evaluación continua de las prioridades del programa

Para la mayoría de las fundaciones de esta sección, evaluar sus programas y su progreso es algo normal e importante en su trabajo. Estas evaluaciones pueden señalar los puntos fuertes y débiles que, a veces, sugieren nuevas prioridades para la fundación. Cuando ocurren cambios significativos en el panorama político, como la instauración del gobierno demócrata de Sudáfrica, las fundaciones pueden ver con nuevos ojos las prioridades de su programa. Este fue el caso de la Fundación para la Igualdad de Oportunidades (EOF) de Sudáfrica que decidió modificar las prioridades de su programa debido a los cambios en el área de financiación al sector no lucrativo que sucedieron tras los cambios políticos. Otras fundaciones encuentran que los aumentos significativos en sus fondos disponibles les presentan oportunidades para expandir el alcance geográfico y temático de sus programas de donaciones. Tal es el caso de la Fundación a favor de la Educación Superior (FES) de Colombia.

Resumen

La evaluación de necesidades puede ayudar a las fundaciones a determinar las prioridades de sus donaciones. Las Fundaciones obtienen valiosísimas informaciones para guiar sus programas de donaciones de las evaluaciones sistemáticas de las necesidades. Les permiten identificar a todas las organizaciones relevantes activas en un sector dado, tal como los derechos de las mujeres, los puntos fuertes y débiles de sus respectivos programas y las fallas en el suministro de servicios. También ayudan a identificar las mejores formas de apoyo al trabajo de dichas organizaciones.

Las fundaciones necesitan establecer un enfoque claro de programas por tema y/o geografía. Para evitar dispersar sus recursos y energías en un área muy amplia, las fundaciones buscan tener un enfoque claro en su trabajo. Las opciones son seleccionar beneficiarios por tema / grupo meta y/o localidad. En el caso de CYFP, de Filipinas, los beneficiarios fueron seleccionados por tema y por región, enfocándose en los niños y jóvenes necesitados en las regiones menos favorecidas y más pobres del país. Posteriormente, el enfoque temático se limitó a cuestiones como la prevención del maltrato a los niños y su explotación.

Las prioridades programáticas pueden modificarse en respuesta a nuevas oportunidades y recursos. El caso de FES describe una evolución en lo que abarca el programa, de un enfoque temático y geográfico limitado (apoyo a la educación superior en una ciudad) a uno que busca tener un impacto en áreas seleccionadas de las políticas sociales en el ámbito nacional. En el proceso de expansión de su programa, FES identificó la necesidad de fortalecer los servicios suministrados por las organizaciones sin fines de lucro existentes y decidió crear un componente específico del programa para ofrecer asistencia financiera y técnica a ese sector. Fue posible expandir el programa debido al éxito que ha tenido la fundación en generar recursos adicionales.

El enfoque del programa puede modificarse como reacción a la transformación macro-política. Cuando hay cambios importantes en el ambiente político nacional, como de un gobierno no democrático a uno democrático, la fundación puede desear re-examinar el enfoque de su programa. La EOF revisó las prioridades de su programa de donaciones después de que se instaló un gobierno democrático en Sudáfrica. Este cambio político conllevó cambios en las prioridades de financiación del gobierno y una modificación en las preferencias de los donantes extranjeros. En respuesta a estos cambios y al revisar las necesidades actuales de las áreas cubiertas por los programas implementados, el consejo de EOF decidió establecer nuevas prioridades en el programa en campos menos beneficiados, como la educación de niños pequeños.

Ejemplo 1

Creación de nuevos enfoques innovadores

Fundación para Niños y Jóvenes de las Filipinas (CYFP)

Cómo determinó su enfoque CYFP

La Fundación para Niños y Jóvenes de las Filipinas (CYFP) se creó en 1993 por fundaciones establecidas en Estados Unidos -International Youth Foundation (IYF) y Consuelo Zobel Alger Foundation. Las encuestas realizadas por IYF para evaluar las necesidades de los niños y jóvenes de las Filipinas y los fondos disponibles para responder a esas necesidades determinaron que se debería establecer una nueva fundación local que hiciera donaciones. La organización que resultó de esta decisión asumió la misión de:

Mejorar las condiciones, perspectivas y calidad de vida de los niños y jóvenes, de 5 a 20 años en el territorio de las Filipinas. ¹⁰

Convertir esta misión ambiciosa en una serie de programas factibles que logran el impacto deseado fue el primer desafío que enfrentó la fundación. Con un presupuesto inicial planeado de sólo US\$500.000 y frente a un desafío significativo (había 32 millones de personas menores de 20 años en las Filipinas, de las cuales más de la mitad vivía por debajo de la línea de la pobreza), CYFP tuvo que decidir rápidamente hacia dónde dirigir sus donaciones. El consejo decidió que CYFP: (a) era primordialmente una fundación que hace donaciones y (b) seleccionaría organizaciones a las cuales les concedería fondos en lugar de publicar solicitudes de propuestas. CYFP entonces buscaría establecer asociaciones con estas organizaciones alrededor de las áreas y cuestiones de trabajo que tuvieran en común.

Como evaluación preliminar de las necesidades, CYFP encargó un estudio sobre el universo de las organizaciones que trabajaban directamente con niños y jóvenes necesitados. La investigación resultó en la preparación de descripciones de doscientas organizaciones, la mayoría registrada como no-gubernamentales. De esas doscientas, CYFP seleccionó trece y les solicitó que prepararan propuestas de donaciones con la finalidad de comenzar su programa.

Teniendo en cuenta sus metas de perfeccionar la calidad de los servicios ofrecidos a los grupos-meta en sus áreas geográficas prioritarias y defender sus necesidades, CYFP seleccionó las tres estrategias que siguen:

- Identificar, reforzar, expandir y multiplicar los programas existentes para niños y jóvenes que demostraran efectividad
- Otorgar donaciones a las organizaciones que implementaran estos programas
- Fortalecer las capacidades de las organizaciones locales que trabajaran para el sector¹¹

Etapa Uno (1993 a 1997): Apoyo a Programas "Modelo" con un Enfoque Geográfico.

A través de sus donaciones, CYFP buscó identificar y apoyar programas "modelo" dentro de programas para niños y jóvenes. Al concentrarse en apoyar y evaluar programas que funcionaron, CYFP sintió que estaba fortaleciendo programas exitosos que podrían ser ampliamente compartidos y reproducidos. La tarea de identificar modelos potenciales fue continua. Al ejecutarla, CYFP condujo sus propias encuestas sobre las organizaciones y recibió recomendaciones de departamentos universitarios, agencias gubernamentales y ONGs de todo el país.

El propósito de sus donaciones era ayudar a las organizaciones (llamadas "aliadas") a aumentar el impacto de su trabajo. Además de las donaciones, CYFP les dio oportunidades para que sus beneficiarios compartan conocimiento e informaciones a través de intercambios con el personal. A través de la afiliación a YouthNet, una red internacional de organizaciones juveniles coordinadas por IYF, los beneficiarios de CYFP también pudieron acceder a otros enfoques e informaciones.

CYFP decidió no establecer ni ejecutar sus propios programas. Sin embargo, al apoyar a otras organizaciones dirigidas por individuos con una visión clara y aptitudes sólidas, ocasionalmente suministraba consultores para que ayuden en el desarrollo y monitoreo de programas nuevos.

CYFP concentró su programa de donaciones en las cinco regiones menos atendidas y más pobres del país. La fundación creía, en aquel entonces, que si se concentraba en las áreas geográficas más necesitadas, lograría maximizar su impacto. En sesiones de planificación con personal del programa, CYFP desarrolló una propuesta llamada "gerencia de área". Bajo esta propuesta, la Fundación asumió el rol de conectar aliados en las áreas seleccionadas para fortalecer su impacto y facilitar el intercambio de experiencia.

Además de concentrarse en las cinco regiones más pobres, CYFP también decidió apoyar proyectos en la región de la capital como una forma de obtener más visibilidad y estar en una mejor posición para trabajar con quienes desarrollan las políticas. Dentro de las cinco áreas geográficas y la región de la capital, e informada por los resultados de la evaluación de sus necesidades, CYFP se concentró primordialmente en apoyar a los aliados que atendían las siguientes áreas: niños de la calle, niños indígenas, niños explotados, niños sobrevivientes a conflictos armados y niños discapacitados.

Etapa dos (comenzó en 1997): CYFP pasa de un enfoque geográfico a un enfoque más definido

Según Fely Rixhon, Directora Ejecutiva de CYFP, cuando el personal estaba evaluando el progreso de CYFP en 1997, "nos dimos cuenta de que nuestros fondos no llegarían muy lejos si nos involucrábamos en muchos programas. Decidimos que tendríamos un mayor impacto si nos concentrábamos en pocas áreas seleccionadas".¹² El equipo laboral le recomendó al consejo que cambie el enfoque de su administración por área a un enfoque que se concentrara en problemas particulares. El consejo estuvo de acuerdo y el fundador, el presidente del consejo y el director ejecutivo se reunieron para seleccionar las áreas de especialización. Eligieron cuatro áreas de programa:

- Prevención del maltrato y explotación de los niños
- Promoción de la justicia para niños y jóvenes
- Incremento del potencial económico de niños necesitados
- Promoción de una educación alternativa y culturalmente respetuosa para niños indígenas

Encontraron que la mayoría de los asociados de CYFP todavía seguía recibiendo apoyo, ya que sus programas estaban dentro de estas áreas. En ese entonces, CYFP también decidió que el personal que llevaba acabo los programas se convertiría en "expertos en los programas". Cada uno desarrollaría un profundo conocimiento y experiencia en una de las áreas del programa y sería proactivo en la búsqueda de nuevos asociados que trabajaran en las áreas programáticas seleccionadas.

En el Informe Anual de 1997, Jaime Augusto Zobel de Ayala II (presidente) y Patti J. Lyons (Presidenta Fundadora), describieron cómo las lecciones de los primeros cuatro años ayudaron a la Fundación dónde concentrar sus futuros programas:

La experiencia de cuatro años en programas criteriosos de asistencia a los niños y jóvenes le ha dado a CYFP una visión más clara y profunda de los sectores meta y sus necesidades. Así, a partir de este amplio panorama, la Fundación ha definido las áreas estratégicas en las que podría tener el mayor impacto. Es hacia estas áreas que la atención y recursos se están dirigiendo actualmente.

En términos de clientela principal, los niños pobres, los marginados y los explotados, tanto de áreas urbanas como rurales, han llegado a ser el foco de la asistencia. Entre ellos, los más importantes serían los niños de la calle, los que han sufrido abuso sexual, los que son forzados a trabajar o a vender sus cuerpos para ganarse la vida, a los niños expuestos a la violencia, los jóvenes que estaban fuera de la escuela y los niños y jóvenes indígenas.

Además, como resultado de este enfoque, CYFP ha definido cuatro áreas de programas: **prevención del abuso y explotación de los niños, promoción de la justicia para niños y jóvenes, mejora del potencial económico de niños necesitados y promoción de una educación alternativa y culturalmente respetuosa para los niños indígenas.**¹³

CYFP, durante esta segunda etapa, también tomó conciencia de la necesidad de combinar el apoyo para fortalecer a las instituciones (guiada por la definición de modelos de desempeño) y la evaluación del impacto con las investigaciones sobre prácticas y las políticas. Considera que la evaluación continua ayuda a garantizar que los programas alcancen los resultados deseados. Esta evaluación incluye un componente "externo" importante, representado por un miembro del personal de Consuelo Foundation, capacitado en metodologías de evaluación. Estas evaluaciones han sido importantes para mostrar los medios para fortalecer el impacto del programa. Por ejemplo, la evaluación de los programas que trabajan con niños de la calle ha demostrado la necesidad fundamental de ofrecerles a las familias y a las comunidades un apoyo complementario tras la re-integración de los niños en sus familias, para evitar la reincidencia.

Como resultado de su experiencia anterior, el consejo identificó la necesidad y la oportunidad de asumir el rol de "advocate", influyendo en el desarrollo de las políticas y usando la experiencia de sus asociados. Esto se consideró como un complemento vital al apoyo ofrecido a las organizaciones que trabajaban con la cuestión agraria. Por lo tanto, la fundación decidió complementar las donaciones y el apoyo técnico con iniciativas de defensa en la región de la capital nacional, trabajando íntimamente con alianzas de ONGs preocupadas por el bienestar de los niños y jóvenes.

Ejemplo 2

Reconsideración de las prioridades de donación *Fundación para la Igualdad de Oportunidades (Sudáfrica)*

Antes de 1994, la Fundación para la Igualdad de Oportunidades (EOF), que se creó en 1986, apoyaba un amplio conjunto de iniciativas en contra del apartheid, que incluían becas escolares y una serie de programas para mejorar la capacitación y desarrollar habilidades de las poblaciones marginadas bajo el sistema del apartheid de Sudáfrica. Sin embargo, después de 1994, el contexto político y económico en el que operaban las organizaciones no-gubernamentales en Sudáfrica cambió dramáticamente con el fin del apartheid y la inauguración de un gobierno elegido democráticamente. Los donantes extranjeros, que antes no podían trabajar con el gobierno sudafricano, ahora canalizaban sus recursos al gobierno en lugar de a las ONGs. El sector no lucrativo estaba pasando por cambios significativos. La disputa por las financiaciones estaba haciendo que muchas organizaciones dejaran de operar.

Cómo EOF re-determinó el enfoque de su programa de donaciones

En 1998, EOF comenzó a re-determinar el enfoque de su programa. La Directora Ejecutiva, Anne Emmet, describió el proceso así:

Para nosotros, partes integrantes de este proceso estaban determinando nuestra visión, misión, objetivos... Con relación a los objetivos que se desarrollaban, las áreas abordadas eran:

- Programa de donaciones
- Programa de recursos humanos
- Programa de administración financiera y movilización de fondos
- Programa administrativo
- Coordinación de los programas

Todos los puntos citados están interrelacionados con la realización de nuestra misión ¹⁴

El equipo laboral y los directores participaron del proceso y se contrató un experto en desarrollo organizacional externo como facilitador.

Como parte de este proceso de revisión, la Fundación comenzó una investigación en nueve de las provincias más pobres del país a fin de determinar las necesidades sociales e identificar a todas las otras organizaciones de apoyo (gubernamentales y no-gubernamentales), así como las áreas que financiaban. El análisis de los resultados de la investigación llevó a la recomendación de cerrar algunas áreas del programa, pues era evidente que estaban siendo adecuadamente financiadas por otras fuentes. Por ejemplo, se descubrió que tanto el gobierno como las empresas eran muy activos en el campo de becas de estudio y que el gobierno también estaba involucrado en el área de cultura popular.

Al mismo tiempo, la Fundación evaluó sus propios recursos y capacidad. Sopesando esta evaluación y los resultados de la investigación el consejo pudo llegar a un acuerdo sobre el nuevo enfoque del programa.

La Fundación decidió trabajar en los cuatro sectores siguientes en las nueve provincias sondeadas: desarrollo en la primera infancia, generación de ingresos, mujeres y género y atención médica primaria. Dentro de éstos, se le dio prioridad al Programa de Desarrollo de la Primera Infancia, que recibió el 40 por ciento del presupuesto total de la donación. Se tomó esta decisión debido al tamaño del sector, el legado de descuido al tema bajo el apartheid y la clara evidencia de que el apoyo a este sector podría contribuir a la reconstrucción y desarrollo del país, preparando las bases del aprendizaje para toda la vida.

Ejemplo 3

Ampliación de prioridades en respuesta a nuevas oportunidades y recursos Fundación para la Educación Superior (Colombia)

La Fundación para la Educación Superior (FES) creció a lo largo de un período de treinta y cinco años, de un comienzo modesto hasta llegar a ser una de las fundaciones latinoamericanas que otorgan donaciones más influyentes. Su experiencia muestra cómo una fundación puede ampliar la cartera de programas al identificar nuevas necesidades y oportunidades y al movilizar los recursos humanos y financieros necesarios para responder a esas demandas. Debido a su habilidad para generar fondos (ayudada por un ambiente legal favorable que le permitió convertirse

en un proveedor de servicios comerciales y financieros) y la visión de sus líderes, la fundación pudo provocar un impacto en varios niveles. Sus programas se extienden desde la investigación de políticas de los sectores de salud y educación hasta la creación de mecanismos financieros novedosos para apoyar el desarrollo institucional de las ONGs. El caso muestra la importancia de tener objetivos claros y de ser estratégico al seleccionar las áreas del programa.

1964-72: Apoyo para una universidad

La misión original de la Fundación FES fue la de ayudar a una universidad pública de Cali (Universidad del Valle) y a obtener un flujo de efectivo y cubrir los gastos de su programa. Nació como un canal para las becas de investigación de fundaciones norteamericanas como Rockefeller, W. K. Kellogg y Ford. Los contactos con universidades estadounidenses, facilitados por la Fundación Ford, generaron la idea de construir gradualmente un fondo patrimonial.

1972-1980: Apoyo más amplio para educación superior e investigación

El primer cambio de importancia en su programa fue en 1972, cuando FES decidió separarse de la Universidad del Valle. Esta decisión se debió en parte por los conflictos políticos en la universidad, que le dificultó a la fundación llevar a cabo sus actividades, y, por otra parte, porque FES había creado un modelo exitoso para financiar los programas de investigación que ansiaba compartir. Esto llevó a una extensión del alcance geográfico de sus programas para poder compartir el modelo exitoso con otras instituciones de educación superior, así como con otras ONGs de Colombia, y fue el primer paso hacia la expansión de la visión y el papel de la fundación en la sociedad colombiana.

La capacidad que tenía FES de apoyar un mayor número de programas aumentó considerablemente por la decisión, en 1974, de transformar a FES en una empresa de servicios financieros y comerciales (un tipo específico de institución financiera bajo las leyes colombianas), sin perder su misión social ni su estatus de organización sin fines de lucro. FES encontró dentro del mundo de las finanzas una oportunidad de aumentar sus recursos económicos. Pudo financiar sus propios programas y apoyar otras iniciativas de ONGs locales. Al ampliar sus programas, la fundación también se benefició del creciente interés entre las organizaciones internacionales en el apoyo de la investigación aplicada en el desarrollo social.

Entre sus nuevos programas, FES decidió apoyar el desarrollo de nuevos modelos de servicios de salud, un centro multidisciplinario para la investigación del desarrollo rural y establecer una alianza con una fundación que apoyaba nuevos métodos de educación científica en escuelas rurales. FES cada vez más se daba cuenta de las ventajas de desarrollar alianzas con otras organizaciones sin fines de lucro e instituciones gubernamentales, tales como el centro y la fundación. Este mecanismo le permitió aumentar su impacto y lograr una mayor visibilidad en el ámbito nacional. La Fundación se veía desempeñando un papel cada vez más importante en la generación de conocimiento (FES usa el término "capital intelectual"), para el gobierno y la sociedad en general, sobre opciones de políticas y práctica en diferentes sectores de la política social.

En 1977, el consejo aprobó la expansión de las prioridades del programa de la fundación para incluir:

- Financiación de investigaciones; estableciendo un premio al mejor trabajo de investigación sobre desarrollo social
- Conceder fondos científicos y académicos permanentes (Fondos Controlados)
- Apoyo a la investigación sobre los problemas de la educación superior en Colombia
- Financiación a proyectos culturales ¹⁵

1981-1988: Mayor compromiso con el desarrollo social

El siguiente cambio significativo en las prioridades del programa se dio en 1980, como respuesta al desafío propuesto por el Vicepresidente para el Desarrollo Social, en el sentido de usar el ingreso de la fundación, que aumentaba debido a los servicios financieros, para alcanzar un mayor impacto social. El consejo aprobó una redefinición ambiciosa de los estatutos de FES como se indica a continuación:

La Fundación tendrá como objetivo general promover el desarrollo social del país, principalmente dando apoyo a programas educativos, culturales y científicos que puedan contribuir para mejorar la **calidad de vida de toda la población**, con énfasis en los **grupos socio-económicos más necesitados**.¹⁶

Con base en esta nueva decisión de política, el personal preparó un Plan General de Acción Social que identificaba las áreas y los programas prioritarios:

Educación

- Incentivo a la educación rural
- Calidad de la educación
- Incentivo a la capacitación institucional para investigaciones

Desarrollo social y económico

- Desarrollo institucional y comunitario
- Generación de puestos de trabajos y aumento de los ingresos familiares

Salud

- Perfeccionamiento del sistema de salud y su administración
- Incentivo a la capacitación institucional para investigaciones en el área de salud

Medio ambiente y recursos naturales renovables

- Administración de las reservas naturales y desarrollo regional
- Educación ambiental para el desarrollo autosostenible
- Apoyo institucional a las ONGs dedicadas a la preservación y conservación

Esto establece los focos temáticos de FES dentro del amplio campo del desarrollo social, dando apoyo tanto para investigación aplicada como para las políticas y proyectos comunitarios que propongan acciones innovadoras. Un hilo común que pasa por todas las áreas prioritarias del programa es la capacitación y educación con énfasis particular en temas administrativos. Las directrices del programa de FES indican que se dará apoyo financiero, técnico, promocional y administrativo a:

- Organizaciones y programas orientados a mejorar la calidad de vida de grupos sociales necesitados
- Instituciones educativas, especialmente universidades
- Científicos e instituciones de investigación trabajando en la solución de problemas nacionales
- Participación de la comunidad en iniciativas para resolver sus problemas
- ONGs y el sector de fundaciones privadas, nacionales e internacionales, activos en Colombia
- Gobierno ¹⁷

A partir de 1989: Apoyo institucional a organizaciones no-gubernamentales

En 1989, como respuesta a la demanda de sus ONGs aliadas, FES creó un nuevo programa que suministraba apoyo institucional a las ONGs y otros tipos de organizaciones de la sociedad civil a través del perfeccionamiento de sus conocimientos técnicos y administrativos como medio para llegar a ser autodependientes y sostenibles. Asimismo, reconociendo la necesidad de dar mayor apoyo para la evaluación del impacto social, en 1990, la fundación abrió un programa de donaciones para financiar estudios de evaluación. Este programa ha crecido tanto que FES, al momento de escribirse esta guía, ofrece recursos financieros y apoyo técnico a casi 500 ONGs.

Uno de los objetivos de FES es mejorar la comunicación entre las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno, con la perspectiva de promover una administración eficiente y políticas públicas que beneficien a las comunidades de bajos ingresos. Al implementar su programa de donaciones, FES busca oportunidades de formar asociaciones entre los sectores privado y público y la sociedad civil, para aumentar el impacto y obtener más recursos. Como parte de sus operaciones directas, FES tiene un papel de unirse nacional e internacional a otras fundaciones y organizaciones, como, por ejemplo, la Confederación Colombiana de ONGs, sobre temas tales como el fortalecimiento del sector de fundaciones y el incremento de la cooperación entre la sociedad civil, el gobierno y las agencias de crédito multilaterales. FES también tuvo un rol de liderazgo en la redacción de una nueva legislación para el medio ambiente y el sector no lucrativo.

De todo lo anterior, podemos ver cómo evolucionaron las prioridades temáticas y programáticas de FES. Comenzó como una fundación con un programa bien definido y restringido tanto geográficamente como temáticamente, y creció hasta desempeñar varias funciones. Fue líder en el establecimiento de vínculos entre las organizaciones de la sociedad civil, como forma de asegurarles que compartan conocimientos y experiencia y de que no duplicaran los programas. También compartió su experiencia en el fortalecimiento de organizaciones regionales de la sociedad civil colombiana, actuando como sede de la Secretaría Regional para América Latina y el Caribe de CIVICUS: Alianza Mundial por la Participación Ciudadana, una organización global de la sociedad civil.

Sección 3 Planificación de programas de donaciones

Esta sección se concentra en la planificación de los programas para donaciones. Exploramos dos mecanismos; el primero está relacionado con la preparación de un plan estratégico que incorpora metas, objetivos, estrategias y actividades específicas. El segundo describe un mecanismo en el que los departamentos de programas bajo la dirección de profesionales tuvieron la oportunidad para desarrollar iniciativas dentro de sus propias áreas programáticas y seleccionar la combinación más adecuada de aliados.

Ejemplo 1 Un plan estratégico
Fundación para el Medio Ambiente Filipino

Ejemplo 2 Una estructura para el proyecto del programa
Fundación para la Educación Superior (Colombia)

¿Cómo planean las fundaciones sus programas de donaciones?

Mientras el consejo tiene la palabra en la definición de las áreas prioritarias de los programas, en algunos casos la responsabilidad de proyectarlos e implementarlos, a través de un proceso estratégico, recae sobre el equipo de profesionales de la fundación. La forma del programa, por lo tanto, dependerá considerablemente de las aptitudes, intereses y estudios específicos del personal profesional de mayor rango. Las fundaciones con prioridades temáticas establecidas con claridad (tales como medio ambiente, la salud o la educación) generalmente tratan de reclutar personal con estudios y experiencia en los respectivos campos. Tendrán la responsabilidad primaria de identificar los tipos de beneficiarios y programas que se van a apoyar. El éxito de los programas dependerá, en gran medida, de su habilidad para construir una masa crítica de aliados y buscar constantemente formas para desarrollar una sinergia entre ellos.

En este capítulo veremos dos ejemplos. El primero es la Fundación para el Medio Ambiente Filipino (FPE). Esta experiencia muestra cómo una fundación relativamente joven decidió, en sus primeros años, preparar un plan estratégico que tradujera la visión y la misión de la organización a metas, objetivos, estrategias y actividades específicas. El caso muestra algunos de los beneficios y desafíos de esta herramienta y examina los papeles representados por el consejo, el personal y los aliados en su implementación y revisión.

En el segundo, volvemos al caso de la Fundación para la Educación Superior (FES) de Colombia. Veremos cómo una fundación grande puede desarrollar departamentos separados para cada área del programa. Con personal profesional especializado en cada departamento, la fundación está bien posicionada para identificar las necesidades no atendidas y construir programas sólidos que respondan a esas necesidades. También está equipada para participar en la formación de alianzas entre investigadores, agencias de acción (tanto gubernamentales como no-gubernamentales), políticos y donantes, fundamentales para desarrollar soluciones duraderas a problemas críticos.

Ambos casos ilustran la necesidad de involucrarse con agencias gubernamentales para ayudarlas a mejorar la forma en que trabajan. Tener fuentes independientes de financiación le permite a la fundación ocupar una posición privilegiada en términos de poder influir en los programas gubernamentales. Especialmente en el caso de Colombia, existía la clara percepción de que la fundación tendría que planear los programas pilotos con la intención de impactar las prácticas del gobierno, debido a la omnipresencia del estado en los sectores de salud y educación. Por sus extensos contactos en el sector gubernamental y en el de instituciones sin fines de lucro, FES tuvo un papel efectivo como intermediaria entre los dos.

Resumen

Un plan estratégico puede proporcionar una estructura adecuada para crear programas de donaciones. Los planes estratégicos se elaboran con la participación del consejo y el personal e incluyen diálogos con otros donantes, el gobierno, asociados y posibles asociados. Permiten que las declaraciones amplias de la visión y de la misión se traduzcan a metas, objetivos, estrategias y actividades específicas. En muchas áreas, la falta de indicadores y datos de referencia confiables representan desafíos para evaluar el progreso hacia el logro de las metas. Los planes estratégicos deben analizarse y ajustarse periódicamente. FPE prepara planes de trabajo anuales y revisa su avance cada seis meses.

La efectividad de un programa depende de la cuidadosa integración de diferentes tipos y niveles de donaciones. El programa de una fundación a menudo incorpora apoyo para proyectos populares, investigación y trabajo sobre políticas. Todos estos elementos deben estar coordinados minuciosamente para poder lograr el máximo impacto. Por ejemplo, el programa puede incluir proyectos piloto que pongan a prueba las innovaciones de la comunidad, investigaciones que evalúen sus resultados y la adopción de mecanismos comprobados regional o nacionalmente.

Es necesario identificar a los aliados más apropiados para cada tipo de donación. Ya sea en el ámbito de proyectos piloto, investigación o redes nacionales, la fundación tiene que identificar a los aliados más adecuados. Después, debe garantizar que reciban el apoyo técnico, administrativo y financiero requerido para cumplir con sus tareas.

Los programas que tratan de efectuar cambios en la oferta de servicios públicos se benefician de la participación de todos los grupos interesados. Las fundaciones están en una posición privilegiada para involucrar a todos los grupos interesados en la planificación e implementación de las intervenciones programáticas. El equipo laboral puede establecer relaciones de trabajo sólidas con agentes clave del sector gubernamental y no lucrativo, así como con líderes de la comunidad y académicos. Esta función de conexión puede garantizar que todos los grupos interesados estén "comprometidos" en proponer los cambios necesarios. Por ejemplo, FES, al tratar de mejorar la calidad de la educación primaria y secundaria, pudo trabajar con organizaciones de la sociedad civil (incluyendo a las asociaciones de padres y profesores), cámaras de comercio y autoridades educativas locales para construir una cooperación más efectiva entre los sectores.

Ejemplo 1

Un plan estratégico
Fundación para el Medio Ambiente Filipino

Etapas iniciales

La Fundación para el Medio Ambiente Filipino (FPE) inició un programa interino de donaciones antes de adoptar su primer plan estratégico. Se lo consideró necesario debido a la exigencia de la Agencia Norteamericana para el Desarrollo Internacional (USAID), donante del fondo patrimonial de la Fundación, de que FPE construyera rápidamente un historial en el otorgamiento de donaciones antes de que se le pudiera ceder la custodia absoluta del fondo patrimonial. Las prioridades de donaciones derivaron del Acuerdo de Cooperación entre USAID-World Wildlife Fund (WWF) de abril de 1991, que creó a FPE. A partir de entonces, el equipo profesional interino de FPE identificó tres áreas programáticas importantes:

- Conservación de la diversidad biológica de las Filipinas
- Promoción de la capacitación y habilidades técnicas
- Administración comunitaria de recursos

Tras sostener conversaciones con USAID y consultores, se decidió que el enfoque se concentraría en la conservación de la biodiversidad y en la administración de los recursos naturales. Esta decisión formó la base para el proceso de planificación estratégica subsiguiente.

Un plan estratégico

El primer plan estratégico (que cubría cinco años, de 1994-1998) fue el resultado de un taller sobre el tema para el consejo y el personal, celebrado en junio de 1993. Este documento, aprobado por el consejo en octubre de 1993, incluye una declaración de la visión y la misión y establece tres metas primordiales. Con base en estas metas, se identificaron varios objetivos, estrategias y actividades.

Las metas identifican objetivos y establecen qué se debe hacer para cumplir con la visión. Los objetivos re-establecen las metas en términos operativos y determinan qué resultados serán alcanzados y cuándo. Las estrategias y actividades expresan cómo se van a lograr los resultados y describen qué acciones se emprenderán para alcanzar los resultados.

El plan también determina quién va a llevar a cabo cada actividad (FPE, una organización externa, o ambas).

Para mostrar cómo es el plan estratégico, damos el ejemplo de la meta 1, y los objetivos, estrategias, actividades y organizaciones responsables por la implementación derivada de dicha meta.¹⁸

META 1

Iniciar, atender y financiar proyectos que apoyen la preservación de la biodiversidad y los esfuerzos del desarrollo sostenible. FPE tiene como objetivo fortalecer las capacidades de las ONGs, de las organizaciones populares y las comunidades locales para que sean agentes significativos de la conservación de la biodiversidad a través de la gerencia responsable de los recursos naturales y los ecosistemas de su medio ambiente.

Objetivos:

1. Rehabilitar y estabilizar el 50% de 30 sitios ambientalmente críticos hasta 1998, a través de los esfuerzos conjuntos del gobierno filipino, ONGs y donantes
2. Conservación de los recursos de la biodiversidad existentes hasta 1995 en los sitios identificados
3. Por lo menos un equipo comunitario capaz de defender e implementar proyectos que resulten en la preservación de la biodiversidad y en el desarrollo sostenible por barangay [la menor área de autoridad local] en los sitios críticos

Estrategias:	Actividades	Quién lo hará
1. Usar los programas de donaciones para fortalecer las habilidades de las ONGs, OPs y comunidades y para la conservación, rehabilitación y estabilización real del sitio	1. Identificar los sitios críticos	Organización externa
	2. Definir los requerimientos de capacidades de las ONGs OPs en los sitios identificados	Organización externa
	3. Conocimientos de estas ONGs y <ul style="list-style-type: none"> • administración básica • administración del proyecto • administración financiera 	Organización externa
	4. Preparar un listado de las intervenciones gubernamentales existentes y de los proyectos actuales en los sitios identificados	Organización externa
	5. Desarrollar el alcance del programa y el proceso de desarrollo del proyecto	FPE
	6. Determinar los proyectos necesarios y desarrollar concepto para cada programa	FPE
	7. Preparar un listado de prioridades de los tipos de programas que puedan estar aptos para la financiación durante un período específico	FPE

Esta definición de metas y objetivos ayudó a la Fundación a tener un enfoque, tanto geográfico como temático. También busca asegurar que la Fundación actúe como una catalizadora activa, aprovechando las iniciativas y capacidad existentes y los recursos capacitadores.

Proceso de análisis

Dentro de la estructura del plan estratégico de cinco años, se preparan los planes anuales. Incluyen metas detalladas y aclaran la relación entre los diversos componentes del programa, tales como administración de recursos, preparación del inventario y generación de ingresos. El progreso, con relación a estos objetivos y actividades, se revisa cada seis meses (por lo general, en un encuentro que dura dos días). Entonces, se ajustan las metas y se elabora un nuevo plan de acción para los siguientes seis meses. Estos análisis de desempeño y planes de acción se presentan al consejo.

FPE introdujo un elemento interesante en cuanto a participación de aliado / beneficiario que raramente se lo encuentra en fundaciones que otorgan donaciones. Los aliados de FPE están organizados en tres comités regionales (Mindanao, las Visayas y Luzon). Estos comités pueden hacer recomendaciones de políticas al consejo. Además, FPE convoca a una "Reunión de Socios" anual, en donde se reúnen todos los beneficiarios de FPE para compartir experiencias, analizar la política de FPE y fortalecer las actividades de promoción de contactos. También asisten miembros del consejo y personal. Según Julio Tan, Director Ejecutivo:

Es un buen mecanismo para obtener información sobre nuestro desempeño. De estas "Reuniones de Socios" surgen muchas recomendaciones positivas, tales como una para que la fundación aclare las directrices de proyecto sobre el tipo de apoyo técnico que se ofrece a proyectos agrícolas sostenibles.¹⁹

Evaluación del primer plan estratégico

La evaluación del primer plan estratégico identificó varios desafíos en la implementación del plan y presentó recomendaciones para la clarificación de las metas y objetivos y la estrategia operativa para 1999-2000. Se planteó lo siguiente:

- Varios objetivos se relacionan al éxito en preservar y conservar la biodiversidad en terrenos comunitarios. En la práctica, resultó imposible medir el logro de los objetivos bajo estas metas debido a la falta de datos de referencia, tales como un estudio que abarcara las especies naturales. Las comunidades locales prepararon posteriormente el inventario, sacando los datos de la lista de especies en peligro de extinción, que estuvo disponible en 1996-97, cerca del término del primer plan. Con estos datos de referencia mejorados y con indicadores más confiables, FPE está ahora en una posición más adecuada para aclarar las metas específicas para la reforestación y conservación de las especies.
- Desde que el plan se elaboró, ha quedado claro que se tienen que agregar otros indicadores, además de los relacionados con la biodiversidad, para poder monitorear el progreso hacia la preservación. Se incluyen los indicadores sobre el estado de la tenencia de la tierra y el acceso a recursos.
- Se podría lograr más impacto en el futuro si se capacitara a los miembros de la comunidad para la preparación de inventarios y en la protección de las especies. Esta función podría llevarse a cabo por el Grupo Consultivo de Expertos de FPE. Actualmente, este tipo de proceso es más factible que antes. Las ONGs están más conscientes de la necesidad de proteger la biodiversidad y se han aprobado leyes que les dan a las comunidades el derecho a controlar todos los recursos naturales.

- Debe pensarse en términos de períodos de 10-12 años cuando al planear el desarrollo sostenible y la conservación de la biodiversidad.
- Las metas y los objetivos deben "pertener" a las comunidades y no determinarse sin consulta previa.
- El plan estratégico debe ser un catalizador para la cooperación con otras organizaciones. Esto se aclarará mejor en el siguiente plan. Se sabe que el camino para lograr el desarrollo sostenible debe ser uno en el que participen varios grupos interesados. Por ejemplo, FPE firmó un Memorando de Acuerdo con el Programa de Apoyo a los Gobiernos Locales de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (CIDA), con la finalidad de usar esos recursos para capacitar a los funcionarios de los gobiernos locales y del personal de las ONGs con relación a la biodiversidad y el desarrollo sostenible, comenzando con la planificación del uso del suelo. FPE está consciente de los beneficios que trae desarrollar otras asociaciones con el objeto de traer nuevas inversiones para las comunidades. También se sabe que los miembros del personal necesitan desarrollar habilidades para cooperar con otras agencias.

Formando alianzas con otras instituciones que otorgan donaciones

Otro aspecto interesante es la creación de alianzas con otras instituciones que otorgan donaciones para aprovechar las sinergias mutuas y aumentar el impacto. Como se señala en el informe anual de 1996 de la fundación, FPE firmó memorandos de acuerdo con el Programa de Asistencia para el Desarrollo Filipino (PDAP, un programa gubernamental) y la Fundación Filipina de la Reforma Agraria para el Desarrollo Nacional (PARFUND). En el primer caso, las dos organizaciones deberían unir sus esfuerzos y juntas desarrollar, financiar y monitorear proyectos en seis sitios de biodiversidad. En el segundo, las dos organizaciones trabajaría en colaboración para ayudar a las comunidades indígenas a desarrollar planes de administración sobre sus dominios ancestrales.

Lamentablemente, la labor conjunta con PDAP no funcionó porque no se identificaron sitios específicos y PDAP cambió sus prioridades después de haber firmado el acuerdo. Esta experiencia muestra la dificultad de hacer que funcionen las alianzas cuando las políticas que guían cada organización no son lo suficientemente flexibles.

Otro acuerdo firmado con Foundation for a Sustainable Society, Inc. para crear fondos para préstamos de proyectos a la producción sostenible está funcionando bien, ya que las dos organizaciones comparten metas y objetivos similares y tienen habilidades complementarias. Otra alianza exitosa ha sido con Small Grants Program of the Global Environment Facility (iniciativa de la ONU/Banco Mundial) para financiar actividades complementarias en seis provincias.

Influenciando la política del gobierno

Aunque el objetivo principal de los programas de FPE es otorgar donaciones que contribuyan para capacitar las ONGs y de las organizaciones populares para desarrollar sistemas de administración sostenible de los recursos naturales, también busca influir en las políticas gubernamentales relacionadas con los derechos de los indígenas y la protección de los recursos naturales. FPE convocó a ONGs para identificar los problemas y preocupaciones de los pueblos indígenas y asegurarse de que fueran atendidos por la

Ley de los Derechos de los Pueblos Indígenas. También trabajó con otras ONGs para ayudar a crear la Comisión Nacional de Pueblos Indígenas, cuya función era monitorear la aplicación de la ley. FPE también trabajó con otras organizaciones de la sociedad civil para asegurarse de que la prohibición de la tala de bosques siguiera aplicándose. Finalmente, la Fundación tuvo un papel activo en la formulación de la Orden Ejecutiva 247 que reglamenta el acceso a los recursos biológicos.

El papel del consejo en la determinación de políticas y en la aprobación de las Iniciativas del programa FPE tiene un consejo activo con la responsabilidad principal de tomar las decisiones políticas, incluyendo la aprobación del plan estratégico y las alianzas con otras instituciones (además de sus deberes relativos a la movilización de fondos comentados en el capítulo 4). También desempeña una función clave en el monitoreo de los programas de la Fundación. El consejo completo es responsable por aprobar el Plan Estratégico, mientras que los comités del consejo llevan a cabo otras tareas.

El Comité de Desarrollo de Programas del consejo es responsable de aprobar todas las donaciones de más de US\$3.000 y, además, de hacer recomendaciones sobre las políticas relativas a los objetivos, oportunidades y prioridades del programa de donaciones. Trabaja en una estrecha colaboración con el Director Ejecutivo. Está abierto a recibir del personal recomendaciones para las políticas. El comité se reúne seis veces al año: cuatro veces en los días anteriores a las reuniones del consejo para analizar proyectos y dos para revisar las políticas.

El Comité Ejecutivo tiene la responsabilidad de determinar la política de la Fundación hacia otras organizaciones, incluyendo la revisión de propuestas labores conjuntas con empresas privadas, departamentos gubernamentales u otros donantes, locales o internacionales.

Ejemplo 2

Una estructura para el proyecto del programa *Fundación para la Educación Superior (Colombia)*

La Fundación para la Educación Superior (FES) evolucionó con el tiempo, aumentando progresivamente su presupuesto y expandiendo el alcance de su programa, geográfica y temáticamente, como respuesta a las necesidades y oportunidades. Tuvo un papel líder en la búsqueda de soluciones en varios campos de importancia estratégica para el desarrollo nacional, tales como la educación, la salud, el medio ambiente y los recursos naturales, la juventud y el desarrollo económico y social.

La estructura organizacional para el planear y administrar los programas se desarrolló según el establecimiento de nuevos programas importantes. Tomando en consideración un análisis detallado de las necesidades sociales y económicas del país, así como la situación interna de FES, al identificarse áreas para el programa, se crearon divisiones nuevas en el programa bajo la coordinación general del Vicepresidente para el Desarrollo Social.

Para poner en marcha un programa nuevo, el equipo del Vicepresidente para el Desarrollo Social elabora una propuesta como documento de trabajo. Debe presentarlo, primero, al Comité Técnico del consejo, después Comité de Desarrollo Social del consejo y, finalmente, al consejo directivo para su aprobación. Al diseñar estos programas, FES aprovecha el conocimiento de su equipo laboral sobre las áreas problemáticas relevantes, las investigaciones publicadas y discusiones con

profesionales del área. Al planificar los programas, se hace hincapié en la formación de alianzas con organizaciones claves dentro del área (tanto donantes como organizaciones que se dedican a implementar programas) y en obtener recursos adicionales para maximizar el impacto en el ámbito nacional. Los programas comienzan frecuentemente con el apoyo local para proyectos piloto, donde se pueden probar las nuevas metodologías. Cada división tiene su propia misión, aprobada por el consejo, así como personal profesional de tiempo completo.

FES es proactiva en la identificación de las necesidades del programa y en la selección de sus asociados. Cada programa involucra el apoyo al trabajo popular y la intervención en las políticas, ya que la fundación tiene la convicción de que una combinación de ambos produce mejores resultados.

Como ilustración, a continuación, se presenta una breve descripción de los programas de las divisiones de Educación, Salud y Desarrollo Económico y Social (otras dos divisiones que no se describen son la del Niños y Jóvenes y Medio Ambiente y Recursos Naturales). Las descripciones están tomadas del informe del Vicepresidente de Programas de 1992, del Informe Anual de 1997 (para actualizar programas) y el informe "Fundación FES: Empresa Social Privada" de 1998.

La creación del programa de educación

La División de Educación ha adoptado la siguiente misión:

Apoyar y promover el desarrollo del sector educativo para que quede asegurado el perfeccionamiento continuo de la calidad y aumentar el acceso a quienes, tradicionalmente, se les ha negado la oportunidad a esos servicios. Esto se logrará apoyando y fomentando la investigación, experimentando las innovaciones y compartiendo los resultados y logros que podrían ser aplicados por todas las instituciones educativas públicas y privadas.²⁰

Al traducir esta misión general a programas, el personal de FES, después de revisar las necesidades y programas actuales, optó por concentrarse en dos áreas: el Programa de Calidad de la Educación y el Programa de Educación Secundaria Básica.

El programa de Calidad de la Educación se concentra en mejorar la calidad de la educación primaria. Tiene tres componentes:

- El primero apoya la investigación sobre la calidad de la educación básica. En 1992, la Fundación hizo donaciones a un grupo de 15 proyectos de investigación sobre los valores de los ciudadanos. La investigación resultó en la publicación de nuevos textos escolares.
- El segundo se enfoca en apoyar el desarrollo de mecanismos modelo para formar comunidades escolares más sólidas a través de la construcción de alianzas entre padres y maestros. Al implementar el programa, FES obtuvo el apoyo de los gobiernos municipales, cámaras de comercio y de la Fundación Carvajal.
- El tercero, realizado en una labor conjunta con la Fundación Restrepo Barco, una fundación privada, apoya la capacitación de los maestros y la producción de materiales didácticos. Un componente clave es la publicación de una revista trimestral para maestros, titulada la Alegría de Enseñar y su distribución en todo el país a escuelas, universidades, bibliotecas públicas y oficinas del Ministerio de Educación, con el apoyo de donaciones de empresas privadas, gobiernos provinciales y el Ministerio de Educación. Para 1997, se estaban distribuyendo 80.000 ejemplares.²¹

El programa de Educación Secundaria Básica se concentró en fomentar y apoyar la participación de organizaciones de maestros en la preparación de estudios y propuestas de políticas orientadas a mejorar la organización del sistema de educación secundaria. También apoyó la investigación sobre las necesidades y expectativas de los adolescentes con la intención de modificar las políticas y estrategias educativas.

Para instrumentar este programa, FES reunió a un equipo de coordinación para el estudio nacional sobre cultura de los adolescentes, titulado Proyecto Atlántida. Con la participación directa del personal de la División de Educación de FES, el equipo desarrolló una metodología de investigación y coordinó un proceso de investigación a través de equipos en universidades en todo el país. Los resultados del proyecto se publicaron en 1996 y demostró ser una herramienta importante para entender más las expectativas y opiniones de los adolescentes con relación a la educación, la escuela, la familia y la sociedad.

Esta área de trabajo ha crecido desde 1992 como respuesta al deterioro en la calidad de la educación secundaria. FES encabeza un proyecto de investigación educativa llamado Proyecto Pléyade, con apoyo del Ministerio de Educación. Su enfoque es mejorar la calidad de la administración educativa en 7.000 escuelas y 300 organizaciones de la sociedad civil involucradas en la educación, identificando formas de mejorar la participación de la comunidad local en la administración de las escuelas. El Proyecto Pléyade está buscando un grupo de escuelas para "que brille como una constelación y abra el camino al conocimiento y paz en el país".²²

La estrategia de este programa busca influir en la política y la práctica del sector educativo a través de una combinación de investigación en la educación y apoyo a programas experimentales que cuenten con la participación de la comunidad y la administración escolar. El programa pretende involucrar a todos los grupos importantes interesados para que identifiquen las necesidades y las soluciones. También busca obtener el apoyo de otros asociados tanto del sector público como del privado para aumentar la "inversión" y el impacto.

La creación del programa de salud

La misión de la división de salud es:

Contribuir para mejorar el estado de la salud y nutrición de los sectores menos favorecidos de la población, identificando estrategias alternativas para aumentar la cobertura, mejorando la calidad del servicio y fomentando la investigación.²³

Para lograr esta misión, la División de Salud ha desarrollado dos importantes iniciativas dentro del programa: atención médica básica e investigación sobre políticas de seguridad social.

El objetivo principal del primer programa consiste en aumentar la calidad y cobertura de los servicios de atención médica básica de Colombia, especialmente los que atienden a las comunidades de bajos ingresos. La División apoya programas de atención médica básica y de lactancia materna, promueve proyectos para mejorar la calidad de la administración de los hospitales y patrocina investigaciones esenciales sobre la salud, particularmente las que son relativas a las enfermedades tropicales más prevalentes, en labores conjuntas con universidades y centros de investigación. Además, la División ha ayudado a establecer una red de salud básica, que atiende a profesionales de las ciudades más grandes del país.²⁴

La División de Salud apoya la investigación como medio de informar sobre nuevas políticas y prácticas de atención médica básica. El informe anual de 1997 describe cómo la fundación decidió dar atención a la investigación sobre la prevención, el diagnóstico y el control del paludismo. En este programa, decidió asociarse con Pacific Health Institute, un centro de investigación en la costa del Pacífico. El centro ha usado los resultados de su investigación sobre la relación entre el conocimiento, las actitudes y prácticas concernientes al paludismo (la malaria) para desarrollar un programa de educación en atención médica básica para controlar la enfermedad. En este programa, FES ha logrado el apoyo de ONGs de Estados Unidos y España, así como del Ministerio de Salud.

Bajo la segunda iniciativa del programa, una investigación sobre políticas de seguridad social, FES apoyó un estudio mayor que comparó los costos y beneficios de tres importantes propuestas para reformar el sistema de seguridad social del país. El estudio colaboró esencialmente en la redacción de una nueva política nacional, llamada Ley 100, que entró en vigor en 1993. Esta ley reformó el Sistema de Seguridad Social de Colombia.

Además de administrar estos dos programas de donaciones, el personal del programa de la División de Salud participó en la creación de un "Grupo de macro-políticas". Este grupo reúne a especialistas de la salud en un foro independiente para que analicen los principales problemas de salud que enfrenta el país e identifique soluciones viables.

La creación del programa de desarrollo económico y social

La misión de la División Económica y Social es:

Promover y apoyar acciones que mejoren el bienestar de la población a través de estrategias innovadoras orientadas a resolver problemas específicos de grupos de alto riesgo, fortalecer la participación comunitaria y ciudadana, aumentar la producción y el ingreso familiar.

Para cumplir con esta misión, los esfuerzos se han concentrado en proyectar e implementar estrategias para generar ingresos a los menos favorecidos. Para lograrlo, la División:

Promueve Empresas para el Desarrollo Comunitario y otras organizaciones populares. Incentiva también el desarrollo de pequeñas empresas a través de capacitación técnica y administrativa. Tomando en cuenta que casi el 24% de los hogares colombianos son mantenidos por mujeres solteras, la División hace hincapié especial en capacitarlas y ayudarlas.²⁵

Un elemento clave en el desarrollo de este programa ha sido el uso de donaciones para fomentar la creación de alianzas públicas-privadas. En 1989, FES, con apoyo de la Fundación Ford, puso en práctica un Programa para el Desarrollo de las Familias con Jefas de Familia en Cali. Este programa piloto tenía como objetivo mejorar el ingreso de las jefas de familia a través de la extensión de una serie de servicios, tales como créditos para micro-empresarias, capacitación socio-empresarial y educación, información y orientación personal.

Aprovechando la experiencia del proyecto piloto anterior, el programa se ha extendido gradualmente en todo el país con apoyo adicional de la Fundación

Restrepo Barco y el Programa Presidencial para Jóvenes, Mujeres y la Familia. A través de un acuerdo entre FES y el Fondo de Inversiones Multilateral (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se lanzó un programa orientado al desarrollo de un modelo innovador y sostenible de intervención para aumentar la productividad de jefas de familia de bajos ingresos. En 1995, FES trabajó con 26 ONGs locales como agencias ejecutoras y había alcanzado alrededor de 12.000 mujeres en 24 ciudades del país.

Para financiar la expansión del programa, FES estableció un fondo patrimonial especial con valor de US\$4,5 millones, de los cuales FOMIN contribuyó con US\$2 millones.²⁶

Elementos comunes a todos los programas

Aprovechando su experiencia, hacia 1997, FES decidió formalizar lo que ya se había convertido en práctica modelo en la creación de programas. Se estableció que para cumplir mejor con misión social, los programas darían prioridad a la incorporación de los siguientes elementos:

- **Desarrollo institucional** - La capacitación técnica y administrativa y la sostenibilidad de las organizaciones de la sociedad civil están vinculadas al fortalecimiento institucional alentado por la Fundación. Al mismo tiempo, FES quiere que estas organizaciones desarrollen su capacidad de dialogar con el gobierno y aumenten sus habilidades para que trabajem solas o en alianza con el estado en la arena pública.
- **Investigación** - FES ha constituido un equipo de profesionales sumamente calificados, dedicados primordialmente a promover, coordinar y financiar la investigación dirigida al análisis y planificación de políticas y metodologías de intervención aplicables a grandes sectores de la población en las áreas definidas por el programa.
- **Planificación, financiación e implementación de proyectos** - FES identifica a las organizaciones más adecuadas para implementar los proyectos, les ayuda a obtener recursos y les ofrece el apoyo técnico, administrativo y financiero necesario.
- **Comunicación y difusión** - A través de este componente, la fundación brinda un espacio permanente para la discusión de los problemas sociales del país y sus posibles soluciones y refuerza la eficiencia de las acciones que benefician a los sectores más pobres de la población. Promueve foros locales, nacionales e internacionales y la publicación de materiales de trabajo y publicaciones especiales.
- **Evaluación** - Busca determinar el grado de eficiencia y efectividad de las acciones de FES y las organizaciones a las que apoya. Al mismo tiempo, fomenta la creación y aplicación de indicadores que permitan identificar cambios en el proceso, en los resultados y en el impacto sobre los grupos meta.

Sección 4 Adopción de prácticas para hacer donaciones

Existen varios métodos para hacer donaciones y diferentes tipos de donaciones. En esta sección, se describen cuatro prácticas utilizadas para seleccionar a los beneficiarios / aliados y conceder donaciones.

- | | |
|-----------|--|
| Ejemplo 1 | Solicitud de propuestas
<i>Fundación Vamos (México)</i> |
| Ejemplo 2 | Propuestas iniciadas por fundaciones
<i>Puerto Rico Community Foundation</i> |
| Ejemplo 3 | Donaciones desafiantes para fondos patrimoniales
<i>Fundación para la Educación Superior (Colombia)</i> |
| Ejemplo 4 | Donaciones a personas físicas
<i>Child Relief and You (India)</i> |

¿Cuáles son las diferentes prácticas para hacer donaciones?

Una vez que la fundación determina sus metas y objetivos generales y los programas y estrategias que implementará para alcanzar esos objetivos, su siguiente tarea es decidir cómo anunciará esos programas y seleccionará a los beneficiarios o aliados (muchas fundaciones están adoptando el término "aliado" para evitar la diferencia jerárquica que implican los términos "donador" y "beneficiario"). La fundación tiene interés en delinear precisamente las áreas en las que otorga donaciones y, por extensión, aquellos campos en los que no las otorga. Después, esto se debe comunicar a los solicitantes de donaciones y a otros a través de directrices para solicitudes de donaciones. La forma en que una fundación selecciona a sus beneficiarios determina la práctica que sigue para otorgar las donaciones.

La revisión de los mecanismos para otorgar donaciones muestra que hay diversos tipos que se adaptan a los diferentes programas. Por ejemplo, como veremos más adelante, en el caso de un programa que apoye el trabajo de las ONGs y las organizaciones comunitarias para implementar micro-proyectos innovadores dentro de la comunidad, el mejor mecanismo puede ser una solicitud de propuestas. Por otro lado, si la fundación apoya la creación de una nueva alianza con varios grupos interesados o una nueva iniciativa para promover la responsabilidad corporativa local, la selección sensata de los beneficiarios basada en un estudio de las organizaciones clave con las aptitudes necesarias puede ser el método más apropiado.

En cualquiera de estas estrategias, la fundación debe tener transparencia en sus acciones y evitar cualquier indicio de favoritismo. Cuando se forman grupos de selección o comités asesores, hay que tomar cuidado para asegurar que no existan conflictos de interés (es decir, los miembros del comité no deben tener ningún interés personal en cualquiera de las organizaciones que se estén considerando).

Las elecciones que hace una fundación dependen de los objetivos que quiere alcanzar y del contexto en que trabaja, tal como el estado del sector no lucrativo en el país. En la mayoría de los casos, las fundaciones adoptan una combinación de mecanismos. La meta principal es asegurarse de que los objetivos de la fundación se cumplan con la mayor eficiencia posible. Esto no necesariamente significa apoyar a las organizaciones más sólidas en un campo dado. La meta de la fundación puede ser fortalecer las organizaciones con menor capacidad. Algunas de las prácticas comunes que se discuten en esta sección son:

Solicitud de propuestas

Cuando una fundación anuncia públicamente la disponibilidad de donaciones, tiene la ventaja de mostrar visibilidad y, al mismo tiempo, tornar el proceso abierto y transparente. Este método también ayuda a identificar organizaciones anteriormente desconocidas para el personal, con capacidad existente o el potencial para tratar cuestiones prioritarias. Las solicitudes de propuesta tienden a dirigirse hacia tipos específicos de organizaciones (por ejemplo, de investigación, ONGs u organizaciones comunitarias). El proceso puede ser largo, particularmente si participan organismos revisores externos. En este capítulo se usa el ejemplo de la Fundación Vamos para ilustrar el método de solicitud aplicado en micro-proyectos comunitarios.

Aun cuando utilice el método de solicitud de propuestas, muchas veces los empleados de la fundación tienen que desempeñar un papel activo para identificar a los beneficiarios potenciales y en el apoyo para la preparación de las propuestas. Esto sucede principalmente cuando los beneficiarios meta son organizaciones comunitarias u ONGs pequeñas con poca experiencia en la presentación de propuestas.

Propuestas iniciadas por la fundación

Otra opción es aquella en la que la fundación determina que, para lograr sus objetivos, necesita que una función o tarea en particular sea llevada a cabo por un cierto tipo de organización con capacidades específicas. Por ejemplo, la fundación requiere la elaboración de un estudio, por ejemplo, sobre un proyecto piloto que deba planificarse e implementarse, una red de beneficiarios que deba establecerse, un programa de capacitación que deba prepararse y conducirse o una conferencia sobre políticas que deba organizarse. En esos casos, es probable que el personal de la fundación conozca una o más organizaciones específicas con las habilidades necesarias y a quienes pueden solicitar una propuesta. En ciertos casos, incluso les pueden ayudar a prepararla.

En otros casos, la fundación puede observar que es necesario crear una nueva organización para ejecutar ciertas tareas. La fundación puede actuar como catalizador, suministrando capital semilla e incentivando a otros donantes a colaborar. La Fundación Comunitaria de Puerto Rico ha usado este mecanismo con eficacia para llenar vacíos existentes en el campo de la investigación.

Donaciones para personas físicas

Examinamos el caso de una fundación (Child Relief and You - CRY, de India) que ha optado por otorgar donaciones a individuos, como parte de su programa de donaciones. Esto forma parte de una estrategia para identificar, estimular y apoyar el liderazgo en las organizaciones de la sociedad civil que trabajan en problemas de importancia para la fundación. En otros casos, las fundaciones ofrecen becas de estudios para las personas cuya capacidad es clave para el desarrollo de una organización.

Toma de decisiones sobre el monto, duración y tipo de donación

Tras elegirse cómo identificar a las organizaciones beneficiarias potenciales, la fundación debe enfrentar otros asuntos, tales como el monto de la donación, el período durante el cual se hará y el tipo de donación (donación básica, donación para planificación, donación para programa o proyecto, beca o donación de fondos para patrimonio). Estas decisiones claramente se relacionan tanto con las metas de la donación, el índice de desarrollo de la organización beneficiaria y los recursos disponibles.

La mayoría de las fundaciones determinan los límites de los montos de sus donaciones. El límite depende de factores tales como el número de beneficiarios/aliados con los cuales la fundación quiere trabajar y los recursos disponibles. Algunas fundaciones han desarrollado estrategias creativas para apalancar sus recursos a través de exigencias de contrapartidas. Solicitarle a la organización o comunidad local que iguale montos sirve para demostrar el compromiso local y la "inversión" y puede ayudar a garantizar la sostenibilidad del proyecto. Cuando la fundación solicita al beneficiario que recaude fondos de contrapartida de otros donantes, corporativos o privados, tiene el propósito de maximizar los recursos de la fundación y avanzar hacia una sostenibilidad cada vez mayor.

Con relación al período de duración de la donación, las fundaciones tienen que asegurarse de que los recursos que están otorgando y el período serán suficientes para lograr las metas del proyecto o programa. Si la donación es para un período específico y no se renueva, la fundación lo aclara en el momento de la aprobación para evitar cualquier mal entendido o expectativas falsas. En algunos casos se hacen donaciones suplementarias. Es importante que se aclaren las condiciones para aprobar este tipo de donaciones. Si la fundación busca formar y fortalecer organizaciones, especialmente de la comunidad, hay ventajas considerables en la concesión de donaciones multianuales.

A menudo, las fundaciones se enfrentan con el dilema de suministrar apoyo básico o institucional (en oposición al apoyo de proyectos o programas), a las organizaciones beneficiarias. Cuando la supervivencia a largo plazo de una organización se considera crítica para la capacidad a largo plazo en un campo dado, o cuando el fortalecimiento institucional es la meta del programa de la fundación, entonces se ofrece generalmente apoyo básico. Esta es la principal estrategia que usa el Social Change Assistance Trust de Sudáfrica para lograr su meta de capacitación de la comunidad (como se comenta en el capítulo 6).

El apoyo institucional puede concederse bajo la forma de una donación anual o multianual, o una donación para formar un fondo patrimonial. La FES (Fundación para la Educación Superior, Colombia) ha diseñado un mecanismo novedoso para otorgar fondos patrimoniales a las ONGs capaces de atender un requerimiento de igualar fondos. Estos fondos patrimoniales proporcionan una fuente sostenible de ingreso para las organizaciones que juegan un papel vital en áreas de intereses específicos para la fundación. Es una manera excelente de apoyar la capacitación de otras organizaciones para desarrollar soluciones para los problemas sociales específicos.

Al solicitar propuestas, las fundaciones, a menudo, indican los tópicos de presupuestos que no apoyarán. Por ejemplo, una fundación que apoya un programa de donaciones pequeñas y que desea asegurarse de que los recursos se apliquen directamente a proyectos específicos en pequeñas localidades, puede bien decidir no apoyar partidas presupuestarias tales como la compra de vehículos y edificios.

Resumen

El método de selección de beneficiarios / aliados se determinará por los objetivos del programa. Si la fundación desea usar un mecanismo amplio para identificar a beneficiarios potenciales que estén trabajando en un campo específico, el mecanismo apropiado es una solicitud de propuesta. Tiene la ventaja de darle visibilidad a la fundación y una indicación clara de que el proceso es abierto y transparente. Si la solicitud de propuestas es ampliamente difundida, también se pueden obtener propuestas de organizaciones que, de otra forma, no se harían notar. Sin embargo, hay que reconocer que puede ser un proceso lento y costoso, dependiendo del universo potencial y si se requieren visitas al sitio y reuniones de grupos de selección especiales. Las solicitudes de propuestas deben describir, claramente, el tipo de organización que puede candidatar a las donaciones, otros criterios, el tipo de partidas presupuestarias que se van a apoyar y la naturaleza y duración del proceso de revisión.

Cuando el número potencial de organizaciones beneficiarias que puedan llevar a cabo tareas o funciones específicas es reducido, la fundación las puede elegir sin que haya un proceso de selección. Si el objetivo de la fundación es muy específico, como la formación de expertos en un área dada, fomentar el desarrollo de un mayor número de ciudadanos corporativos, formar una labor conjunta con varios grupos interesados y facilitar la creación de una red de ONGs, el inventario potencial de beneficiarios puede ser demasiado pequeño como para justificar una solicitud de propuestas. En esos casos, la Fundación será proactiva en la identificación de organizaciones beneficiarias que tengan la capacidad de llevar a cabo las tareas que se requieren. En cualquiera de estos mecanismos, la fundación debe tener cuidado para evitar cualquier indicio de favoritismo que pudiera perjudicar su credibilidad. Necesita también tener políticas claras y congruentes sobre lo que la fundación apoyará o no apoyará en términos del campo de actividad y tipo de apoyo (tal como la adquisición de equipamiento). Estas especificaciones claras pueden reducir el número de propuestas que tal vez no sean apoyadas o que tengan que volver a redactarse.

Hay que considerar detenidamente el tipo, monto y duración de las donaciones. Las fundaciones deben cerciorarse de que los beneficiarios reciban fondos suficientes, tiempo y recursos apropiados para completar la actividad o proyecto que se esté apoyando. Los méritos relativos de las donaciones de apoyo institucional contra donaciones por proyecto, donaciones a corto plazo en comparación con las de largo plazo y las donaciones a un año o multianuales necesitan analizarse detenidamente teniendo en cuenta los objetivos del programa establecido. En muchos casos, el programa de la fundación exigirá una mezcla de diferentes tipos de donaciones a diferentes instituciones.

Si la fundación está desarrollando la capacidad de un sector, un mecanismo efectivo pueden ser las donaciones para fondos de patrimonio a organizaciones cuidadosamente seleccionadas. Las donaciones para fondos de patrimonio a organizaciones pueden tener un papel fundamental en el fortalecimiento de las instituciones sin fines de lucro para que tengan unas perspectivas de acción a largo plazo. El caso de FES recalca el importante rol que pueden tener las donaciones en la construcción de fondos patrimoniales permanentes para las instituciones que no persiguen fines de lucro, apoyando, así, su sostenibilidad.

Ejemplo 1

Solicitud de propuestas

Solicitud de Propuestas Fundación Vamos (México)

La Fundación Vamos tiene un gran número de programas para otorgar donaciones. En el que se describe aquí, Vamos negoció financiación por parte de una fundación privada de Estados Unidos (la Fundación Daniele Agostino), para un programa de donaciones que apoya micro-proyectos que benefician e involucran directamente a mujeres y niños indígenas de dos de los estados más pobres de México, Chiapas y Oaxaca. El programa, que inició en 1997, fue considerado un elemento vital dentro de la estrategia general de apoyar la capacitación económica de las comunidades indígenas locales y ayudar al desarrollo institucional de las organizaciones de apoyo. Otros programas complementarios incluían una iniciativa de créditos rurales en alianza con bancos del gobierno y trabajo a nivel de políticas para formar alianzas entre la sociedad civil y el gobierno.

Vamos llegó a los grupos meta al publicar una solicitud de propuestas que se distribuyó ampliamente a través de redes de ONGs y organizaciones populares (la mayor parte del personal y del consejo de Vamos proviene de estas redes). El programa se diseñó para apoyar proyectos populares innovadores que tendrían un impacto directo sobre el bienestar de las mujeres y los niños. La metodología y las lecciones aprendidas de estas experiencias serían, posteriormente, compartidas para fomentar su réplica en otras comunidades.

Como estrategia para asegurarse de que los recursos irían directamente a las comunidades, las propuestas tendrían que ser presentadas por grupos dentro del ámbito de la comunidad. Sin embargo, para aumentar la probabilidad de éxito, se requería que los grupos obtuvieran un compromiso de ayuda administrativa y técnica de una organización de apoyo. La Fundación decidió fijar un monto total de donación en alrededor de US\$5.000 (la donación máxima de 50.000 pesos mexicanos fluctuaba entre US\$5.000 y US\$6.000 durante el período de este programa). Vamos consideró que esta cantidad sería suficiente para provocar impacto y que al mismo tiempo permitía que el modesto fondo inicial beneficiara, por lo menos, a veinte proyectos.

Vamos también acompañó sus donaciones ofreciendo asistencia técnica limitada. El personal de Vamos visitó todos los proyectos recomendados por el comité asesor antes de firmar los acuerdos. Durante estas visitas, se cerraron los presupuestos y los acuerdos sobre las metas y objetivos específicos.

Los siguientes extractos de la segunda solicitud de propuesta de Vamos describen los criterios para presentarla, seguidos de la información específica requerida:

Criterios**Las propuestas deben:**

- Ser presentadas por organizaciones y grupos comunitarios
- Tener un apoyo técnico y consultivo garantizado
- Apoyar proyectos productos que tengan un impacto en las comunidades, que sean económicamente viables y que produzcan beneficios sostenibles y respondan a las necesidades sociales
- Respetar y fortalecer el medio ambiente, las tradiciones y los valores culturales
- Demostrar un estricto control financiero para asegurar el mejor uso posible de los recursos disponibles

Informaciones que deben incluirse en la propuesta

1. Información general
2. Título del proyecto
3. Información general sobre la organización (nombre del grupo, situación legal y a qué cultura o lengua indígena pertenece)
4. Localización del proyecto
5. Antecedentes
6. ¿Cómo y cuándo se creó el grupo?
7. ¿Qué otras actividades ha llevado a cabo el grupo?
 - ¿Cuántos hombres y cuántas mujeres han participado en los proyectos?
 - ¿Cómo se toman las decisiones?
 - ¿Qué ha logrado el grupo y qué dificultades ha enfrentado?
 - ¿Qué otros planes y proyectos está llevando a cabo o pretende llevar a cabo el grupo?
 - Nombres de las personas responsables: presidente, coordinador o director de la organización o grupo y coordinador y tesorero del proyecto

Presentación de la propuesta

- ¿Cuáles son las necesidades más apremiantes de las comunidades en donde se van a llevar a cabo los proyectos?
- ¿Cuál es la principal necesidad que el proyecto abordará?
- ¿En qué consiste el proyecto? ¿Por qué lo están llevando a cabo?

Acciones propuestas

- ¿Qué acciones emprenderá el grupo para implementar el proyecto, durante cuanto tiempo y qué recursos se necesitan?

Acciones	Cuándo	Dónde	Qué se necesita

Recursos del proyecto

- ¿Qué materiales y recursos de la región usarán?
- ¿Cuál será su contribución de materiales y recursos?
- ¿Qué recursos está solicitando?

Objetivos del proyecto

Esta sección solicita información sobre el número y tipo de beneficiarios, el tipo de productos que se van a producir, y los métodos para monitorear, evaluar y compartir los resultados.

Presupuesto

- ¿El grupo ha presentado la propuesta a otras instituciones? ¿Cuál fue la respuesta?
- Especifique la cantidad de fondos que están proporcionando otras instituciones, fundaciones y donantes individuales
- ¿Qué costos le está solicitando a Vamos?

Qué se requiere	Costo	Fuentes
		El grupo
		Otros
		Vamos

- ¿El grupo tiene cuenta bancaria? De ser así, incluya la localidad y el número de cuenta
- Si el proyecto implica un fondo de préstamo rotatorio, describa las condiciones de pago del préstamo y el sistema de administrar los recursos
- Si se están administrando proyectos con otros fondos, incluya información general y financiera sobre dichos fondos. [Aunque no se especificara en la solicitud de propuesta como requisito, Vamos esperaba que la comunidad suministrara un aporte financiero y material para el proyecto como una "contrapartida". Esto se veía como indicador de compromiso con el proyecto.]

Anexo

Incluya una carta de las entidades que ofrecerán el apoyo técnico y administrativo, especificando sus funciones y el compromiso con el proyecto que se está presentando.

Procedimientos para analizar las propuestas

A las organizaciones que presentarían propuestas se les informó de los plazos para la presentación. El personal de la Fundación y un comité de selección honorario formado por especialistas temáticos y regionales estuvieron a cargo de revisar las propuestas y hacer recomendaciones sobre los proyectos a financiar. Cuando los miembros del comité de selección honorario no conocían las comunidades solicitantes, el personal de los proyectos visitó el lugar. Este conocimiento por contacto directo es un elemento vital para el proceso de selección. Las recomendaciones se presentaron al consejo y a la Fundación Daniele Agostino para su aprobación definitiva.

Ejemplo 2

Donaciones reto

Fundación Comunitaria de Puerto Rico

La Fundación Comunitaria de Puerto Rico (PRCF) ha desarrollado una serie de mecanismos para otorgar donaciones, que van de mini-donaciones a donaciones estratégicas de mayor monto. Uno de los mecanismos que ha tenido éxito fue el uso de donaciones cuidadosamente orientadas dentro de un campo específico de alta prioridad para la Fundación. Con este método, PRCF ha catalizado la creación de nuevas instituciones y programas, en algunos casos, usando las donaciones reto para apalancar mayores fuentes de financiación. Esto resultó particularmente útil en los primeros días de la fundación, permitiéndole causar un gran impacto con donaciones relativamente modestas.

Un estudio de factibilidad que se llevó a cabo entre 1983 y 1985 para la Fundación Comunitaria de Puerto Rico recomendó que "empezara en grande".²⁷ Una revisión de la historia de PRCF, hecha en 1994, habla de la primera donación otorgada por PRCF, que quizás prefiguró tanto el éxito futuro de PRCF como su modus operandi, ya que su beneficiario ha gozado de un éxito semejante y el formato de la donación que se usó entonces se ha repetido con frecuencia:

Se otorgó una donación reto de US\$70.000 al Centro de Investigación sobre Energía y Ambiente para que sirva de capital semilla para crear un Centro de Investigación Industrial/Universitario. La solicitud original fue por US\$214.000, pero la Fundación reestructuró la propuesta, limitando su contribución a \$70.000, exigiendo la contrapartida en una base de dos por uno. En respuesta, la Universidad de Puerto Rico asignó algo más que \$80.000 en servicios para la nueva organización, la Fundación Nacional de Ciencias donó US\$70.000 y varias empresas farmacéuticas conjuntamente contribuyeron con otros US\$70000. ²⁸

La fórmula funcionó. El Centro de Investigación Industrial/Universitario, o INDUNIV, como se le llama ahora a este centro de investigación orientado a la industria farmacéutica, ha florecido y es una institución que a su vez otorga donaciones, habiendo invertido más de US\$1.500.000 en investigaciones. Pudo competir por los recursos de un fondo de investigación creado con el ingreso de un impuesto especial sobre las compañías farmacéuticas norteamericanas que operan en Puerto Rico y administrado por un Consejo de Ciencia y Tecnología. Excepto por una donación suplementaria el segundo año, de US\$35.000, no ha requerido donaciones posteriores de PRCF. Y lo que es más impresionante aún es el hecho de que INDUNIV ha servido como modelo para otras tres organizaciones similares, una que atiende a la industria electrónica, otra al sector de infraestructura y construcción y la tercera al sector de biotecnología.

La revisión de la historia de PRCF suministra datos sobre otras tres donaciones aprobadas durante su primera reunión para la concesión de donaciones y resume:

Todas [las donaciones] tenían un elemento clave en común: no pretendían ser un remedio temporal para un problema, sino que establecían una base para que las acciones positivas de otros se desarrollaran, con o sin la continuidad del apoyo PRCF. Esta filosofía seguiría guiando a la fundación en sus decisiones sobre donaciones.

En estos cuatro primeros proyectos, la PRCF atendió cuatro de las siete áreas básicas de interés primario que había identificado: desarrollo económico, innovaciones tecnológicas y científicas, puestos de trabajo, justicia penal, salud, educación y las artes. Estas siete áreas de interés se consolidaron más tarde bajo seis títulos, con el desarrollo económico absorbiendo tanto las áreas del trabajo e innovaciones tecnológicas y científicas y agregando el desarrollo comunitario a las cinco áreas resultantes.²⁹

Ejemplo 3

Fondos para Patrimonios *Fundación para la Educación Superior (Colombia)*

Donaciones reto para fondos patrimoniales a ONGs

La Fundación para la Educación Superior (FES) trabajó para construir una capacidad institucional permanente en el sector no lucrativo, a través de un mecanismo innovador para otorgar donaciones para ayudar a las organizaciones a formar sus fondos patrimoniales. Este llegó a ser un componente importante de sus esfuerzos para fortalecer el papel de las organizaciones de la sociedad civil en la planificación y la implementación del desarrollo social y en la promoción del bienestar social y de servicios comunitarios.

La FES, que trabajaba desde el principio de los 70 para promover la capacitación institucional de las ONGs, observó que un impedimento crítico al desarrollo institucional era la falta de un flujo de fondos para cubrir costos básicos. Para resolver esta necesidad, desarrolló un programa para ayudar a las ONGs a establecer fondos de contrapartida permanentes (o fondos patrimoniales). Iniciado en 1977, el programa complementó otros servicios que FES suministraba al sector de las ONGs, tales como cursos de capacitación sobre planificación estratégica, recaudación de fondos, capacidades gerenciales y análisis de proyectos. Los Fondos Patrimoniales Permanentes se describen a continuación:

La mayoría [de los Fondos Patrimoniales Permanentes] se constituye con recursos económicos donados para un objetivo específico, a los cuales FES les agrega una contrapartida del 50% y garantiza de ingresos equivalentes a la tasa del mercado para depósitos a plazo fijo más el 1%. Casi el 30% del rendimiento mensual del fondo se capitaliza y el 70% se dona periódicamente a la ONG. En diciembre de 1998, había más de 400 Fondos con un capital de casi US\$30 millones. Las donaciones de estos fondos sumaron, aproximadamente, US\$7 millones en 1998. Los fondos son uno de los componentes más importantes de los activos de capital de la Fundación y su fuente principal de donaciones.³⁰

Para estar apta a recibir una donación de contrapartida, la organización sin fines de lucro tiene que trabajar en una de las siguientes áreas relacionada con la misión de FES: "bienestar social o servicio comunitario, investigación científica o tecnológica, conservación de los recursos naturales y desarrollo sostenible, desarrollo de recursos humanos, capacitación y becas, universidades y centros educativos, programas para aumentar el ingreso familiar".³¹ El fondo inicial puede ser donado por una organización sin fines de lucro, una empresa o una persona. El beneficiario del fondo debe ser una organización sin fines de lucro o una persona, en el caso de un fondo para becas. Cada fondo se administra por un comité conjunto formado por representantes de la ONG donante o beneficiaria y de FES. Los fondos de contrapartida permanentes son de FES. Sin embargo, FES no interviene en el proceso de toma de decisiones ni en las actividades cotidianas financiadas por un fondo en particular. Los beneficiarios de los fondos pueden solicitarle ayuda técnica al personal de FES para el desarrollo social y la evaluación.

Estos fondos cumplen con dos funciones: primero, aseguran que la ONG tenga un ingreso permanente para cubrir, por lo menos, una parte de sus costos esenciales, dándole alguna estabilidad institucional; segundo, sirven para aumentar la cartera de FES, administrada por sus propias empresas financieras. Mientras más grande sea la cartera administrada por FES, más ingresos se pueden generar y canalizar como donaciones a programas de desarrollo social. Estos fondos de contrapartida contribuyeron al fortalecimiento financiero del sector no lucrativo de Colombia.

Factores clave del éxito del programa de donaciones para fondos con contrapartida:

- FES era una fundación grande con una reputación de solidez en la administración de sus propios fondos para dotación
- Los fondos complementaban su objetivo de ayudar al desarrollo institucional de organizaciones sin fines de lucro
- Tenía sus propios bancos de inversión
- El ambiente legal de Colombia permitió que FES se registrara como empresa financiera

Ejemplo 4

Un Programa de Becas
Child Relief and You - CRY (India)

Un programa de becas para líderes que trabajan con niños

Como complemento de su programa de donaciones a organizaciones que trabajan con la cuestión de la mortalidad infantil en India, Child Relief and You (CRY) introdujo el Programa de Becas CRY-Rippan Kapur en honor de su finado fundador Rippan Kapur, en 1994. Las becas apoyan a personas que trabajan con niños desamparados. El folleto del programa lo describe así:

Cualquier persona puede hacer que las vidas de los niños desamparados sean diferentes. CRY también comenzó con una persona, Rippan Kapur. En 1979, él y seis amigos contribuyeron con Rs50 cada uno y registraron a CRY como un fideicomiso con fines caritativos (...) Rippan creía que las personas podrían cambiar las cosas sencillamente si tenían el interés y emprendían acciones para resolver los problemas. Creemos que es la esencia del trabajo de CRY y la solución para superar cualquier acción injusta.

La beca se otorga a personas que tienen una idea bastante clara de dónde quieren trabajar, que están listos para empezar a trabajar o que ya lo empezaron en pequeña escala y necesitan una seguridad financiera personal para dedicar todo su tiempo a su misión. Todos los empleados de CRY reciben y evalúan formularios de interés completados por candidatos potenciales y un equipo de selección independiente decide a quién otorgarle las becas...

Cualquier persona interesada puede escribirle al Coordinador de Becas de CRY o a cualquier Oficina Regional de CRY con la siguiente información:

- 1) Un breve resumen sobre el área de trabajo propuesta y sus objetivos
- 2) Un resumen del plan de acción iniciado o por iniciarse
- 3) Una nota sobre la situación laboral actual y por qué necesita la beca

La respuesta al programa de becas ha sido impresionante. El programa ayudó a 80 personas a emprender acciones concretas para materializar sus sueños con relación a los niños desamparados. Se incluyen activistas comunitarios, asistentes sociales profesionales, médicos, periodistas, artesanos, educadores y tantos otros que, de otra forma, nunca hubieran conseguido un medio para realizar sus sueños de un mundo mejor para los niños. En los últimos cinco años, de un total de 80 becarios apoyados por CRY, 10 han creado organizaciones permanentes para atender los problemas y derechos de los niños. El programa también ha servido para sumar nuevas dimensiones al aspecto de actividades para el desarrollo infantil.

[El programa de becas ha llegado a ser un elemento vital del conjunto de donaciones que brindan apoyo al trabajo con niños necesitados]. Este conjunto de donaciones incluye el apoyo a organizaciones voluntarias, organizaciones de recursos y a redes en el ámbito estatal y nacional que trabajan con problemas de los niños, además del programa de becas.³²

Sección 5 **Establecimiento de procedimientos para la administración de las donaciones**

Esta sección explora cómo se analizan las propuestas de donaciones y cómo se administran, monitorean y evalúan donaciones. Examina la importancia de garantizar imparcialidad, transparencia y eficiencia.

- | | |
|-----------|--|
| Ejemplo 1 | Un ciclo completo de donaciones
<i>Equal Opportunity Foundation (Fundación para la Igualdad de Oportunidades) (Sudáfrica)</i> |
| Ejemplo 2 | Recomendaciones al consejo, cartas de aceptación o rechazo
<i>Fundación para Niños y Jóvenes de las Filipinas</i> |
| Ejemplo 3 | Directrices para los informe del beneficiario
<i>VITAE (Brasil)</i> |
| Ejemplo 4 | Un sistema estandarizado para monitorear y evaluar proyectos
<i>Fundación para el Medio Ambiente Filipino</i> |

¿Por qué establecer procedimientos para administrar donaciones?

Esta sección analiza cómo cuatro fundaciones han abordado el desafío de lograr imparcialidad, transparencia y eficiencia en sus procedimientos para otorgar donaciones. Las políticas y los procedimientos claros en la aplicación de sus recursos las han ayudado a construir la reputación de instituciones abiertas y honradas. Han percibido que los procedimientos estándares las ayudan a mantener una comunicación esencial con los candidatos a las donaciones y los beneficiarios.

Estas fundaciones han establecido sistemas para rastrear solicitudes de donaciones, aprobar propuestas, desembolsar fondos, monitorear donaciones y evaluar resultados. Junto con un personal profesional que tiene las aptitudes y experiencia necesarias para administrar el programa de donaciones, estos procedimientos pueden aumentar el impacto de las donaciones ayudándole a la fundación a identificar las mejores donaciones que se pueden hacer y evaluar el impacto que están teniendo.

Proceso de análisis de las propuestas

El personal de las cuatro fundaciones de esta sección es responsable de examinar las propuestas, a veces con la ayuda de asesores externos. Preparan recomendaciones a respecto de donaciones para consideración del consejo. En algunos casos, como en el de la Fundación para la Igualdad de Oportunidades (EOF), a este análisis es precedido por una etapa en la cual el Gerente del programa prepara una recomendación detallada para presentarla ante el director ejecutivo.

Es práctica común entre las fundaciones de esta sección someter recomendaciones para la aprobación de donaciones a sus consejos directivos o a los subcomités del consejo. Algunos consejos delegan la responsabilidad de la aprobación de todas o algunas donaciones específicas al equipo profesional, es decir, por debajo de un cierto límite de efectivo. Esta práctica no es común cuando la fundación todavía está consolidando su equipo de trabajo, ya que los miembros del consejo, como fideicomisarios de los bienes de la fundación, son legalmente responsables de todas las acciones emprendidas por ella.

En algunas fundaciones, el consejo elige un comité de programa o un subcomité de donaciones que está a cargo de revisar las propuestas enviadas por el personal y presentan recomendaciones para la aprobación final del consejo. Las recomendaciones varían, pero, en general, contienen resúmenes concisos de las propuestas, con una recomendación favorable (o no). Las recomendaciones de apoyar propuestas que el equipo de trabajo considera están orientadas hacia el logro de un objetivo específico de la fundación, en algunos casos se presentan como paquete para su aprobación. Las recomendaciones de donaciones al consejo usualmente van acompañadas por un documento que indica cómo contribuiría la donación al logro de las metas de la fundación en un área específica del programa. También especifican metas y objetivos específicos a lograrse durante el período de la donación, métodos para evaluar los resultados posibles obstáculos y desafíos que pudieran afectar los resultados. También pueden indicar si y bajo qué circunstancias se consideraría una financiación suplementaria.

Monitoreo y evaluación

Esta sección examina brevemente los métodos de monitoreo y evaluación de las donaciones empleados por dos fundaciones: la Fundación para la Igualdad de Oportunidades y VITAE. Estos ejemplos sugieren la importancia de tener metas claras, alcanzables para las actividades que apoya la donación a fin de que se pueda medir el avance. Estas fundaciones han adoptado sistemas que buscan ayudar a la organización beneficiaria a desarrollar su propia capacidad y mecanismos para monitorear y evaluar, inclusive suministrando formularios estandarizados. Este sistema de monitoreo y evaluación participativo asegura que el asociado se beneficie directamente por el proceso y que pueda usar los resultados para mejorar el diseño del proyecto.

Un procedimiento común que adoptan las fundaciones es solicitar a los beneficiarios informes regulares de progreso. Pueden ser trimestrales, semestrales o anuales. Las fundaciones normalmente establecen directrices claras para los procedimientos en la elaboración de los informes. Algunas suministran los formularios que deben llenarse. Las directrices para los informes de VITAE se presentan aquí como ejemplo. Los resultados de estas evaluaciones son relevantes para las decisiones futuras relativas a la renovación de las donaciones.

Normalmente, el equipo profesional de la fundación no presenta evaluaciones de donaciones individuales al consejo, pero en EOF hay un Subcomité de Evaluación que revisa todas las evaluaciones. El procedimiento más común es que el equipo analice un conjunto de donaciones en un programa específico y presente los resultados al consejo.

Resumen

Establecer claramente los procedimientos de administración de donaciones ayuda a garantizar el buen funcionamiento del programa de donaciones. Varias fundaciones expertas han desarrollado manuales de administración de donaciones. Estos manuales abarcan todos los elementos, incluyendo procedimientos para análisis de propuestas, respuestas a solicitantes, exigencias del informe de donaciones, monitoreo y evaluación de donaciones. Son una valiosa guía para el personal que trabaja en la organización y los futuros empleados.

El proceso de selección de donaciones debe suministrar a los que toman las decisiones (presidente y/o al consejo) información suficiente. Al analizar las propuestas para donaciones, el personal de la fundación usualmente evalúa las metas, los objetivos y la metodología del programa/proyecto propuesto y también la capacidad humana y técnica de los recursos de la organización y los prospectos de su sostenimiento. Es una ventaja tener un contacto directo con las instituciones y las personas. A continuación preparan una recomendación para apoyar o rechazar la solicitud de donación. En algunos casos, la recomendación de apoyo o no puede depender de la información adicional que se incluya. Cuando se presentan donaciones en una nueva área del programa, es útil que el gerente del programa correspondiente asista a la reunión del consejo para contestar cualquier pregunta que se le haga.

La evaluación de las donaciones debe involucrar al personal de la organización beneficiaria/aliada y contener recomendaciones para fortalecer a la organización y/o al programa. La evaluación debe identificar los logros del proyecto y los problemas que ha enfrentado así como soluciones recomendadas para dichos problemas. Si hay un alto índice de participación del personal de la organización beneficiaria en el proceso de evaluación, es más probable que se comprometa a seguir las etapas necesarias para la implementación las recomendaciones propuestas.

No hay soluciones fáciles para la tarea de evaluar las donaciones. El equipo profesional de la fundación necesita hacer frente al desafío de desarrollar indicadores cualitativos para evaluar programas en campos que ya han demostrado ser difíciles de evaluar, tales como programas de educación informal, educación para la salud, programas para niños y jóvenes. Estos desafíos deben ser extensamente compartidos con la comunidad de la fundación.

Ejemplo 1

Un ciclo completo de donaciones *Fundación para la Igualdad de Oportunidades (Sudáfrica)*

El Formulario de Solicitud

La Fundación para la Igualdad de Oportunidades (EOF) acepta propuestas no solicitadas, aunque también solicite propuestas de organizaciones específicas de vez en cuando. Como se indica en el capítulo 3.2, busca apoyar proyectos en los campos de desarrollo en la primera infancia, generación de ingresos, mujeres y género y atención médica básica en nueve provincias consideradas como las más necesitadas. Tiene un formulario de solicitud estándar que exige la siguiente información:

- Organización
- Nombre del proyecto
- Tipo de proyecto/sector
- Copia del estatuto de la organización
- Domicilio físico

- Dirección postal
- Número telefónico/fax/correo electrónico
- Orientaciones sobre la localización del proyecto
- Nombre del auditor
- Dirección
- Número telefónico/fax
- Historial de la organización/proyecto
- Antecedentes socio-económicos
- Antecedentes históricos
- Principales logros a la fecha
- Comité Administrativo
- Descripción del proceso por el que se elige/nombra al comité administrativo
- Personal
- Propósito del programa
- Objetivos generales del programa
- Objetivos específicos a esta solicitud
- Actividades por apoyar
- Resultados esperados
- Medio de verificar si los resultados esperados se lograron
- Presupuesto
- Donantes actuales
- Otros ingresos
- Actividades de colaboración
- Planes actuales de sostenimiento
- Planes futuros de sostenimiento³³

Rastreo de las propuestas de donaciones

EOF tiene un sistema informatizado de administración de donaciones que utiliza un software diseñado por un consultor de computación sudafricano. La Open Society Foundation de Sudáfrica también usa este software. El software permite que las solicitudes de donaciones se manejen sistemáticamente. Una vez que se reciben las solicitudes, se sellan con la fecha y se clasifican de la siguiente forma:

- Las propuestas que deben rechazarse de inmediato por no estar dentro del área de los programas de la Fundación
- Las solicitudes que requieren orientación de la Fundación a fin de presentar una propuesta más detallada
- Las propuestas de proyectos que se encuadran dentro de los criterios de financiación de la Fundación y que se acusarán por escrito como recibidas. A las personas/organizaciones que las presentan también se les informa que un gerente de proyecto se comunicará con ellos, para obtener más informaciones o para una visita al sitio.

En general, la Fundación trata de responder a todas las solicitudes en un periodo no mayor a un mes.

El programa crea expedientes para estas diversas categorías y el coordinador y/o el gerente del proyecto los examina periódicamente.

Proceso de selección

Si la Fundación decide hacer una visita pre-selectiva al sitio, se aplican los siguientes procedimientos:

- Como regla, la Fundación no financia proyectos que no haya visitado y evaluado un gerente de proyectos
- En el momento propicio, un gerente de proyecto contacta a los proyectos en la provincia donde trabaja para fijar una fecha y hora para hacer las visitas al sitio.
- Cuando se visita el proyecto, se evalúa la solicitud o necesidades identificadas en la propuesta junto con el presupuesto en términos de las condiciones materiales locales, la calidad del programa, apoyo y servicios disponibles en la comunidad más amplia, el sostenimiento del proyecto y el impacto general sobre la comunidad, subregión o región en términos de desarrollo. Además, se evalúa si los proyectos son realmente conducidos por la comunidad o si a ella pertenecen, si existe la perspectiva de multiplicar los programas en la región y en otras regiones y si existe la posibilidad de implementar proyectos que promuevan relaciones simbióticas y que compartan los recursos.³⁵
- Tras visitar un proyecto, el gerente del proyecto escribe un resumen y, cuando es pertinente, hace una recomendación para la financiación. Las decisiones de recomendar o no la financiación, por su vez, se toman por el coordinador del proyecto, por el director ejecutivo y, finalmente, por los miembros del consejo.

Recomendación del gerente del proyecto

Una recomendación incluye la información exigida en el formulario de solicitud además de los siguientes datos. Estos son los tópicos de un formulario:

- Gerente del proyecto (nombre)
- Fecha de la visita (al sitio)
- Provincia
- Urbana/rural
- Conocimiento de la organización sobre EOF
- Ubicación geográfica
- Meta
- Impacto del programa
- Capacidad del personal
- Red de apoyo al programa (no financiero)
- Presupuesto (detallado por rubros)
- Recomendación³⁶

Análisis del comité del consejo

Las siguientes etapas del proceso sirven para enviar la recomendación aprobada al Subcomité de Otorgamiento de Donaciones y de ahí al consejo.

Sujetas a la aprobación del coordinador del proyecto y del director ejecutivo, las recomendaciones de financiación que los gerentes de proyecto hacen se derivan al Subcomité de Donaciones para analizarse dos semanas antes de que reúna. En la reunión del Subcomité de Donaciones, los gerentes del proyecto presentan las solicitudes a los miembros del consejo, que van a aprobar o rechazar su financiación.

Una vez que el Subcomité de Donaciones aprueba o declina una solicitud, se preparan las minutas de su reunión y se envían al consejo dos semanas antes de que se reúna para la discusión final y aprobación o rechazo.³⁷

Evaluación de los proyectos

La evaluación de los proyectos sigue directrices rigurosas. Aproximadamente seis meses después del desembolso de los fondos, los proyectos y programas tienen una evaluación inicial. El propósito de la evaluación en este momento es monitorear y evaluar los proyectos financiados con relación a la responsabilidad financiera y evaluar el avance del programa. Este proceso involucra los siguientes pasos.

Primero, los beneficiarios se evalúan a sí mismos rellorando un formulario de evaluación estándar que contiene los siguientes tópicos:

Evaluación de objetivos

Objetivos

1. Nombre del programa financiado por la Fundación para la Igualdad de Oportunidades
2. Por favor, describa con detalles los objetivos del programa que se está evaluando
3. Por favor, explique el progreso en la realización de estos objetivos
4. a. ¿Qué problemas experimentó durante la implementación de su programa?
b. ¿Cómo logró superar estos problemas o cómo piensa superarlos?
5. ¿Cuáles son los resultados positivos de este programa?

Resultados durante y después de la implementación del proyecto

6. a. ¿A cuántas personas de su grupo meta afectó positivamente este programa?
b. Explique con detalles el beneficio de este programa para el grupo

Creación de puestos de trabajo

7. a. ¿Se crearon algunos puestos de trabajos como resultado de este proyecto?
b. ¿Cuántos se crearon?
c. Por favor, escriba los nombres y direcciones de los empleadores
d. ¿Qué tipos de empleos se crearon?

Capacitación

- 8.a. ¿Se ha capacitado a alguien como resultado de su programa?
b. ¿Cuántos miembros del personal se capacitaron?
c. ¿Cuántos miembros de la comunidad se capacitaron?
d. ¿Quién impartió la capacitación?
e. ¿Qué tipo de capacitación se recibió? Enumerar cursos y talleres
f. ¿Cuáles fueron las metas de la capacitación?
g. ¿Cómo promovió la mejor comprensión de su proyecto?
h. ¿Qué capacitación se necesitará en el futuro?

Financiación

9. a. ¿Ha recibido financiación adicional de otras fuentes?
b. ¿Para este programa? Enumere fuentes y cantidades
c. ¿Para sus otros programas? Enumere fuentes y cantidades

Sostenibilidad y planes futuros

10. a. ¿Cuál es la duración pretendida de su organización? Por favor, explique su respuesta
 b. Si la financiación de EOF se ha obtenido para un programa específico, ¿cuál fue la duración pretendida de su programa? Por favor, explique el motivo de su respuesta.
 ¿Cuáles son sus planes financieros y otros para mantener su organización/programa? Por favor, explique todas sus respuestas.
11. ¿Su organización tiene un déficit de fondos? De ser así, por favor, explique qué va a hacer para superar esta situación.

Colaboración con otras organizaciones

12. Durante la implementación del programa, ¿se han formado algunos vínculos con otras ONGs? De ser así, por favor, descríbalos y el beneficio que le han dado a su organización

Informes financieros

13. Donación de EOF - descripción resumida de gastos, por ejemplo, gastos totales con capacitación, equipamientos, viajes, etc., hasta la fecha.³⁸

Después, los gerentes del proyecto llevan a cabo una visita de evaluación para medir el avance y, cuando es pertinente, tras una consulta, intervienen para maximizar el impacto del proyecto sobre el desarrollo.

Finalmente, los formularios de evaluación de los beneficiarios se envían a la Fundación y, junto con la evaluación del gerente de proyecto, se presentan se en una reunión del Subcomité de Evaluación. El informe del gerente del proyecto contiene los siguientes tópicos:

Organización
 Nombre del proyecto
 Provincia
 Sector
 Período de la donación
 Condiciones establecidas en los términos y condiciones de la donación
 Resultados del programa
 Problemas encontrados
 Soluciones a los problemas encontrados
 Efectos positivos
 ¿El proyecto recibió cobertura de la prensa?
 ¿Es el proyecto autosostenible?
 Número de personas positivamente afectadas _____
 Número de empleos creados _____
 Número de personas capacitadas
 Necesidades futuras _____
 Comentarios generales³⁹

Si el Subcomité de Evaluación está satisfecho con la evolución del proyecto y si de hecho la donación está provocando una diferencia, recomienda un período de financiación adicional cuando sea mayor que un año. EOF define su rol como una creadora de oportunidades para que las comunidades puedan desarrollarse a sí mismas hasta alcanzar el autosostenimiento y, por consiguiente, no suele renovar la financiación muchas veces.⁴⁰

Ejemplo 2

Recomendaciones para el consejo directivo, cartas de aceptación y rechazo
Fundación para Niños y Jóvenes de las Filipinas

La Fundación para Niños y Jóvenes de las Filipinas (CYPF) escoge a los asociados que crea que están llevando a cabo el trabajo más efectivo para atender problemas prioritarios a favor de los niños y jóvenes de Filipinas. Entonces, fortalece, expande y multiplica estos programas a través de donaciones y otras formas de apoyo, que incluyen asistencia técnica, asesoría legal, investigación y colaboración con otros sectores. Su proceso de aprobación de donaciones está guiado muy de cerca por su filosofía del desarrollo y sus valores organizacionales. Los miembros del equipo laboral revisan y evalúan propuestas de organizaciones que trabajan en las áreas de enfoque de CYFP y hacen recomendaciones a un comité del consejo. También son responsables de comunicarles a los candidatos sobre las decisiones del consejo.

Recomendaciones para el consejo

CYFP ha desarrollado el siguiente formato para las recomendaciones de donaciones que se presenta ante el Comité de Programas del Consejo:

- I. Título del Proyecto
- II. Descripción del proyecto
 - A. Situación del Proyecto Nuevo () Existente ()
 - Si es nuevo, ¿cómo se relaciona este proyecto con la visión, misión y metas de Alger (Fundación Consuelo Zobel Alger, la madre de la fundación y contribuyente principal de CYPF) de CYPF?
 - ¿Qué ha hecho anteriormente?
 - B. Objetivos
 - Objetivos a corto, mediano y largo plazo
 - Acontecimientos importantes que se pueden monitorear
 - C. Clientes meta
 - D. Intervenciones
- III. Evaluación del proponente
 - A. ¿Cuál es la especialización de su programa?
 - B. ¿Tiene algún antecedente en proyectos similares?
 - C. Administración
 - ¿Cuál es la estructura administrativa de la organización?
 - ¿Las decisiones están centralizadas en una sola persona?
 - De ser así, ¿qué planes, si los tiene, hay de desarrollar una base de recursos administrativos más sólida?
 - ¿La ayuda de CYFP se debe de vincular con estos planes?
- IV. Metas del proyecto
 - A. Una evaluación de las posibilidades de alcanzar las metas.
 - ¿Cuál es el ambiente para su implementación? ¿Es favorable u hostil?
 - B. Desempeño comparativo
 - Compare las actividades y los antecedentes del proponente con los de otras organizaciones que también estén trabajando en ese campo (por ejemplo, niños de la calle
 - ¿Qué es lo singular, si hubiera algo, del proponente o de su mecanismo para enfrentar el problema que atiende?

- ¿Cuáles son sus puntos fuertes?
- ¿Qué desafíos especiales enfrenta?
- Evalúe su capacidad de lograr sus objetivos comparándola con otros implementadores en campos similares.

V. Duración del apoyo financiero

- ¿Cuánto tiempo debe apoyarse el proyecto? ¿Por qué?
- ¿Cómo el proponente proseguirá cuando haya terminado o se retire la financiación de CYFP?

VI. Costo total del proyecto

- ¿Cuáles son las otras fuentes que el proponente pretende utilizar aparte de la financiación de CYFP y su contrapartida?
- Si ya están llegando otros fondos, ¿cuánto tiempo han estado apoyando al proponente?
- ¿En qué áreas se ha usado la otra financiación?
- Cómo se relacionarían los tópicos anteriores con la financiación de CYFP?
- Comentarios/evaluaciones de otros donantes
- ¿Qué es o a cuánto asciende la contrapartida de los proponentes?
- ¿Cuánto se solicita a CYFP?
- ¿A dónde va la financiación?
- ¿Cómo se compara el costo con el de un proyecto similar que apoye CYFP?

VII. Evaluaciones del desempeño de los asociados [es decir, beneficiarios existentes que se estén recomendando para que reciban apoyo suplementario]

- ¿Hace cuánto tiempo el asociado forma parte de la red? ¿Qué y cuánto es el apoyo total que se ha dado a la fecha?
- ¿Cómo evaluaría usted el desempeño del asociado hasta ahora?
- Evaluación del impacto del proyecto
 - Esta evaluación debe llegar más allá de la enumeración del número de niños/jóvenes atendidos, programas de capacitación impartidos, etc. Cuando sea posible, debe tratar de describir cambios de actitudes, ingreso, estilo de vida, salud, etc.
- Sostenibilidad financiera
 - ¿El proyecto ha desarrollado un plan de sostenimiento? ¿Es factible?
 - ¿Cuáles son los aspectos principales del plan a considerarse? ¿En qué etapa está el proponente en cuanto a la implementación de este plan?
 - ¿Cuál es, si la hay, la relación de asistencia propuesta por CYFP a este plan?

Carta de aceptación

La siguiente carta-modelo sirve para notificar a una organización que CYFP aprobó su propuesta. CYFP señala tanto las virtudes del programa como las áreas que podrían perfeccionarse. Esta carta, en particular, indica que el solicitante se reunió con un comité del Consejo para explicar el programa que se propone y para contestar preguntas. Pocas fundaciones toman este abordaje. Una práctica más común es que los miembros del personal pidan telefónicamente, por correo electrónico, carta o durante una visita a la organización, que el solicitante haga cualquier aclaración que sea necesaria. En algunos casos, el consejo toma una decisión, pero deja informaciones adicionales o aclaraciones pendientes para el equipo las obtenga.

Tenemos el placer de informarle que el consejo de CYFP, durante su reunión del fecha aprobó su propuesta intitulada nombre de la propuesta. El proyecto tendrá una financiación máxima de cantidad, que será destinada a las actividades detalladas en la propuesta.

Durante la discusión de su proyecto, el consejo hizo algunos comentarios que quisiéramos compartir con usted. Notó, con satisfacción, su esfuerzo inicial de llegar a la comunidad de donde provienen algunos niños de la organización asociada para minimizar el retorno de estos niños reconciliados con sus familias.

Sus actividades para recaudar fondos para hacer que la organización asociada sea sostenible tampoco pasaron desapercibidas. Los miembros del consejo pensaron que sus esfuerzos para aprovechar fuentes gubernamentales para algunas de sus actividades fueron acertados. Siempre han creído que una forma de asegurar el sostenimiento financiero de una ONG es trabajar en estrecha colaboración con las unidades del gobierno local. Ellas pueden derivar fondos disponibles para organizaciones como la suya, si son conscientes de que los esfuerzos de las ONGs tienen el objetivo de apoyar el plan del gobierno de mejorar las condiciones de sus ciudadanos, los niños de la calle, en su caso. Usted podría ayudar a intensificar esta relación simbiótica entre el público y el sector de las ONGs, especialmente en un lugar como localidad, en donde, el consejo lo sabe, se necesitan esfuerzos extraordinarios.

Quisiéramos agradecerle por participar en la reunión. Ciertamente ha podido transmitir la importancia de su proyecto y nos ha hecho visualizar más vívidamente lo que está sucediendo con los niños que pasan por _____.

El Sr./la Sra. nombre, Gerente del Programa de CYFP, lo guiará con relación a las exigencias (por ejemplo, el formulario del Impuesto sobre las rentas, entre otros) que deberán satisfacerse para disponer de esta ayuda de financiación. Le deseamos éxito en esta tarea. Con nuestros mejores deseos.⁴¹

Carta de rechazo

CYFP usa varias cartas para rechazar propuestas. En este ejemplo, el consejo aceptaría otra reunión para discutir una propuesta modificada y sugiere puntos a considerar:

Con relación a la solicitud de nombre de la organización de una donación por cantidad para título de la propuesta, revisada por el consejo de CYFP en su última reunión, el día fecha, el consejo tiene varias inquietudes con respecto al programa propuesto, pero podría volver a considerar su propuesta modificada en su siguiente reunión. Inquietudes específicas.

Deseamos informarle que el consejo desearía ayudarle a aumentar las posibilidades de que el proyecto tuviera éxito y siguiera vigente y se siente optimista al saber que usted considerará los siguientes puntos, modificará su propuesta y la volverá a presentar para su revisión.

Por favor, no dude en comunicarse con nosotros en caso de necesitar cualquier aclaración adicional sobre cualquiera de los puntos precedentes. Esperamos tener noticias suyas.⁴²

Ejemplo 3

Para el informe del beneficiario
VITAE (Brasil)

VITAE ha desarrollado un conjunto completo de documentos que suministran directrices para los informes de los beneficiarios. Dichos documentos ayudan a evitar malos entendidos entre donador y beneficiario. Estos documentos acompañan la carta de donación que estipula cuándo se harán los pagos de donación, establece los requisitos para hacer informes descriptivos y financieros, así como las restricciones en el uso de los fondos.

El paquete de materiales enviado a los nuevos beneficiarios contiene una carta solicitando que todos los que participen el proyecto, tanto en el aspecto técnico como en el financiero, estén familiarizados con la documentación.

Estimados señores:

Por este medio le informamos que los Términos del Acuerdo (anexo a la presente) es el documento que reglamentará las relaciones entre su institución y VITAE, con relación a la orientación para implementación del referido proyecto.

Por lo tanto, quisiéramos hacer hincapié en que todos los que participen en la ejecución del proyecto, de las áreas funcional, financiera y técnica deben conocer este documento en su totalidad.

De acuerdo con nuestra experiencia, este procedimiento garantiza un flujo más efectivo de las actividades relacionadas con la implementación del proyecto. En el anexo, hacemos algunas sugerencias que seguramente facilitarán la información del proyecto, tanto al equipo coordinador responsable de la propuesta como a VITAE.

Quisiéramos aprovechar la oportunidad para informarle que, debido al gran volumen de informes que analiza VITAE, es de fundamental importancia que los informes técnicos y financieros se entreguen el formulario específico. Insistimos en que no aceptaremos informes que no se elaboren siguiendo este procedimiento.⁴³

Los términos del acuerdo están en dos secciones. La primera es un formulario de una hoja que pide la siguiente información del beneficiario (además de la dirección, teléfono, etc.):

- duración del proyecto
- objetivo
- metas
- cantidad solicitada

La segunda sección solicita:

1. Informaciones para los depósitos bancarios y un calendario para los desembolsos - número, fecha, cantidad y porcentaje aplicado a cada partida presupuestaria
2. Confirmación de que los fondos únicamente se van a utilizar de acuerdo con las garantías de la autorización original de que todos aquellos que participen en el proyecto observarán y cumplirán con las condiciones generales contenidas en el acuerdo, buscarán alcanzar los objetivos acordado en la propuesta original, trabajarán para obtener el impacto máximo, enviarán informes técnicos y financieros, reunirán los recursos de contrapartida y enviarán a la fundación copias de todos los materiales usados o producidos en el proyecto.

Los anexos al paquete de informes incluyen formularios simplificados para los informes técnicos y financieros, orientaciones para completarlos, que incluyen definición de términos, un listado de dos páginas con las 25 condiciones para

donaciones de VITAE, los términos del acuerdo y dos tablas anexadas que indican el período en que se usarán los fondos. VITAE les solicita a los beneficiarios que usen los siguientes formularios para los informes técnicos y financieros:

Formulario de informe técnico simplificado	
Número del proyecto	Fecha _/~/_
Beneficiario: _____	
Nombre del proyecto: _____	
Período de donación: _____	
Resumen breve del avance durante el período [se suministra más espacio]	
Resumen breve de los problemas encontrados [se suministra más espacio]	
Documentos anexos, numérelos y especifique [se da más espacio]	

Formulario de informe financiero simplificado			
Beneficiario: _____		Núm. del proyecto	Fecha _/~/_
Período de donación: _____		Nombre del proyecto _____	
Recibos:		Gastos (por partida y subpartida)	
1 Saldo anterior	R\$ _____	1 _____	R\$ _____
2 Depósitos	R\$ _____	2 _____	R\$ _____
3 Gastos	R\$ _____	3 _____	R\$ _____
Recibos totales	R\$ _____	4 _____	R\$ _____
Presupuesto proyectado	R\$ _____	Saldo disponible ⁴⁴	R\$ _____

Ejemplo 4

Un sistema estandarizado para monitorear y evaluar proyectos
Fundación para el Medio Ambiente Filipino

La Fundación para el Medio Ambiente Filipino (FPE) desarrolló un sistema estandarizado para monitorear y evaluar proyectos, que incluye formularios para monitorear visitas al sitio, una lista de comprobación para monitorear el proyecto y un formulario de monitoreo interno.

Cada beneficiario, llamado organización aliada, firma un convenio de donación que especifica un plan de trabajo anual con objetivos y actividades. El beneficiario y uno de los gerentes del programa de FPE evalúan el progreso a través de informes de la situación del proyecto que se deben presentar cada trimestre. Los reportes trimestrales presentados por el beneficiario incluyen logros del programa e informes financieros actualizados. Los fondos también se desembolsan cuatro veces al año y se entregan al recibir y revisar estos informes. Si el campo es una nueva área de participación para FPE y/o la organización está siendo beneficiada por primera vez, el personal o los consultores de la fundación visitan el sitio para reunirse con el personal del proyecto, los beneficiarios y otros grupos interesados para analizar el progreso y las deficiencias y, si fuera necesario, hacer recomendaciones para que el proyecto esté en el camino correcto.

En su manual de administración de donaciones, FPE brinda información sobre su proceso de monitoreo y evaluación, así como los formularios necesarios. Primero viene el formulario de monitoreo del proyecto, que usará el personal y los consultores del proyecto durante sus visitas al sitio, hechas dos veces por año:

Formulario de Monitoreo del Proyecto para la Visita al Campo Semestral del Personal/Consultor (directrices)

Objetivo: Evaluar el progreso y los logros del proyecto en comparación con el plan de acción

Resultado: Informe de la situación semestral o anual

Flujo general de actividades sugerido:

- Reunión inicial con el personal del proyecto
- Revisión y evaluación de logros, contribuciones, resultados, problemas y soluciones
- Identificación de informantes clave (proponente [beneficiario], comunidad, externos)
- Revisión de registros /documentos
- Informes administrativos
- Registros financieros
- Inspección del sitio

Entrevistas con beneficiarios de la comunidad

Entrevista con informantes clave (externos) [incluyendo a funcionarios gubernamentales]

Entrevistas individuales con el personal

Reunión del grupo y sesión del retorno con el personal administrativo del proyecto [aclaración de objetivos]

Reunión del grupo con sesión del retorno con el equipo administrativo del proponente (por ejemplo, cuestiones relativas a las políticas de puestos laborales/relación con el gobierno, apoyo del gobierno)⁴⁵

Segundo, viene la lista de monitoreo del proyecto, que acompaña el formulario de monitoreo y sugiere las preguntas que deben hacerse sobre el proyecto en las áreas de los objetivos, participación de la comunidad y administración:

Lista de monitoreo del proyecto

1. Logro de los objetivos del proyecto
 - ¿El proyecto logró los objetivos que se establecieron para el período?
 - ¿Cuáles son los indicadores concretos y mensurables del progreso del proyecto? ¿Qué métodos usó el proponente para evaluar o medir los logros?
 - ¿Cuáles son las principales contribuciones o actividades vitales para el logro de los objetivos?
 - ¿El logro del período contribuye al logro de los objetivos generales del proyecto?
 - ¿Qué problemas o situaciones afectaron significativamente el logro de los objetivos del proyecto?
 - ¿Qué medidas ha tomado el proponente para contrarrestar o resolver estos problemas?

2. Participación de la comunidad/beneficiarios
 - ¿En qué formas se involucraron la comunidad/beneficiarios en las actividades vitales del proyecto?
 - ¿Qué capacidades de la comunidad/beneficiarios se mejoraron con relación a los objetivos del proyecto?
 - ¿Cómo se beneficiaron del proyecto los miembros de la comunidad?

3. Administración del proyecto
 - ¿El personal del proyecto fue eficaz en el cumplimiento de su trabajo? ¿Produjeron resultados?
 - ¿El gerente o coordinador del proyecto fue efectivo en facilitar el mejor funcionamiento del personal y producir mejores resultados?
 - ¿La estructura administrativa del proyecto fue efectiva en la toma de decisiones, la coordinación, la acción y los controles?
 - ¿Qué dificultades o problemas específicos se encontraron con relación a la administración del proyecto?
 - ¿Cómo se solucionaron estos problemas (o propuestas de solucionarlos)? ⁴⁶

Por último, FPE consolida sus esfuerzos de monitoreo en un solo informe sobre la situación del proyecto. El Gerente y responsable del proyecto elabora el informe cada seis meses. Utiliza este formato:

Fundación para el Medio Ambiente Filipino - Informe semestral/anual de la situación del proyecto (directrices)

INFORMACIONES PARA LA IDENTIFICACIÓN

Nombre del proyecto
 Tipo de proyecto
 Lugar del proyecto
 Ecosistema/base de recursos
 Situación: (nuevo, existente)
 Fecha de inicio
 Nombre y dirección del proponente
 Persona contacto
 Total de la donación
 Entregas acumuladas (hasta la fecha)

Cantidad de fondos ejercidos
 Saldo de los fondos (o cantidad entregada)
 Saldo de la donación (cantidad pendiente de entregar)

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN

Breve descripción general del proyecto
 Logros principales de los objetivos del proyecto
 Principales dificultades o problemas encontrados
 Recomendación para la continuación del proyecto

LOGROS POR OBJETIVO

Objetivo
 Actividades vitales

Logros	Problemas encontrados	Soluciones/recomendaciones
<i>Resultados obtenidos de actividades vitales y contribuciones del proyecto</i>	<i>Problemas y dificultades en las operaciones del proyecto</i>	<i>Acción o pasos para resolver problemas y resultados (a la fecha) de dichos pasos</i>
<i>Indicadores o medidas concretas de progreso</i>	<i>Obstáculos al logro total de los objetivos</i>	<i>Recomendaciones, decisiones para mitigar problemas y mejorar operaciones cuando tengan efecto</i>
<i>Nivel de logro (cuantitativo o cualitativo del objetivo) Fuentes de información (si es pertinente o si indica confiabilidad)</i>	<i>Evaluación de las causas de problemas</i>	

Anexar resultados detallados, descripciones, documentación o planes.

OTROS PROBLEMAS ENCONTRADOS y SOLUCIONES/RECOMENDACIONES

Problemas u obstáculos relativos a las operaciones generales o a una combinación de objetivos y componentes:

- 1) Internos (es decir, en la administración del proyecto, operaciones, contratación de personal, controles, documentación).
- 2) Externos (es decir, desarrollos en el ambiente del proyecto, otras instituciones, políticas, etc. que afecten al proyecto) Solución o recomendaciones del proponente [beneficiario] con relación a los problemas indicados. Recursos o contribuciones necesarias para realizar las recomendaciones.

USO Y ADMINISTRACIÓN DE LOS FONDOS

Resumen del uso de los fondos (anexar informe detallado)
 Cantidad total de la donación
 Entregas acumuladas
 Fondos ejercidos (o fondos entregados)
 Variación en el uso de los fondos

<i>Partida</i>	<i>Presupuesto</i>	<i>Gasto</i>	<i>Variación %</i>	<i>Razón de la variación</i>
	<i>(En el plan de acción del proyecto)</i>	<i>(En el informe financiero)</i>		

Problemas/soluciones relacionados con los fondos y la administración financiera
 Modificaciones propuestas al presupuesto [FPE tiene el cuidado de anotar cualquier variación entre los costos administrativos y del programa proyectados y reales]

RECOMENDACIONES

- Para la continuidad y la mejora del proyecto
- Para el desarrollo y la capacitación del proponente
- Para vincular los resultados del proyecto con otros proyectos y aprender con ellos

En 1998, la cartera total de donaciones de FPE era administrada por un grupo de nueve gerentes del programa. Trabajan junto al equipo del sector financiero en el análisis de los informes de las donaciones. Los analistas financieros del proyecto de FPE hacen una evaluación del sistema administrativo-financieros del beneficiario. Esto incluye una inspección de las cuentas (incluyendo las visitas al sitio una vez por año) y la tutoría del personal de administración y finanzas del programa del beneficiario para ayudarlo a desarrollar sus sistemas financieros. Los gerentes del programa y los analistas financieros del proyecto pueden recomendar la capacitación de los equipos profesionales de los beneficiarios.

Mientras se están usando estos instrumentos, se han aprendido algunas lecciones. La primera es la necesidad de dar más retorno a la comunidad sobre los resultados del monitoreo y evaluación. La segunda es la necesidad de tomar en consideración los factores externos, tales como la acción del gobierno local que pueden afectar los resultados del proyecto. FPE está en momento revisando su sistema para incorporarle estas lecciones.

Sección 6 Fortalecimiento de la capacidad del beneficiario/ aliado

En esta sección se dan dos ejemplos del rol fundamental que pueden tener las fundaciones para el fortalecimiento de la capacidad de sus beneficiarios/asociados a través de la capacitación y la asesoría técnica.

Ejemplo 1 Apoyo para el desarrollo de organizaciones comunitarias
Social Change Assistance Trust (Sudáfrica)

Ejemplo 2 Un programa de capacitación administrativa
Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños (Brasil)

¿Por qué involucrarse con la capacitación?

A través de sus donaciones, las fundaciones están tratando de lograr objetivos sociales y económicos ambiciosos. El éxito de las donaciones que hacen depende, en gran medida, de la capacidad de las organizaciones a quienes financian. En el proceso de selección de organizaciones beneficiarias las fundaciones evalúan la capacidad de cada una de ellas para implementar el programa o proyecto propuesto. En especial cuando se conceden donaciones a organizaciones comunitarias o a ONGs locales, la evaluación, a menudo, identifica áreas que podrían fortalecerse para aumentar su eficiencia como organizaciones y su efectividad para alcanzar sus objetivos. Incluyen áreas de administración interna, como capacidad para llevar la contabilidad o redactar informes, la necesidad de desarrollar técnicas para crear vínculos con otros sectores y la necesidad de desarrollar fuentes sostenibles de financiación.

Por lo tanto, muchas fundaciones planifican intervenciones específicas en programas para ayudar a las organizaciones beneficiarias o asociadas a reforzar su capacidad en áreas tales como técnica de administración institucional y de programas, técnicas de comunicaciones, especialización en recaudar fondos y en la creación de labores conjuntas con otros sectores.

¿Cómo las fundaciones pueden fortalecer la capacidad de los beneficiarios/aliados?

Dos estrategias generales usadas para fortalecer la capacidad son la asesoría técnica y la capacitación (a través de talleres o cursos más largos). Algunas de las formas en que las fundaciones han traducido estas estrategias a actividades son:

- Proporcionando, como parte de una donación más importante hecha a una organización, financiación para que el asociado contrate asesoría técnica en áreas como planificación estratégica, desarrollo del personal, reunión de fondos o desarrollo del programa; llevar a cabo visitas a otras organizaciones, asistir a cursos de capacitación o conferencias o hacer pasantías.
- Concediendo donaciones a organizaciones de apoyo seleccionadas para capacitarlas a que suministren asesoría técnica y capacitación a uno o más de sus asociados o facilitar una variedad de programas de enseñanza entre los aliados.

- Contratando, como parte de su equipo, a profesionales con las habilidades necesarias para prestar servicios de apoyo al desarrollo organizacional y técnicos de las organizaciones aliadas.
- Dando incentivos financieros para que sus beneficiarios/aliados desarrollen habilidades en ciertas áreas estratégicas, como el Esquema de incentivos a Recaudar fondos de Scat.
- Ayudando a conectar organizaciones de la sociedad civil asociadas con fuentes voluntarias de conocimiento técnico del sector empresarial privado, en áreas tales como contabilidad y marketing.

Resumen

La capacitación de las organizaciones de la sociedad civil, especialmente organizaciones comunitarias y organizaciones no-gubernamentales (ONGs), es fundamental para la misión de muchas fundaciones y, por ende, forma una parte importante de sus programas de otorgamiento de donaciones. Esto se puede lograr de varias formas, desde el suministro directo de asistencia técnica y capacitación dada por el personal de la fundación hasta el otorgamiento de donaciones a ONGs especializadas en ofrecer soporte técnico al sector no lucrativo. Una opción cada vez más utilizada es la inclusión en las donaciones a organizaciones aliadas de fondos para permitirles contratar servicios de consultoría de las organizaciones que atienden mejor sus necesidades. En general, las organizaciones de la sociedad civil tienen dificultades para recaudar fondos para el desarrollo de sus propios recursos humanos, de tal forma que el apoyo de fundaciones puede tener una importancia vital.

Las necesidades de capacitación en general son muy diversas. Van desde habilidades generales de desarrollo y administración organizacional hasta las más específicas relacionadas con el área problemática que está atendiendo el organización beneficiaria/aliada. Se pueden usar diferentes mecanismos para diferentes niveles de capacitación.

Usualmente, se aconseja a las fundaciones que deleguen la función de capacitación en una o más organizaciones especializadas. Generalmente, es aconsejable que las fundaciones aprovechen la capacidad de entrenar que otras organizaciones nacionales poseen en lugar de formar una división interna de capacitación y asesoría técnica. Sin embargo, es común que los gerentes del programa de la fundación impartan capacitaciones específicas para la administración del programa/proyecto, como redacción de informes, monitoreo y evaluación.

El aprendizaje mediante el intercambio de experiencias es a menudo un elemento clave en la capacitación del sector no lucrativo. Las fundaciones pueden brindar oportunidades para que los beneficiarios/asociados que trabajan en programas relacionados puedan unir su experiencia y desarrollar nuevos mecanismos para fortalecer a sus propias organizaciones y aumentar el impacto del programa. El personal de la fundación, consultores independientes o una organización que apoya a un beneficiario puede facilitar este aprendizaje por intercambio de experiencias.

Ejemplo 1

Apoyo al fortalecimiento de organizaciones comunitarias
Social Change Assistance Trust (Sudáfrica)

El compromiso de "capacitar a la población más pobre de la zona rural, fortalecer a la sociedad civil y promover cambios sociales" es central a la misión del Social Change Assistance Trust (Scat).⁴⁷ Su estrategia para cumplir con esta misión consiste en fortalecer a un cierto tipo de organizaciones comunitarias, que llaman agencias de desarrollo local (ADL). Las ADL comenzaron como oficinas de consultoría parajurídica que daban apoyo a los ciudadanos durante la era del apartheid en Sudáfrica. Al final del apartheid, las ADLs han asumido roles más amplios en la comunidad en áreas tales como la resolución de conflictos y la promoción de la educación y el desarrollo comunitario. Actúan como puente entre las necesidades y los recursos. Las agencias tienen por lo menos un miembro del personal pagado y las dirige un consejo de voluntarios de las comunidades a las que atienden. Rinden cuentas de sus actividades a estas comunidades a través de un estatuto y una reunión general anual.

Scat les proporciona a sus asociados apoyo esencial a largo plazo con el objetivo de mejorar su capacidad para atender las necesidades de sus comunidades. El apoyo que brinda a las organizaciones seleccionadas se dirige principalmente hacia la asesoría técnica y la capacitación. Incluye los siguientes elementos:

- Donaciones institucionales multianuales, capacitación y asesoría técnica
- Donaciones para capacitación (directamente a las agencias de desarrollo local y ONGs que las apoyan)
- Fondos de contrapartida para fomentar que se recauden fondos locales

Donaciones básicas multianuales, capacitación y asesoría técnica

Scat eligió concentrarse en el fortalecimiento de organizaciones prometedoras y ya consolidadas. No se involucra en crear nuevas organizaciones. El proceso de selección de aliados, por lo tanto, es fundamental para su programa de otorgamiento de donaciones. Para guiar al personal en este proceso, Scat ha desarrollado una serie de criterios que las organizaciones deben atender si desean recibir las donaciones para apoyo básico. De acuerdo con estos criterios, los asociados de un proyecto deben:

- Estar en áreas rurales de las provincias al occidente, al oriente y al norte de Cabo
- Ser organizaciones comunitarias con participación abierta para todos
- Tener estatutos escritos y metas, objetivos y planes definidos
- Tener un líder responsable
- Asegurar la representación femenina en todos los niveles
- Asegurarse de que la población a la que atienden tenga representación adecuada en los comités
- Tener medidas de administración financiera adecuadas ⁴⁸

En las áreas rurales más pobres que es donde quiere llegar Scat, estos criterios no son fácilmente atendidos. Por lo tanto, Scat ha desarrollado un medio de apoyar a las organizaciones que todavía no satisfacen en su totalidad los criterios, pero que muestran el potencial de llegar a ser ADLs. En estos casos, se otorga una "fondos semilla" por un período inicial de tres meses, que se puede prolongar otros tres meses. Durante este tiempo, el personal de campo de Scat trabaja intensamente con la organización para que pueda adquirir la capacidad de poder satisfacer en su totalidad los criterios de Scat. Sólo en casos excepcionales, se puede otorgar fondos semilla para un tercer período de tres meses.

El progreso de las organizaciones que reciben fondos semilla se reporta en cada una de las reuniones del consejo de Scat. Se discuten las razones por las que una organización en particular no puede recibir una financiación completa, aunque sí merezca fondos semilla.

A las organizaciones que satisfacen totalmente los criterios de selección, Scat les da un apoyo financiero anual para costos institucionales básicos (que cubre salarios, servicios públicos, alquiler, etc.) durante varios años. Además, el equipo de campo de Scat suministra servicios de apoyo para el desarrollo organizacional a las ADLs individuales y organizan "reuniones en grupo", talleres de desarrollo organizacional y seminarios regionales que reúnen a las ADLs para discutir problemas comunes y desarrollar estrategias conjuntas. El apoyo incluye actuar como un puente hacia las fuentes de financiación y otras organizaciones, en especial con los gobiernos local y provincial.

Scat ha desarrollado módulos de capacitación básica sobre temas tales como contabilidad básica, mantenimiento de registros y redacción de informes. El componente de asesoría técnica ha aumentado en importancia con el tiempo, como respuesta a las debilidades que se han observado en las agencias de desarrollo local y Scat ha invertido en la capacitación de su propio personal para poder brindar este apoyo.

Donaciones para capacitación

Además de la financiación básica y la asistencia técnica directa suministrada por su propio equipo, Scat introdujo posteriormente otro elemento en el paquete de apoyos. Reconoció que su personal no podía responder a todas las necesidades de capacitación de las ADLs y que deberían de tener la libertad de recurrir a otras organizaciones en busca de asesoría. Ahora los asociados reciben un fondo anual para gastarlo libremente en la capacitación de los empleados, en la gerencia de los voluntarios y en la comunidad en general.

Para complementar el apoyo que se da directamente a las ADLs, Scat otorga donaciones a ONGs de apoyo seleccionadas que trabajan con ellas y que colaboran con su capacitación. Estas organizaciones realizan investigaciones y brindan una experiencia legal y profesional en campos tales como política pública, además suministran asesoría técnica directa a la comunidad. Scat las selecciona e invita para que presenten propuestas. En 1997, Scat otorgó donaciones a un total de 63 ADLs y a 14 organizaciones de servicios de este tipo.

Fondos de contrapartida: El esquema de incentivos para la Movilización de Fondos (FRIS)

En 1995, Scat, preocupado porque muchas ADLs dependían de la financiación proveniente de donaciones, inició un nuevo esquema, el esquema de incentivos a la Movilización de Fondos (FRIS), para alentarlas a adquirir la capacidad de reunir fondos en sus propias comunidades. Bajo el FRIS, Scat ofrece cinco rands por cada rand (cerca de US\$0,18 en 1999) reunido por agencia de desarrollo local. El esquema brinda un incentivo para recaudar dinero proveniente de los que se benefician de los servicios de la organización, a través de eventos tales como fiestas, conciertos y ferias agrícolas, festivales, noches de juegos, venta de pasteles y certámenes de canto coral. Las contribuciones de los miembros también se consideran bajo el esquema de contrapartida.

Como resultado del esquema, las ADLs movilizaron más de R17.000 en 1998 (más de US\$3.000). Las actividades para recaudar fondos también han producido beneficios no financieros que han fortalecido el rol de las agencias de desarrollo local. Como indica un estudio de caso de SCAT en 1998: "estas actividades para recaudar fondos

no son sólo un fin en sí: crean el espíritu comunitario, permiten que las agencias de desarrollo local compartan responsabilidades para reunir fondos con Scat, ofrecen la oportunidad para atender problemas comunitarios, movilizan a las comunidades alrededor de estos problemas y le dan oportunidades a las organizaciones comunitarias, empresas locales y otros dentro de la comunidad de trabajar juntos. Una ADL, por ejemplo, organizó un Baile de San Valentín para los jóvenes, que los animó a participar en campañas de concientización en contra de la delincuencia y del SIDA. El evento también atrajo a, seis empresas locales que donaron premios y algunos fondos para el evento".⁴⁹

La directora de Scat, Annemarie Hendrikz, señaló, "hay un enorme potencial para que las personas con poco dinero colaboren para su propia organización comunitaria y este esquema fomenta una buena administración financiera ". Es un ejemplo interesante de un mecanismo innovador para apalancar al mismo tiempo donaciones de las fundaciones y mejorar la capacidad organizacional.

Ejemplo 2

Un programa de capacitación administrativa *Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños (Brasil)*

Durante la evaluación de sus esfuerzos, la Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños se dio cuenta de que su "Proyecto Nuestros Niños", un programa de donaciones que apoya las organizaciones que atienden a niños en el estado de São Paulo, Brasil, no estaba teniendo el nivel de impacto que debería. Como estrategia para mejorar los resultados, Abrinq decidió complementar sus donaciones con un elemento de capacitación para ayudar a los beneficiarios a mejorar la calidad de los programas. Con este fin creó un nuevo programa a dos años (1996 a 1997) llamado Programa de Capacitación Técnico-Administrativa cuyo objetivo era elevar la calidad de la asistencia ofrecida a sus beneficiarios. Este programa llegó a 43 organizaciones.

El primer año: aumentar la conciencia

En el primer año del programa, Abrinq se concentró en aumentar la conciencia de sus beneficiarios sobre la necesidad de mejorar la calidad de la atención que estaban dando. Sus actividades tenían el objetivo de aumentar la calidad de las respuestas a las necesidades de niños, jóvenes y adolescentes, especialmente en relación con la comunidad y la familia, conformar una red de asistencia y la administración de programas sociales. El "enfoque en la calidad" se concentró en la planificación estratégica, administración, comunicaciones, marketing y recaudación de fondos.

El segundo año: una serie de eventos de capacitación

El segundo año del programa se concentró en mejorar los recursos administrativos de su equipo profesional en las guarderías, albergues y centros juveniles con acceso a información técnica y pedagógica. Abrinq auspició seminarios, reuniones de educadores, talleres y cursos dentro del trabajo relacionado a la asistencia a niños entre 10 a 18 años y los principios administrativos para organizaciones dedicadas a atender niños.

Abrinq contrató consultores para que organizaran los eventos (seminarios, cursos, talleres, etc.). Los temas se escogieron conjuntamente entre el equipo técnico del personal del "Proyecto Nuestros Niños" de Abrinq y los consultores.

Como respuesta a las necesidades que se identificaron en el primer año del programa, se formaron grupos de trabajo de profesionales de las organizaciones beneficiarias para cuatro temas generales:

- Trabajo y educación de niños y adolescentes
- La responsabilidad social de las organizaciones de servicios para el niño y el adolescente: un mecanismo técnico-legal
- La organización como una empresa social: el desafío de las organizaciones sin fines de lucro
- El amparo de los niños como protección especial: sus relaciones con la comunidad y el sistema legal

Estos grupos de trabajo se reunieron para intercambiar experiencias y formar nuevos mecanismos.

Evaluación

Abrinq contrató a un consultor para que evaluara el impacto del programa de capacitación. Primero, el consultor evaluó cada organización antes del inicio del programa, con base en los informes del personal de Abrinq. En la segunda etapa, el consultor participó en eventos del programa. En la tercera, visitó las organizaciones tras concluirse el programa para evaluar el cambio en la capacidad organizacional. El resultado final fue un informe individual sobre cada organización y un informe de seguimiento final del Programa Capacitación Técnica y Administrativa.

Abrinq eligió cuatro aspectos del desarrollo organizacional para evaluar:

- Administración
- Instalaciones físicas
- Recursos Humanos
- Servicios

Abrinq monitoreó el progreso de las organizaciones participantes en relación con estos aspectos para determinar los efectos del programa. La evaluación concluyó:

En general, los participantes lograron un avance importante. Se les expuso a varios temas sobre los cuales aún no habían prestado mucha atención. Estaban ansiosos por implementar los nuevos conceptos que habían aprendido, aplicando medidas concretas para mejorar sus servicios y trabajando hacia esas metas. El proceso de capacitación como un todo y sus resultados llevaron a que los beneficiarios tuvieran una mayor independencia financiera con relación a Abrinq, permitiéndole liberar recursos para nuevas afiliaciones.⁵⁰

La Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños pretende publicar textos que reúnan las conclusiones de cada grupo de trabajo. Apuestan que este material contribuirá con sus esfuerzos, dentro del marco del "Proyecto Nuestros Niños", a edificar un movimiento con la finalidad de mejorar los servicios para niños y adolescentes.

Sección 7 Apoyo a programas de generación de ingresos

Esta sección se concentra en las fundaciones que han desarrollado formas innovadoras para apoyar programas locales de generación de ingresos y de empleos a través de una combinación de donaciones, préstamos y capital de riesgo.

- | | |
|-----------|--|
| Ejemplo 1 | Capital de riesgo, asesoría técnica y créditos
<i>Fundación Esquel Ecuador</i> |
| Ejemplo 2 | Fortalecimiento de empresas micro, pequeñas y medianas
<i>Fundación Corona (Colombia)</i> |
| Ejemplo 3 | Cómo dar prioridad a otros instrumentos financieros que no son donaciones
<i>Foundation for a Sustainable Society, Inc. (Filipinas)</i> |

Muchas fundaciones tienen como finalidad promover el progreso económico de las comunidades con bajos ingresos. Para este fin, han buscado nuevas opciones económicas para los pobres y han desarrollado estrategias que trabajan con donaciones y otras alternativas.

¿Cómo generar nuevas opciones económicas?

Las fundaciones han ideado un rango de estrategias programáticas. Algunas han optado por ofrecer servicios financieros a pequeñas y micro empresas comunitarias (con frecuencia en una labor conjunta con otras instituciones). Este apoyo incluye donaciones, préstamos e inversión de capital. Usualmente incorpora el suministro de asistencia técnica como elemento esencial. La Fundación Esquel Ecuador (FEE) ha optado por este tipo de intervención programática.

Otras fundaciones deciden concentrar su programa en aumentar la efectividad de las instituciones existentes especializadas en la provisión de servicios financieros y/o influir en las políticas y prácticas de campo. La fundación Corona es un ejemplo de este mecanismo.

Igual que en otras áreas programáticas, las fundaciones identifican áreas en las que pueden colaborar y obtener un mayor impacto con sus recursos. La experiencia de la Foundation for a Sustainable Society, Inc. (FSSI) muestra que al asociarse con las principales instituciones financieras pudo apalancar recursos adicionales y aumentar la cobertura y la calidad de otros programas. Unas cuantas fundaciones, como FSSI, optan casi exclusivamente por el uso de préstamos y capital de riesgo social en oposición a donaciones, porque quieren fomentar un espíritu emprendedor y recuperar sus inversiones. Esta estrategia les permite beneficiar a un número mayor de empresas.

Resumen

Cada vez más las fundaciones explotan nuevas formas para estimular la capacitación económica de las comunidades de bajos ingresos. El uso de opciones tales como la provisión de créditos y capital a empresas micro, pequeñas y medianas, puede permitir que las fundaciones que se concentran en la capacitación económica lleguen a más beneficiarios y amplíen su impacto. Estos programas se pueden administrar internamente o implementar a través de donaciones o préstamos a instituciones de crédito.

Las fundaciones que administran directamente los programas de créditos, capital de riesgo o garantía de préstamos necesitan reconocer el riesgo que se corre. Las fundaciones que usan estos mecanismos necesitan que su equipo profesional, consejo y consultores tengan un conocimiento adecuado para reducir el riesgo. La administración de estos programas requiere habilidades especiales en áreas tales como la selección de beneficiarios de los créditos y el capital. Esas decisiones implican la evaluación de la rentabilidad de los negocios, además de riesgos sociales y ambientales. También es aconsejable desarrollar arreglos mediante los que se compartan los riesgos con otras instituciones de crédito, tanto públicas como privadas.

Otra opción es que las fundaciones dediquen su energía a fortalecer a las instituciones de crédito existentes. Aquí, las fundaciones identifican a aquellas instituciones de crédito y préstamos que tengan el más alto potencial de ofrecer un servicio efectivo a los deudores y que les dé el apoyo técnico y financiero que necesitan. Como parte de su apoyo técnico, pueden vincular a esas instituciones con otras fuentes de finanzas y de conocimiento. En algunos casos, también apoyan el aumento de la disponibilidad y la calidad mejorada de la administración de las pequeñas empresas dando cursos de capacitación en las instituciones educativas existentes, empresas y ONGs.

Ejemplo 1

Provisión directa de capital de riesgo, asesoría técnica y créditos *Fundación Esquel Ecuador*

El Programa Comunitario de Desarrollo Económico y Social

En 1994, la Fundación Esquel Ecuador (FEE) inició un nuevo programa para apoyar el desarrollo económico y social de las comunidades. El equipo profesional estaba preocupado por el rápido deterioro de la situación económica del país (las altas tasas de interés y falta de acceso a los créditos) e identificó la necesidad de desarrollar mecanismos innovadores para construir medios de vida sostenibles. El Programa Comunitario de Desarrollo Económico y Social (PROCESO) de FEE incorporaba capital de riesgo, asesoría técnica y crédito para productores pequeños. La Fundación planeó este programa nuevo para complementar sus programas de donaciones y ayudarla a cumplir su misión de mejorar la calidad de vida de los grupos con más bajos ingresos de Ecuador.

Diseñar el programa y negociar el apoyo de donaciones del Banco Inter-Americano de Desarrollo (BID) requirió aproximadamente dos años. Las negociaciones comenzaron en 1992 y el acuerdo con el BID se firmó en diciembre de 1994. Los fondos se recibieron en junio de 1995.

El programa daba preferencia a las pequeñas empresas que beneficiaban a mujeres, jóvenes, grupos indígenas, organizaciones de la sociedad civil y organizaciones no-gubernamentales.

También beneficiaba empresas que podían demostrar un potencial claro de rentabilidad financiera y que no causaban un impacto negativo sobre el medio ambiente.

Capital de riesgo

Una parte de los fondos de donación del BID se reservó para que FEE la invirtiera como capital de riesgo en pequeñas empresas. FEE estaba limitada a invertir hasta un máximo del 40% del valor total de las acciones de cada empresa. El programa estipulaba que FEE podía vender sus acciones una vez que la empresa fuera rentable, ofreciendo la primera opción a los accionistas existentes. De acuerdo con las directrices adoptadas, la empresa podía tomar decidir cuándo comprar las acciones de FEE y lo podía hacer progresivamente. Se contemplaba que FEE recuperaría su capital accionario en un plazo de cuatro años y lo tendría disponible para su inversión en otras empresas.

Para postularse a recibir capital, una empresa tenía que presentar un estudio de factibilidad. Este estudio debía incluir un plan comercial detallado, información sobre deudas existentes, análisis de impacto ambiental y social (incluyendo prueba de que la empresa les pagaba a sus empleados por lo menos un salario mínimo y que observaba todos los requerimientos establecidos en la ley laboral nacional). El personal de PROCESO y los consultores analizaban los estudios de factibilidad, solicitaban información adicional cuando se requería. Si el análisis era positivo y la empresa se consideraba como una buena inversión, se hacía una recomendación, primero a un Comité Técnico de la Fundación. Si aprobaban el plan de inversión, se sometía al consejo de Esquel para su aprobación final. Entonces, se firmaba un contrato legal que indicaba, entre otras estipulaciones, que FEE no participaría en la administración de la empresa.

El uso del capital de riesgo ha sido un proceso de aprendizaje para FEE. El personal aprendió que es difícil crear empresas comunitarias rentables con sólo usar el mecanismo del capital de riesgo y se ha vuelto más activa en generar inversiones más viables. Además, hubo que reducir las expectativas de los ganancias de las inversiones. Sin embargo, el programa ha demostrado una demanda significativa del capital de riesgo. Como paso siguiente, FEE está estudiando la creación de una empresa social de capital de riesgo independiente de la fundación y en asociación con otros inversionistas que pueda ofrecer un servicio continuo y generar ingresos para las actividades sin fines de lucro existentes. Esta opción dependerá claramente del estado general de la economía y la existencia de una estructura legal e impositiva que permita utilizarla.

Algunas lecciones específicas que FEE ha aprendido hasta hoy con el uso del mecanismo de capital de riesgo son:

- Ha sido irreal pensar que las empresas nuevas administradas por grupos comunitarios podrían llegar a ser beneficiarias factibles de las inversiones de capital de riesgo o que las empresas viables podrían identificarse a través de redes de ONGs. La inversión de tiempo y dinero para dar asesoría a las organizaciones comunitarias de todo el país durante la preparación del estudio de factibilidad produjeron pocos resultados. La mayoría de los grupos no se dio cuenta de que tenía que invertir por lo menos US\$15.000.
- El capital de riesgo tuvo éxito cuando el programa buscaba a las empresas existentes que ya tenían una buena capacidad y potencial administrativos sólidos y eran capaces de preparar planes de negocios eficientes. Ellas han constituido la gran parte del 80 por ciento

de las empresas que recibieron capital de riesgo y que sobrevivieron (en comparación con dos de cuatro creadas por grupos comunitarios que se desintegraron).

- Se percibió que en varios casos sería necesario invertir más allá del límite permitido para desarrollar una empresa viable. En respuesta, el límite de la inversión aumentó de US\$50.000 a US\$150.000 en febrero de 1998.
- El equipo profesional se dio cuenta que era necesario visitar las empresas por lo menos una vez cada tres meses y estar disponible para consultas en cualquier momento, siempre que hubiera dificultades o problemas.
- El equipo profesional sentía que, en la mayoría de los casos, cuatro años era muy poco tiempo para que una empresa lograra ser rentable. Por lo tanto, la meta de vender todas las acciones después de cuatro años probablemente estaba fuera de la realidad.⁵¹

Capacitación y asesoría técnica

Se reservaron fondos del programa para que FEE ofreciera capacitación y asesoría técnica en desarrollo de empresas para pequeñas y medianas empresas. Los consultores de FEE ofrecieron este servicio inicialmente sin costo.

Para 1998, PROCESO había capacitado a 23.000 personas a lo largo de tres años en los campos de:

- Manejo y administración de negocios (empresas de grupo y empresas pequeñas y medianas individuales)
- Procesos de producción con énfasis en la innovación y aumento de productividad
- Mercadotecnia
- Desarrollo institucional para las organizaciones que dan apoyo técnico y organizaciones sociales participantes⁵²

Se dieron talleres a grupos de empresas sobre temas tales como control de costos y asesoría personalizada dada para atender necesidades específicas. Además, se dio asesoría técnica a los solicitantes potenciales sobre cómo preparar estudios de pre-factibilidad y de factibilidad. Una evaluación en 1998, mostró que el 90,2% de los participantes aplicó el conocimiento adquirido en sus actividades de negocios; que el 67,2% se había vuelto más competitivo y que el 62% había aumentado su producción, mejorado la calidad de sus servicios y, al mismo tiempo, aumentado sus ingresos y creado más empleos.⁵³

Además de este programa general de capacitación, PROCESO "dio ayuda técnica en 93 eventos especializados a 14 empresas que recibieron capital de riesgo".⁵⁴

FEE cree que su capacitación y asesoría técnica fueron exitosas. Sin embargo, considera que el desafío consiste en hacer que su programa esté más impulsado por la demanda.

No fue efectivo dar asesoría técnica gratuita para las empresas. Se debe dar por demanda y se debe pagar. La experiencia ha demostrado que las empresas le dan más valor a la asesoría técnica y a la capacitación que contratan para satisfacer necesidades específicas. Lo ven como una inversión. Existe la opinión creciente de que el papel de FEE es ayudar a las empresas a obtener el apoyo y el personal que necesitan para aumentar su capacidad.⁵⁵

Crédito

Al tener que elegir entre administrar directamente un programa de crédito o establecer una asociación con una institución de crédito, FEE optó por la segunda opción. Se creó un fondo especial para pequeñas empresas dentro del Banco del Pacífico, un banco bien establecido con un departamento de desarrollo de la comunidad y experiencia en otorgar créditos a pequeñas empresas, urbanas y rurales. Los fondos de PROCESO han apalancado préstamos del Banco del Pacífico en una base aproximada de 1:1. Bajo el acuerdo, dicho banco ha convenido en dar asesoría técnica a los beneficiarios del crédito.

En general, los resultados del programa de créditos han sido exitosos. Se dieron más de 600 préstamos tan sólo en el primer semestre de 1998. FEE cree que fue una decisión inteligente delegarlos a un banco con experiencia en manejar préstamos. Un cambio significativo fue modificar las directrices para que las empresas con deudas existentes pudieran candidatarse, siempre y cuando el estudio de factibilidad mostrara que los flujos de efectivo futuros permitirían el pago de la deuda.

Evaluación general de FEE sobre PROCESO

El programa que se describe en los párrafos anteriores ha evolucionado con la experiencia y, como FEE fue aprendiendo con el tiempo, necesitó modificar sus directrices varias veces. La experiencia en el desarrollo del programa PROCESO muestra que una fundación es capaz de estimular el aumento de los ingresos y los puestos laborales en una comunidad, pero necesitará sagacidad y tener acceso a los asociados dentro del sector privado. FEE sintió que era importante construir un componente de aprendizaje en el programa general, prepararse para la evaluación externa (llevada a cabo por una firma de auditoría privada) y estar lista para rediseñar y modificar sus esfuerzos a medida que avanzaba.

El equipo profesional hoy cree que los tres elementos del programa (capital de riesgo, asesoría técnica y créditos) podrían haberse integrado mejor en la práctica. Por ejemplo, creen que los créditos y la asesoría técnica deberían haber sido para empresas con el potencial de llegar a ser beneficiarias de capital de riesgo en una etapa más avanzada de desarrollo. El programa de créditos podría haber servido, por lo tanto, como una incubadora para el programa de capital de riesgo.⁵⁶

Ejemplo 2

Fortalecimiento de organizaciones existentes que apoyan a micro, pequeñas y medianas empresas Fundación Corona (Colombia)

Uno de los principales programas de la Fundación Corona, fundación corporativa creada en 1963, consiste en fortalecer a empresas micro, pequeñas y medianas. De 1990 a 1995 el programa comprendía casi el 24% del presupuesto de donaciones de la Fundación. La fundación seleccionó esta área como prioritaria por creer que el desarrollo de este sector es la única forma de asegurar una sociedad democrática, estable y armoniosa que genere oportunidades y recursos para todos. Un informe de factibilidad preparado para Corona analizó las condiciones del sector y señaló que casi el 90% de las múltiples empresas colombianas eran micro, pequeñas o medianas, empresas el 99% tenía menos de 50 empleados. Este sector generaba dos tercios del total de empleos del país. El informe sugería que algunos de los principales problemas del sector eran la baja productividad, bajos salarios y la falta de competitividad.

Para atender a estos problemas, Corona identificó tres puntos principales para su programa de desarrollo de empresas:

- Promoción de un espíritu empresarial especialmente entre los jóvenes
- Apoyo para el desarrollo administrativo de empresas, especialmente para micro-empresas de 1 a 10 empleados
- Apoyo para la innovación tecnológica con énfasis en las pequeñas empresas con menos de 50 empleados

Se pretendía que estos tres sub-programas se apoyaran mutuamente. El método que se seleccionó para desarrollarlos fue el siguiente:

- Se hacían donaciones para apoyar los programas de educación empresariales en escuelas públicas y programas de desarrollo de habilidades administrativas en las universidades, institutos de educación a distancia y fundaciones y empresas especializadas que estuvieran operando.
- Hasta 1998, la Fundación administró su propio Fondo para el Desarrollo de Negocios que impartía un curso de capacitación sobre administración de micro-empresas a empresarios individuales y los ayudaba a negociar créditos con los intermediarios financieros. Sin embargo, este programa se desactivó porque Corona prefería apoyar a otras organizaciones que suministraran esta capacitación especializada y asesoría técnica.
- La Fundación invirtió en una institución de crédito que concede préstamos créditos a micro-empresas. También ayudó a reforzar otros programas de créditos existentes a través de su apoyo a y participación en la Asociación Nacional de Fundaciones y Corporaciones para el Desarrollo de Micro-empresas. Finalmente, otorgó una donación para apoyar la evaluación del Plan Nacional de Micro-empresas del gobierno, financiado principalmente por el Banco Interamericano de Desarrollo y por el independiente Centro para Estudios sobre el Desarrollo Económico.
- La Fundación otorgó donaciones para apoyar a las organizaciones que trabajan para facilitar la incorporación de innovaciones tecnológicas en pequeñas empresas.

Como institución donante, la Fundación Corona ha tomado un mecanismo diferente al de otras fundaciones como FEE y FSSI que directamente administran programas de créditos. Al tomar en cuenta de que en Colombia hay más de 100 fundaciones, universidades y sindicatos que operan directamente y que co-financian programas descentralizados de apoyo a micro-empresas, decidió concentrar sus esfuerzos en aumentar la efectividad de los programas y las instituciones de servicio existentes.

Como sugieren el Director de Programa, William Cartier, y el Director Ejecutivo, Guillermo Carvajalino:

Debido a su autonomía, paciencia, persistencia y raíces regionales y locales, [las fundaciones] tienen el potencial de crear asociaciones entre diferentes agentes. El desafío no sólo está en dar apoyo técnico para nuevas políticas y programas [que apoyen a las micro-empresas], sino también en construir un "capital social" que permita implementar programas innovadores, que sean sostenibles y de gran impacto.⁵⁹

Ejemplo 3

Cómo dar prioridad a instrumentos financieros que no son donaciones
Foundation for a Sustainable Society, Inc. (Filipinas)

La Foundation for a Sustainable Society, Inc. (FSSI) busca "ser un recurso para la capacitación económica de las comunidades urbanas y rurales marginales en Filipinas". Su programa principal para cumplir con esta misión es suministrar asesoría financiera a empresas sociales rurales (empresas pertenecientes y administradas por miembros de la comunidad local). El programa se lleva a cabo en asociación con otras organizaciones gubernamentales y no-gubernamentales. La Fundación, que se describe a sí misma como una "compañía sin fines de lucro, sin acciones, administrada por ONGs", ofrece instrumentos financieros, tales como préstamos, donaciones, capitales y depósitos especiales a ONGs, organizaciones populares, micro y pequeños empresarios que trabajan en empresas sostenibles.⁶¹

FSSI usa las principales redes de ONGs, cooperativas y organizaciones populares para difundir información sobre sus servicios y sugerir las solicitudes de apoyo. El equipo profesional y los consultores examinan las solicitudes y hacen visitas de campo. Los principales criterios que se usan en el proceso de selección son la cobertura comunitaria (número de beneficiarios), la seguridad ecológica y la viabilidad económica. Al aprobar proyectos, la Fundación también trata de obtener una buena cobertura, tanto en términos de zonas geográficas como ecológicas.⁶²

Evaluación del programa

El programa está en operación hace más de dos años. De acuerdo con el director ejecutivo de FSSI, Eugenio González, hasta hoy se aprendió que:

- Los esquemas de garantía para micro-préstamos han sido muy efectivos. Permiten que la fundación obtenga fondos adicionales para micro y pequeños empresarios de otras fuentes. La fundación selecciona como proveedores de servicios, a bancos que tienen un historial comprobado en micro-préstamos, altas tasas de pago, estrategias innovadoras y una situación financiera sólida.
- Es difícil identificar candidatos para inversiones de capital. Menos del 2% de los fondos desembolsados se destinaron a este tipo de inversiones, el 50% a créditos y el 25% a garantías de préstamos.
- En una época de crisis económica como la que prevalece en Asia, FSSI ha visto que es fundamental ser prudente en la selección de aliados, el monitoreo minucioso de proyectos, desarrollo de convenios para compartir riesgos, otorgamiento de donaciones para capacitación y generación recursos adicionales.
- La Fundación se ha dado cuenta de la necesidad de ser más activa en el desarrollo de planes para apoyar a las empresas existentes o desarrollar nuevos negocios que produzcan beneficios ecológicos positivos. El creciente interés en la protección ambiental por parte del consumidor, hace de estos planes un potencial comercial sólido. Tal es el caso de negocios que producen fertilizantes naturales y derivados del coco.
- Las empresas comunitarias o las empresas basadas en organizaciones sociales a menudo no tienen habilidades para los negocios. FSSI trata de establecer asociaciones entre empresas comunitarias y empresarios locales exitosos que tienen el compromiso social de atender estas necesidades.⁶³

Sección 8 Creación de puentes entre sectores

En esta sección volvemos al tema del rol fundamental que las fundaciones pueden desempeñar al construir puentes entre la sociedad civil, el gobierno y el sector empresarial. Algunas de las experiencias que se describen han influido en la política nacional, mientras que otras han producido un impacto local.

- | | |
|-----------|---|
| Ejemplo 1 | Aumento de la responsabilidad social corporativa e individual
<i>Fundación Esquel Ecuador</i> |
| Ejemplo 2 | Una comisión multisectorial para reformar la educación media
<i>Fundación Comunitaria de Puerto Rico</i> |
| Ejemplo 3 | Cómo estimular alianzas por el medio ambiente
<i>Fundación para el Medio Ambiente Filipino</i> |
| Ejemplo 4 | El liderazgo en la construcción de alianzas
<i>Fundación para Niños y Jóvenes de las Filipinas</i> |

¿Qué roles pueden desempeñar las fundaciones en la construcción de puentes entre sectores?

Las fundaciones pueden tener un papel importante en la creación de oportunidades para que las organizaciones de la sociedad civil puedan mejorar sus comunicaciones con el gobierno y el sector privado y trabajar juntos en programas comunes. Dos formas comunes a través de las cuales se construyen vínculos entre sectores son:

- Convocando a las personas que trabajan en áreas similares dentro y entre sectores, promoviendo reuniones, talleres, grupos de trabajo y otros foros.
- Construyendo alianzas, relaciones de colaboración y responsabilidad mutua entre individuos o grupos para lograr una meta común, que resultará en un mayor impacto económico o social.

Creación de puentes entre la sociedad civil y el gobierno

En la mayoría de los casos citados en esta sección, las fundaciones buscaban poner en contacto a las agencias gubernamentales nacionales y locales y las organizaciones de la sociedad civil. En muchos casos, el gobierno y la sociedad civil están tratando de resolver los mismos problemas sociales y económicos. La colaboración entre ellos puede traer nuevas ideas y propuestas al escenario político y puede capacitar a las organizaciones de la sociedad civil con nuevas informaciones y recursos. A largo plazo, ambas partes se benefician.

Los ejemplos de las dos fundaciones filipinas muestran que las fundaciones pueden ejercer la función de ayudar a las organizaciones independientes de la sociedad civil a que conquisten su espacio. Algunos elementos que facilitaron su función de crear puentes con el gobierno fueron:

- Buenos contactos con funcionarios clave, influyentes, que han expresado su interés en colaborar con la sociedad civil
- Flexibilidad programática para aprovechar las oportunidades en el momento en que surgen
- Un historial de logros en la solución de problemas sociales
- Recursos para invertir en procesos que involucren riesgos y que pueden tomar un tiempo considerable para finalmente generar resultados

Construcción de puentes entre la sociedad civil y las empresas

La experiencia muestra que las fundaciones pueden desempeñar un papel fundamental en la ayuda al sector privado y en la capacitación de empresas y empresarios para una acción más eficaz en la solución de problemas sociales apremiantes. Las Fundaciones, como la Philippine Business for Social Progress, creadas por el sector empresarial, tienen una ventaja sin duda alguna. Otras fundaciones que no tienen orígenes empresariales enfrentan un desafío mayor al desarrollar asociaciones con ese sector.

En esta sección se discute la experiencia de tres fundaciones no corporativas, Fundación Esquel Ecuador (FEE), Fundación Comunitaria de Puerto Rico (PRCF) y Fundación en pro del Medio Ambiente Filipino (FPE), que han atraído al sector corporativo como aliado. Otro caso es el de la Fundación para los Niños y Jóvenes de las Filipinas (CYFP), que promovió alianzas entorno a las necesidades de los niños y jóvenes en el ámbito local y nacional.

Estos ejemplos nos muestran que se han construido puentes entre sectores, donde antes no existían. Estas conexiones, a su vez, generan nuevos recursos, nuevas iniciativas políticas y mejoran el intercambio de información y recursos. Las fundaciones pueden correr más a diferencia de otras instituciones, como las gubernamentales, que tienen más limitaciones. La construcción de alianzas requiere de los mejores esfuerzos de las fundaciones para facilitar los objetivos y el propósito compartido.

Resumen

Las Fundaciones pueden tener un papel fundamental en la promoción de colaboración entre las organizaciones de la sociedad civil y los gobiernos. Esto puede suceder tanto en el plano nacional como en el plano local. La colaboración trae varios beneficios. Primero, le trae a las agencias gubernamentales habilidades e ideas innovadoras en las áreas de planificación, de políticas sociales y en el suministro de servicios al público. Segundo, permite que las organizaciones de la sociedad civil tengan acceso a la información y a los recursos que permitan aumentar su eficacia. Tercero, le asegura a las instituciones públicas y privadas que puedan trabajar juntas hacia metas comunes, evitando la duplicación de esfuerzos y garantizando el máximo impacto.

Las fundaciones, particularmente las corporativas, están en una posición privilegiada para facilitar la cooperación entre las organizaciones de la sociedad civil y el sector empresarial. Esta cooperación puede beneficiar a la sociedad civil ya que trae consigo habilidades y recursos adicionales en áreas tales como la administración financiera, gerencia créditos y el marketing. El sector empresarial, por su parte, se beneficia de la asesoría de los consejos de las organizaciones de la sociedad civil para fortalecer el impacto de sus programas comunitarios.

Los miembros del consejo directivo pueden ser un factor fundamental para facilitar la formación de alianzas con otros sectores. Aquellas fundaciones que tienen en sus consejos representantes líderes de diferentes sectores tienen una ventaja cuando se trata de lograr la colaboración y formar sociedades entre sectores. Pueden usar una amplia red de contactos personales para crear oportunidades y generar confianza.

Ejemplo 1

Fortaleciendo la responsabilidad social corporativa e individual *Fundación Esquel Ecuador*

La Fundación Esquel Ecuador (FEE) ha reunido a líderes del gobierno, de las empresas y de la sociedad civil para discutir las principales cuestiones nacionales y elaborar soluciones conjuntas para varias áreas. Un gran desafío identificado por la Fundación fue la necesidad de fomentar mayor responsabilidad social, en las empresas e individuos prósperos, en vista de la creciente pobreza y los disturbios sociales.

Como primer paso hacia la solución de este problema, FEE solicitó una investigación para identificar los modelos de donaciones filantrópica existentes. El resultado fue una publicación, en 1998, de un estudio sobre la responsabilidad social en Ecuador. Esquel, entonces, convocó a una gran asamblea nacional para compartir esta información con empresarios, líderes de opinión, prensa y académicos. También asistieron expertos internacionales para compartir la experiencia de otros países latinoamericanos en la promoción de la responsabilidad social y la filantropía. Estas actividades dieron como resultado la creación del Programa Nacional de Responsabilidad Social. El programa se describe así:

El objetivo principal del Programa Nacional para la Responsabilidad Social es fortalecer la práctica de la responsabilidad social en Ecuador. La responsabilidad social se define como los esfuerzos no paternalistas de promover cambios duraderos para todos los ecuatorianos en condiciones de pobreza y subdesarrollo. Este plan se creó para causar un impacto en el desarrollo socio-económico de Ecuador, a través de mayor financiación del sector privado a proyectos ejecutados por ONGs, proyectos llevados a cabo por los propios empresarios y políticas corporativas que mejoren las condiciones de vida y laborales de los trabajadores, de sus familias y de la comunidad en general.⁶⁵

Los tres sub-objetivos de este programa son los siguientes:

1. Promover la responsabilidad social a través de incentivos y campañas de concientización del público a fin de aumentar el número de empresas y ejecutivos que comprendan el problema y pongan en práctica acciones relacionadas con la responsabilidad social.
2. Facilitar la práctica de la responsabilidad social:
 - ofreciendo asesoría técnica y capacitación a las empresas y a los ejecutivos que les permita mejorar la calidad, el alcance y el impacto de sus actividades de responsabilidad social
 - ofreciendo capacitación a las ONGs para mejorar su habilidad de obtener financiación local
 - creando vínculos entre los sectores no lucrativos y empresariales para aumentar la colaboración entre los sectores para proyectos específicos de desarrollo
3. Difundir ampliamente el tema de responsabilidad social entre la sociedad ecuatoriana, con especial énfasis en la comunidad empresarial a través de la colaboración con los medios de comunicación, publicaciones y la creación de un Centro de Recursos para la Responsabilidad Social. ⁶⁶

Respecto a estos objetivos FEE propuso un amplio rango de actividades para atraer a las empresas y los individuos prósperos.

Actividades del programa

Promover la responsabilidad social

- Crear un Premio Nacional a la Responsabilidad Social
- Introducir el tema de la responsabilidad social en escuelas de administración
- Promover una Campaña Nacional de Responsabilidad Social

Facilitar la práctica de la responsabilidad social

- Creación de comités locales
- Asesoría técnica y capacitación
- Asesoría técnica y capacitación para ONGs
- Crear oportunidades para ofrecer tiempo y talento
- Suministrar fondos semilla para proyectos conjuntos entre Esquel y el sector privado

Difundir el tema de la responsabilidad civil y servir como una fuente de información

- Publicar un libro sobre responsabilidad social
- Ampliar la cobertura de los medios de comunicación sobre la responsabilidad social
- Crear un Boletín sobre responsabilidad social
- Desarrollo de un centro de recursos
- Apoyar a la creación de una Asociación de Donantes Corporativos ⁶⁷

Varias acciones ya fueron ejecutadas para desarrollar el programa nacional. El libro sobre Responsabilidad Social se publicó y en 1998 hubo una reunión nacional de fundaciones corporativas y programas de donaciones corporativas. El resultado fue un plan de acción conjunto para fortalecer y aumentar la filantropía corporativa a través de fundaciones de las empresas. Se crearon grupos de trabajo para desarrollar: (1) programas de capacitación y propuestas para la reforma de ambiente legal e impositivo relacionada con el sector no lucrativo, (2) programas para aumentar la conciencia pública con respecto al papel del sector no lucrativo y (3) oportunidades para la responsabilidad social individual.

La investigación y convocatoria completadas a la fecha han aumentado el reconocimiento de FEE como un actor principal en la promoción de una mayor responsabilidad social en Ecuador. El plan de acción, en su momento, involucrará la creación de sociedades entre fundaciones corporativas y no corporativas y programas de responsabilidad social y lograra más programas de otorgamiento de donaciones efectivos para satisfacer las necesidades sociales.

Ejemplo 2

Una comisión multisectorial para reformar la educación media *Fundación Comunitaria de Puerto Rico*

Durante sus 14 años de existencia, la Fundación Comunitaria de Puerto Rico (PRCF) ha logrado reunir a los sectores corporativo, gubernamental y de la sociedad civil varias veces para abordar los problemas sociales y económicos que afectan a Puerto Rico. Se usó un mecanismo exitoso: la creación de comisiones amplias que reúnen a representantes de diferentes sectores de la comunidad para que concentren sus habilidades y recursos en el desarrollo de nuevas estrategias para atender problemas específicos.

Un ejemplo es el papel desempeñado por PRCF en la promoción de la Iniciativa de Renovación de la Educación Media a través del trabajo de la Comisión sobre Educación de los Adolescentes, que fue creada en 1992. Esta Comisión, formada por once educadores experimentados, fue la responsable de desarrollar recomendaciones para satisfacer las necesidades educativas de los jóvenes de entre 11 y 15 años. En el décimo Informe Anual de PRCF se describe así:

El análisis profundo realizado por la Comisión lleva a concluir que la tarea es mucho más complicada de lo que inicialmente supuso y que incluía un rango mucho más amplio de sectores de la comunidad que el que originalmente se contempló.

Para a implementación exitosa, el concepto de la Nueva Educación Media requiere, que se unan los esfuerzos de los organismos oficiales, profesores, administradores escolares, estudiantes, padres, vecinos, la comunidad empresarial, entre otros. También requiere que se analicen todos los componentes del proceso de aprendizaje: plan de estudios, organización, metodología, ambiente y otros. A partir de estas primeras conclusiones, surgió en 1994 la Iniciativa de Renovación de la Educación Media, un programa dotado de su propio personal y recursos.⁶⁸

Cuando empezó en 1994, el programa inicialmente se concentró en elevar la calidad de la educación en ocho escuelas piloto. El programa desde entonces se ha ampliado a 15 escuelas. También se generó la creación un programa radiofónico para los jóvenes y se vienen promoviendo talleres sobre la resolución de conflictos y la autoestima.

Ejemplo 3

Promoción de alianzas para el desarrollo sostenible
Fundación para el Medio Ambiente Filipino

La Fundación para el Medio Ambiente Filipino (FPE) se creó como resultado de la asociación entre la Agencia Norteamericana para el Desarrollo Internacional (USAID), el gobierno filipino, ONGs de las Filipinas y de los Estados Unidos. Fulgencio Factoran, primer presidente de la Fundación, declaró en su primer informe sobre el avance de la Fundación que:

La FPE se creó con la misión de establecer nuevas alianzas que se extenderán por todos los sectores de la sociedad.⁶⁹

La Fundación se guía por el principio de que los resultados más efectivos se pueden lograr si se reúnen y comparten los recursos, la experiencia y los conocimientos con otras organizaciones no-gubernamentales, dependencias gubernamentales e instituciones académicas que persiguen la misma misión. En las palabras del Fr. Francis B. Lucas, el presidente el consejo:

FPE ha tenido una relevancia fundamental en la promoción de alianzas en pro del medio ambiente, concentradas en capacitar las comunidades para ser agentes activos, capaces de conservar la biodiversidad y lograr un desarrollo sostenible. FPE :

- trajo especialistas académicos y técnicos a las comunidades
- Encabecó la discusión sobre el desarrollo sostenible, completando vacíos críticos en la implementación de la conservación de la biodiversidad y el desarrollo sostenible
- construyó vínculos con y entre instituciones gubernamentales, no-gubernamentales, privadas e internacionales
- se posicionó como el único mecanismo de financiación que proporciona acceso directo y sencillo a las ONGs y organizaciones populares para permitirles que se involucren en proyectos en micro-niveles relacionados al medio ambiente.⁷⁰

Este compromiso de formar sociedades se incorporó como una de las cuatro metas institucionales del plan estratégico de la Fundación. La meta específica es:

Fomentar la cooperación internacional y local entre comunidades, ONGs/OPs, grupos empresariales y gobiernos hacia el desarrollo de políticas y programas efectivos para conservar la biodiversidad y alcanzar el desarrollo sostenible.⁷¹

Dos objetivos específicos eran apoyar "mecanismos nacionales y regionales para crear asociaciones entre OGs/ONGs/OPs [organizaciones gubernamentales/organizaciones no-gubernamentales y organizaciones populares] para llevar a cabo los esfuerzos de preservación de la biodiversidad y el desarrollo sostenible" y "programas de colaboración formales entre ONGs, agencias gubernamentales y organizaciones corporativas para influir en el elaboración de políticas relacionadas con la preservación de la biodiversidad y el desarrollo sostenible". Una actividad específica incluida en el plan estratégico era la de "financiar o apoyar a grupos de trabajo para unir esfuerzos con las agencias gubernamentales que coordinarían las iniciativas y directivas del proyecto y apoyar la investigación de políticas y defensa de la preservación de la biodiversidad y el desarrollo sostenible".⁷²

Un área donde esta política se está implementando es en los esfuerzos de la Fundación por reunir a ONGs, comunidades, el sector corporativo y los gobiernos

provinciales y federal para desarrollar programas conjuntos de administración en las áreas de protección al medio ambiente. Un ejemplo es el progreso logrado en el Área Protegida del Monte Matutung en Cotabato del Sur en el sur de las Filipinas. FPE y sus ONGs aliadas han ayudado a crear un consejo administrativo de las áreas de preservación que han estado trabajando para movilizar el apoyo y los recursos de todos los grupos interesados. Este consejo elaboró un plan gerencial para la protección y el desarrollo de una importante cuenca hidrográfica con la participación de líderes de la comunidad indígena, organizaciones populares, ONGs y representantes del gobierno local y central. El consejo también obtuvo el apoyo de una empresa multinacional que administra plantaciones de frutas para reforestar parte de esta cuenca.

Como parte de su función en la asociación, las autoridades locales aceptaron financiar la capacitación de sus funcionarios que trabajan en el área del medio ambiente.

Los esfuerzos de FPE para mejorar la cooperación se fortalecen con un programa de donaciones que apoya proyectos comunitarios y que involucra directamente a los miembros de la comunidad en las actividades relacionadas a la gerencia de los recursos sostenibles.

La experiencia de FPE muestra el desafío de reunir a todos los interesados en torno a una problemática común que es la administración de las áreas de preservación cuando hay conflictos de interés inherentes. Ha sido más fácil lograr el acuerdo y el apoyo del Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales de la nación que llegar a un acuerdo en el ámbito local. FPE descubrió que las asociaciones locales deben ser promovidas y apoyadas por los asociados locales.

En el ámbito nacional los miembros del consejo, los miembros senior y los ex-miembros senior del personal promueven una mayor conciencia de los problemas ambientales en todos los sectores a través de sus propios contactos personales. Por ejemplo, un obispo católico que está en el consejo tiene acceso a líderes religiosos y empresariales a través de la Conferencia de Obispos Empresarios y otro miembro del consejo es uno de los propietarios de la red de televisión más grande del país y proporciona los vínculos con los medios de comunicación masiva. El último ha podido aumentar la cobertura sobre las cuestiones relativas al medio ambiente en las redes nacionales de televisión. El ex-director ejecutivo de FPE ahora es asesor del presidente y otros ex-miembros del personal tienen puestos altos en el Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales. Esto facilita el papel de puente que puede desempeñar FPE entre las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno.

Ejemplo 4

El liderazgo en la formación de alianzas *Fundación para Niños y Jóvenes de las Filipinas*

En menos de diez años, la Fundación para Niños y Jóvenes de las Filipinas (CYFP) ha tenido un papel líder tanto en el plan nacional como en las comunidades seleccionadas con las cuales mantiene asociaciones con ONGs.

Construcción de Alianzas en el plan Nacional

En el plan nacional, por ejemplo, CYFP ha tenido un papel central en el desarrollo de una nueva iniciativa de asociación para abordar el problema de los jóvenes que no

asisten a la escuela. El Banco Mundial seleccionó a CYFP, por su experiencia en otorgamiento de donaciones para programas innovadores con niños y jóvenes, para liderar una nueva iniciativa con la participación de varios grupos interesados para desarrollar programas para jóvenes que no asisten a la escuela (un total de 11 millones de niños de entre 7 y 24 años que no están en la escuela y no están trabajando).

Un Comité de Trabajo Técnico, que incluye a CYFP, al Banco Mundial, al gobierno, empresas y ONGs, para estructurar el programa. Encuestas realizadas anteriormente; consultas a jóvenes que no están en la escuela y un inventario de programas relevantes en 8 regiones geográficas, ayudaron al Comité de Trabajo Técnico a identificar las necesidades y a definir las prioridades del programa y sus responsabilidades.

El programa se concentra en la capacitación, creación de empleos y apoyo a los jóvenes empresarios, de 15 a 24 años, y en iniciativas para que niños de 7 a 14 años sigan estudiando. El apoyo será suministrado por las ONGs. El CYFP a través del presidente del consejo, que es director de una de las mayores empresas de las Filipinas, está movilizando el apoyo de la comunidad empresarial para la capacitación y préstamos a microempresas. El Banco Mundial se ha comprometido con un US\$1 millón como de fondos semilla para la etapa piloto del programa, seguido por un préstamo de US\$5 millones del Fondo de Innovación y Aprendizaje.⁷⁴

Esta iniciativa ilustra cómo una fundación como la CYFP, con un historial comprobado de programas confiables, administración financiera eficiente y liderazgo, puede tener un papel fundamental en la creación e implementación de un programa para recaudar fondos de empresas, del gobierno e instituciones de crédito multilaterales. Ha sido capaz de ejecutar esta función gran parte por sus buenas relaciones con el sector corporativo y el gobierno a través del presidente de su consejo, Jaime Augusto Zobel.

Construcción de alianzas en el plan comunitario

Al implementar su programa de donaciones para el abuso y la explotación de los niños, CYFP descubrió que una limitante importante era la falta de coordinación entre los proveedores de servicios y las agencias de apoyo legal en el plan de la comunidad. El personal de CYFP percibió que los esfuerzos de sus ONGs asociadas podrían ser más eficaces si todos los organismos trabajasen en forma organizada hacia el mismo objetivo. Una estrategia que ha tomado CYFP para lograrlo fue tomar la iniciativa de reunir organismos privados y gubernamentales para discutir y atender las necesidades de los niños y jóvenes e identificar las formas de trabajar juntos con más eficacia para responder a estas necesidades.

Por ejemplo, como parte de su programa de prevención contra el abuso y la explotación de niños, los especialistas del programa de CYFP que trabajan en una provincia, convocaron al Departamento de Policía, al Departamento de Desarrollo y Bienestar Social, la Administración de Cárceles, al Procurador, a ONGs (incluyendo a las socias de CYFP) y a las organizaciones comunitarias (entre ellas a grupos religiosos) en su papel de autoridad local para que planificar un esfuerzo conjunto para evitar el abuso infantil y responder con prontitud y eficiencia cuando se

presente un caso de maltrato. Como facilitador de esta iniciativa, la Fundación ayudó a las organizaciones a ver dónde podrían ser más eficaces y cómo. A través del trabajo conjunto, podrían crear un ambiente que brinde más apoyo a los niños y a los jóvenes.

Esta iniciativa resultó en la creación de un mecanismo de coordinación permanente en escala provincial que se reúne periódicamente para analizar el progreso del programa.

Este tipo de asociación intersectorial para resolver un problema específico, puede ser muy eficaz en revelar nuevas ideas y energías en el plan comunitario. Muestra claramente la enorme contribución que la Fundación puede dar a través de la utilización de sus habilidades para establecer conexiones. El valor potencial de este tipo de asesoría técnica sobrepasa, el valor de las donaciones de CYFP a organizaciones de la localidad.

Referencias

- ¹ Conversación con Carlos Fumo, Maputo, diciembre de 1998
- ² Micou, Ann McKinstry. *Listening to the Stakeholders. The Impact of U. S. Foundation Funding in Southern Africa. (Escuchemos a los grupos interesados. El impacto de la financiación de las fundaciones norteamericanas en el sur de África)*. Nueva York: Institute for International Education, 1997.
- ³ FDC. Agenda preliminar del Community Development Financing (documento interno).
- ⁴ Fundación Esquel Ecuador. Informe Anual 1997.
- ⁵ Foundation for a Sustainable Society, Inc. Informe Anual 1997.
- ⁶ Un estudio reciente del Synergos Institute realizado por Alan Alegre describió 35 de estas fundaciones (llamadas "organizaciones de recursos de la sociedad civil").
- ⁷ FSSI. Estructura estratégico. Documento interno, 1996.
- ⁸ *Building the Foundations of a Sustainable Society-The Philippine Experience At Creative Debt Relief*. Cumbre de Desarrollo de Redes de ONGs, 1996.
- ⁹ *Ibid.*
- ¹⁰ Fundación para Niños y Jóvenes de las Filipinas. Informe anual, 1997.
- ¹¹ *Ibid.*
- ¹² Conversación con Fely Rixhon, director ejecutivo de CYFP. Febrero de 1999.
- ¹³ CYFP. Informe Anual, 1997.
- ¹⁴ Extraído de una presentación hecha por Anne Emmett en la Conferencia para el Fortalecimiento de las Organizaciones/Fundaciones de Recursos de la Sociedad Civil en el Oriente de Asia, Filipinas, mayo de 1998.
- ¹⁵ Ocampo, Alfredo. *Fundación para la Educación Superior (Colombia): A Case Study*. Nueva York: The Synergos Institute, 1997.
- ¹⁶ *Ibid.*
- ¹⁷ *Ibid.*
- ¹⁸ Fundación para el Medio Ambiente Filipino, Anexo C, Plan estratégico para 1994-98.
- ¹⁹ Fundación para la Educación Superior. *Hechos sobre la Fundación FES*. 1995.
- ²⁰ Resumen del Informe de 1992 del Vicepresidente de Programas de FES.
- ²¹ *Ibid.*
- ²² Extraído de un diálogo por correo electrónico, con el Vicepresidente de Desarrollo Social de la Fundación FES, Oscar Rojas, Febrero 1999.

- ²³ FES. *Hechos sobre la Fundación FES*. 1995.
- ²⁴ FES. Informe anual. 1998.
- ²⁵ FES. Folleto sobre la Fundación. 1998.
- ²⁶ *Ibid.*
- ²⁷ Maldonado, Alex, W. *Estudio de factibilidad para una Fundación Comunitaria en Puerto Rico*. 1985.
- ²⁸ PRCF Revisión del programa. Documento interno, 1994.
- ²⁹ *Ibid.*
- ³⁰ FES, *Hechos sobre la Fundación FES*. 1995.
- ³¹ *Ibid.*
- ³² Child Relief and You. Documento interno. Sin fecha.
- ³³ Fundación para la igualdad de oportunidades. Solicitud, 1998.
- ³⁴ El software personalizado para programas de otorgamiento de donaciones se puede adquirir de varias fuentes. EOF y la Open Society Foundation of South Africa usan software desarrollado por un consultor local, James Kydd. En Estados Unidos hay dos paquetes de software populares -Micro Edge y Brommel Kamp- desarrollados específicamente para el otorgamiento de donaciones. De acuerdo con el consejo Norteamericano de Fundaciones, las fundaciones comunitarias que no necesariamente requieren de un software para recaudar fondos son las que tienden a usarlos más. FIMS es un paquete de software que ofrece soluciones administrativas para financiaciones y recaudación de fondos. Organizaciones tales como la International Association for Grantmakers, el European Foundation Centre, el AP Consortium y el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) pueden ofrecer orientación y asesoría en la selección del software para administrar el otorgamiento de donaciones y la recaudación de fondos.
- ³⁵ Emmett, Anne. Presentación, *op cit.*
- ³⁶ EOF. Forma de resumen y recomendaciones para consejeros. 1998.
- ³⁷ Emmet presentación, *op cit.*
- ³⁸ EOF. Informe de evaluación sobre las actividades del programa. Documento interno, 1998.
- ³⁹ EOF. Formulario de evaluación y monitoreo para gerentes de proyecto. Documento interno, 1998.
- ⁴⁰ Emmett. Presentación, *op cit.*
- ⁴¹ Fundación para los Niños y Jóvenes de las Filipinas. Documento interno.
- ⁴² CYFP. Documento interno.
- ⁴³ Extraído de una carta modelo de VITAE.

- ⁴⁴ Resumen de los informes de VITAE. 1997.
- ⁴⁵ Fundación para el Medio Ambiente Filipino. Guía de visitas de monitoreo de proyectos, c. 1998.
- ⁴⁶ FPE. Lista de monitoreo de proyectos. Documento interno, sin fecha.
- ⁴⁷ Social Change Assistance Trust. Informe anual. 1997.
- ⁴⁸ Scat. Informe Anual. 1998.
- ⁴⁹ Simons, Ronnie. *Un caso de estudio de la empresa cooperativa entre Scat y USAID, Sudáfrica (Borrador)*. Nueva York: The Synergos Institute, 1999.
- ⁵⁰ Extraído de un correo electrónico escrito por Ina Braun de la Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños. Marzo de 1999.
- ⁵¹ Conversación con Andrea Simpson, personal de PROCESO, noviembre de 1998.
- ⁵² FEE. Informe del departamento de programas de FEE, 3. Documento interno, 1998.
- ⁵³ *Ibid.*
- ⁵⁴ *Ibid.*
- ⁵⁵ Conversación con Simpson, *op cit.*
- ⁵⁶ *Ibid.*
- ⁵⁷ Fundación Corona. Informe anual. 1996.
- ⁵⁸ *Ibid.*
- ⁵⁹ *Ibid.*
- ⁶⁰ Foundation for a Sustainable Society, Inc. Manual de operaciones. 1995.
- ⁶¹ Tomado de una presentación hecha por Eugene Gonzalez, director ejecutivo de FSSI. 1998.
- ⁶² FSSI. Folleto de la Fundación. 1995.
- ⁶³ Entrevista con Eugene Gonzalez. 1998.
- ⁶⁴ Boris Cornejo y Angela Venza (editores). *Responsabilidad Social: Una Empresa de Todos*. Quito: Fundación Esquel Ecuador y Artes Gráficas SILVA, 1998.
- ⁶⁵ FEE. Programa Nacional para la Responsabilidad Social. Documento interno. 1998.
- ⁶⁶ *Ibid.*
- ⁶⁷ *Ibid.*
- ⁶⁸ Fundación Comunitaria de Puerto Rico. Décimo Informe Anual.

⁶⁹ del Rosario, Teresita. *Fundación en pro del Medio Ambiente Filipino: Estudio de un caso*. Nueva York: The Synergos Institute, 1997.

⁷⁰ FPE. Informe anual. 1996.

⁷¹ FPE. Plan estratégico 1994-1998. Documento interno.

⁷² *Ibid.*

⁷³ TWC operado bajo la guía de un comité directivo que está conformado por CYFP (presidente del consejo), la fundación madre (Fundación Consuelo Zobel Alger e IYF), el gobierno (Vicepresidente) y el Banco Mundial.

⁷⁴ Discusión con Fely Rixhon. director ejecutivo, CYFP. Febrero de 1999.

4

Movilización de Recursos y apoyos

La recaudación de fondos es la prioridad para muchas fundaciones de África, Asia y América Latina. Incluso las entidades que no necesitan recaudar fondos, fundaciones de empresas y fideicomisos familiares, por ejemplo, a menudo se interesan en promover la filantropía y otras fuentes de apoyo para las causas y las comunidades con las que trabajan. Perciben que, por más ayuda que puedan ofrecer, no logran realizar el cambio social fundamental que buscan sin la participación amplia y comprometida de varios sectores de la sociedad. Así, muchas trabajan no sólo para obtener financiación para cubrir sus propios presupuestos anuales, sino también para establecer y fortalecer la filantropía nacional.

Los objetivos de recaudar fondos están guiados por la misión y la capacidad de administrar los recursos. En general, las fundaciones presentadas en este capítulo han buscado movilizar financiación para:

- **Programas:** El costo operativo de los programas aparece en los informes financieros como donaciones y otros gastos. Algunas fundaciones incluyen una "cuota de administración de las donaciones" para recuperar algunos gastos con la administración de sus donaciones
- **Gastos operativos:** Como otras organizaciones, la fundación debe poder cubrir sus costos básicos año tras año.
- **Fondos patrimoniales u otros proyectos que generen ingresos:** A menudo, las fundaciones están bien colocadas para administrar y aumentar las inversiones que generarán un flujo de financiación continuo
- **Otras formas de apoyo a los aliados:** Algunas fundaciones buscan aumentar el apoyo a sus aliados (ONGs y organizaciones comunitarias, por ejemplo) y el impacto que se obtiene a través del fortalecimiento de las tradiciones filantrópicas y de la promoción de asociaciones entre estos aliados y las corporaciones, agencias gubernamentales e individuos. Este apoyo no se refleja ni en el presupuesto ni en los ingresos de la fundación

¿Cómo se movilizan los recursos?

Los recursos que se pueden movilizar dependen de las oportunidades disponibles, del historial de la fundación y de la capacidad de recaudar fondos del equipo profesional, de su consejo y de sus simpatizantes. Inicialmente, muchas fundaciones se edifican sobre los esfuerzos voluntarios de reunir fondos de sus fundadores y del consejo. Los voluntarios pueden asumir esta responsabilidad sin que ninguno de los miembros del equipo profesional perciba cualquier tipo de sueldo para coordinar los esfuerzos. En esta etapa, un miembro del equipo puede inclusive no tener mucha influencia, ya que

buena parte de la labor depende del conocimiento, de los vínculos y de la experiencia del un grupo central comprometido. Sin embargo, a medida que la fundación crece, puede empezar a sentir la necesidad de tener un equipo profesional de desarrollo capaz de mantener los esfuerzos para recaudar fondos, coordinando las actividades y el seguimiento de aquellos que están involucrados y manteniendo una buena comunicación con potenciales donantes.

Lo que resalta de la experiencia de estas fundaciones es que a menudo los esfuerzos exitosos se dirigen para involucrar a donantes y donantes potenciales en una relación a largo plazo. Este involucramiento puede ir más allá de las necesidades urgentes o inmediatas, aunque muchos respondan también a ello, para concentrarse en la construcción de un puente para lograr el entendimiento y el apoyo entre los diferentes sectores de la sociedad. La fundación funciona como un catalizador, fomentando acciones y relaciones en las cuales no siempre tiene que ser el actor principal.

Además de formar vínculos fuertes y sostenibles, la fundación está en una posición privilegiada para alentar una cultura de responsabilidad. De hecho, sus esfuerzos para recaudar fondos serán muy difíciles si esta institución o sus asociados no son vistos como totalmente responsables de hacerse cargo de sus actos. Esta conexión fundamental es una de las razones por las cuales muchas de las fundaciones analizadas en este capítulo hacen hincapié en la responsabilidad. Simultáneamente a la capacidad de la responsabilidad por sus actos, muchas promueven también la transparencia: funcionar de manera totalmente visible y accesible a sus asociados y al público.

Una serie de elementos de esfuerzos de movilización de recursos que se han mostrado exitosos aparecen varias veces en este capítulo. Vale la pena reiterarlos resumidamente.

- Una misión y objetivos claros que se puedan compartir con donantes potenciales
- Acceso a las capacidades profesionales para recaudar fondos
- Un buen historial y programas excelentes
- Reconocimiento y credibilidad nacional
- Recursos a partir de los cuales se puedan generar otros

¿De dónde se pueden movilizar los recursos?

El dinero, el tiempo y otros recursos pueden surgir de lugares probables e improbables. Un punto de partida lógico para comenzar es con un grupo natural de ciudadanos: las personas más cercanas y con más probabilidades de entender y compartir la misión de la fundación. En un momento dado, una fundación puede querer ampliar su alcance a otros grupos de ciudadanos a través de asociaciones con organizaciones e individuos. Sin embargo, esto toma mucho tiempo y a menudo no produce resultados inmediatos. Saber qué acciones tienen el poder de generar mayor apoyo ayuda a seleccionar y adoptar una estrategia que maximice los esfuerzos de movilización de recursos.

Las fundaciones seleccionadas en este capítulo han llegado a los siguientes tipos de donadores potenciales:

- Personas físicas: amigos de los fundadores, profesionales, individuos prósperos, personas atendidas por la fundación y el público en general
- Empresas: principalmente empresas locales y multinacionales que trabajan en las áreas en las que se prestará ayuda
- Fundaciones internacionales: fundaciones que extienden su apoyo a organizaciones de otros países
- Agencias de ayuda externa: estas agencias comúnmente brindan apoyo a los gobiernos del hemisferio sur, pero cada vez más apoyan las organizaciones no-gubernamentales que trabajan en las áreas estratégicas a las que esperan ayudar.

De ninguna manera ésta es una lista completa y cabe señalar que las fundaciones también recaudan fondos de las organizaciones no-gubernamentales internacionales, agencias de las Naciones Unidas, organizaciones religiosas, acuerdos con sus propios gobiernos y otras fuentes.

La participación de estos donadores con una fundación que otorga donaciones (en vez de con un proyecto comunitario avícola, por ejemplo) nace de las ventajas que puede ofrecer un intermediario financiero. Si un donante en potencial todavía no tiene un proyecto en mente, podrá dirigirse a la fundación que lo ayudará a encontrar un buen proyecto. El donante puede querer apoyar una serie de proyectos en un área específica o motivar a otros donantes a que ofrezcan la contrapartida de su donación. El donante puede estar preocupado con los altibajos de la obtención de recursos en una área determinada y quiere suministrar una fuente de ingresos sostenible a largo plazo. O, tal vez, el donante quiera sencillamente garantizar que sus donaciones se utilizarán de manera responsable y busque a la fundación para que monitoree y evalúe el progreso de los grupos que apoya. Todas son ventajas que posiblemente sólo las fundaciones tienen condiciones que ofrecer:

- Capacidad de crear puentes entre los donantes, los grupos y personas que los necesitan más
- Habilidad para recaudar recursos adicionales a partir de las contribuciones
- Comprensión del contexto local y la relación con este contexto
- Gran responsabilidad con relación a los fondos y programas que administran
- Enfoque sostenible de largo plazo a través de fondos patrimoniales u otra forma de ingreso.

Más allá de recursos financieros y materiales, muchas fundaciones también fortalecen el involucramiento y la comprensión de otros sectores de la sociedad con relación a las necesidades e iniciativas de las comunidades con las que trabajan. Este involucramiento y comprensión representan un fin en sí mismo, que puede generar resultados significativos. Por ejemplo, la Fundación Abrinq por los Derechos del Niño obtiene la colaboración de empresas a través del programa Empresa Amiga del Niño. Este programa no sólo incentiva a las compañías para que colaboren en mejorar la calidad de vida de los niños de las comunidades en las que operan, sino que también se asegura que las empresas cumplan con las leyes laborales brasileñas para niños.

Muchas fundaciones creen que una cuestión vital es movilizar los recursos de las propias comunidades atendidas: mano de obra, tierra, materiales, ideas y conocimiento de las tradiciones y prácticas exitosas.

Este capítulo se divide en siete secciones.

Sección 1

¿Cómo formular estrategias para movilizar recursos?

Sección 2

¿Cómo obtener apoyo para fortalecer la acción y la filantropía local?

Sección 3

¿Cómo crear fondos patrimoniales?

Sección 4

¿Cómo recaudar recursos de fundaciones internacionales?

Sección 5

¿Cómo crear un puente financiero hacia el sector privado?

Sección 6

¿Cómo trabajar con agencias oficiales de asistencia al desarrollo?

Sección 7

¿Cómo generar ingresos devengados?

Sección 1 **Cómo se formular estrategias para movilizar recursos**

¿Cómo se desarrollan las estrategias para movilizar recursos?

Las fundaciones de este capítulo comparten el objetivo común de movilizar recursos en apoyo de las comunidades y organizaciones de sus propias sociedades. Más allá de la actividad para recaudar fondos, consideran que la movilización de recursos es uno de roles fundamentales que deben desempeñar. La selección entre diferentes estrategias, a menudo, es el resultado de experiencias y consultas realizadas por un individuo o un grupo comprometido con este objetivo.

Generalmente, las estrategias son suficientemente sencillas y flexibles como para evolucionar e incorporar nuevos acercamientos con el tiempo. Con frecuencia se comparten muy abierta y explícitamente. El acuerdo y la participación de varios públicos (consejo directivo, personal, asociados y donantes) suelen ser uno de los componentes de las estrategias exitosas.

Ejemplo 1 *Cómo se obtiene apoyo para fortalecer la acción y la filantropía local
Fundación para el Desarrollo Comunitario (Mozambique)*

Ejemplo 2 *Cómo se crear nuevos activos para las ONGs a través de un enfoque de mercado
Fundación para la Educación Superior (Colombia)*

Ejemplo 3 *Cómo se crea un puente entre empresas y grupos ambientalistas
Dana Mitra Lingkungan (Indonesia)*

¿Qué se debe evaluar?

El desarrollo de una noción clara sobre dónde concentrar los esfuerzos depende de la capacidad de evaluar el ambiente de operación. De las fundaciones que aquí se analizan, la mayoría ha comenzado haciéndose las mismas preguntas:

- ¿Qué recursos se necesitan?
- ¿Qué recursos están ya prometidos a la fundación ¿Cuánto dinero y tiempo puede invertir la fundación en la movilización de recursos?
- ¿Cuáles son las tradiciones filantrópicas locales (individuales y empresariales)?
- ¿Cuáles son las tendencias en asistencia internacional (ayuda oficial para el desarrollo, fundaciones privadas y ONGs)?
- En muchos países, la recaudación de fondos es una actividad relativamente nueva. ¿Dónde la fundación puede encontrar experiencias y técnicas para recaudar fondos?
- ¿Cómo afectará el contexto más amplio, por ejemplo, las leyes y reglamentos relativas al sector no lucrativo, sus iniciativas?

¿Cuáles son los puntos fuertes de la Fundación?

Las fundaciones que se presentan a continuación han tratado de formular estrategias que aprovechan sus ventajas comparativas. Estas fundaciones han formado nichos para sí mismas que aprovechan sus misiones exclusivas y sus relaciones con personas y organizaciones. Algunas ventajas de las fundaciones analizadas son:

- Relaciones sólidas con comunidades y organizaciones locales
- Capacidad de relacionarse con empresas y gobiernos
- Objetivo de movilizar recursos de manera más amplia, o sólo para sí mismas
- Acceso a fondos patrimoniales u otras formas de financiación seguras
- Misiones y objetivos convincentes que se pueden compartir ampliamente
- Sistemas contables para garantizar que los recursos lleguen a su destino

¿Cuáles son algunas de las estrategias para movilizar recursos?

Las estrategias que se presentan en este capítulo han sido efectivas en el contexto particular donde surgieron. La lista de ninguna manera es exhaustiva.

- **Estimular la colaboración y la participación de las empresas** como una forma para mejorar su imagen y ser parte de la solución a los problemas ambientales (Dana Mitra Lingkungan - DML)
- **Usar la habilidad y la experiencia en administración financiera de la fundación** para crear una institución de crédito que genere utilidades (Fundación para la Educación Superior - FES)
- **Establecer alianzas con donantes internacionales** para obtener su apoyo en el fortalecimiento de la sociedad civil y construir tradiciones filantrópicas locales (Fundación para el Desarrollo Comunitario - FDC)
- **Crear un fondo patrimonial** con contribuciones corporativas e individuales (las tres organizaciones), un mecanismo de conversión de deuda a favor del desarrollo (FDC) y/o ingresos devengados (FES).

Resumen

Para recaudar fondos es necesario tener recursos. Es fácil subestimar el tiempo, los recursos y las habilidades que están relacionadas no sólo con la recaudación de fondos sino también con el mantenimiento de una buena comunicación y una buena relación con los donantes. FDC, por ejemplo, aprendió que necesitaba buenas estrategias para reducir sus costos y aumentar su capacidad de comunicación.

Tener una base diversificada de recursos puede ayudar a evitar los problemas causados por la pérdida de una fuente única. El dicho advierte no poner todos los huevos en una sola canasta. Igualmente, una sola fuente de financiación puede producir un importante ingreso durante cierto tiempo, pero su pérdida podría paralizar a la fundación. DML comenzó a transferir más esfuerzos para crear un fondo patrimonial y recaudar fondos de agencias internacionales para el desarrollo cuando su fuente principal de financiación, la filantropía corporativa, fue amenazada.

El éxito de los programas de la fundación está más vinculado al modo cómo se movilizar los recursos que a la cantidad de dinero reunido. Los recursos recaudados por una fundación representan un compromiso creciente con la acción por parte de la sociedad. Por lo tanto, tener un historial consistente, beneficiarios y un buen programa de comunicación ha sido esencial para las fundaciones de este capítulo. En el caso de FES, los servicios financieros que ofrecía a las ONGs aumentaron su capacidad de generar ingresos y al mismo tiempo ayudaron a sus beneficiarios a administrar y aumentar sus propios recursos.

Las fundaciones reúnen recursos para tres objetivos principales: financiar programas, operaciones y construir fondos patrimoniales. Las fundaciones recaudan fondos para utilizarlos en pro del impacto que planean causar. Como otorgantes de donaciones, intentan y prometen obtener estos fondos para financiar una comunidad meta o para resolver un problema. Para desempeñar efectivamente esta función, deben ser capaces de cubrir sus gastos e invertir en la recaudación de nuevos recursos. A largo plazo, un fondo patrimonial asegurará la sustentación de sus iniciativas.

Ejemplo 1

Cómo obtener apoyo para fortalecer la acción y la filantropía local *Fundación para el Desarrollo de la Comunidad (Mozambique)*

Formulación de una estrategia

A principios de los años 90, Mozambique era el país más pobre del mundo. Había sido devastado por la guerra. Como la infraestructura interna había sido ampliamente destruida, gran parte del trabajo de asistencia se llevó a cabo bajo la iniciativa de organizaciones no-gubernamentales internacionales, como Save the Children. El país también tenía un gobierno socialista que estaba considerando avanzar hacia una economía de mercado.

La Fundación para el Desarrollo de la Comunidad (FDC) quería facilitar el desarrollo autosostenible del país. FDC estaba particularmente preocupada en reconstruir la capacidad de la sociedad civil, una etapa considerada vital para el progreso social y económico. Como Mozambique era muy pobre, FDC sabía que debía recaudar recursos financieros en el exterior. No obstante, como su objetivo principal era reconstruir la capacidad local, incluyendo una filantropía sostenible, los fundadores sintieron que también era crucial reunir fondos locales, desde el principio.

Los fundadores de FDC decidieron recaudar fondos de donantes extranjeros para fortalecer la capacidad local del desarrollo y fomentar el crecimiento de la filantropía local. La fundación implementó esta estrategia recaudando sus primeros fondos operativos y para programas desde las fundaciones estadounidenses, e iniciando un fondo patrimonial con contribuciones de los mozambiqueños y la participación de un proceso de conversión de deuda. El siguiente extracto de una propuesta de 1993 a la John D. and Catherine T. MacArthur Foundation muestra cómo FDC planeaba estimular el crecimiento de la filantropía local:

La meta como fundación mozambiqueña, aunque no desde el punto de vista de monto total de los recursos, es atraer contribuciones de la población y de las empresas de Mozambique. Aunque en este momento es el país más pobre del mundo, existen grupos y personas con capital, y todos saben que el fortalecimiento de la economía mozambiqueña depende de la capacidad que tenga el país para resolver su gran pobreza. El Ministro de Economía ha propuesto una exención fiscal a las contribuciones para la fundación, lo que será un incentivo aún mayor. Sin embargo, tendremos mucho trabajo para lograr y convencer a todos los grupos relevantes para que participen.¹

Implementación de la estrategia

Los esfuerzos de FDC para sensibilizar a las empresas locales dieron, a lo largo de dos años, un retorno de más de US\$100.000 en contribuciones destinadas al fondo patrimonial. Estas contribuciones fueron un apalancamiento importante en el proceso de conversión de deuda que generó aproximadamente US\$3 millones. Además de contribuciones únicas al fondo patrimonial, FDC recibió más de US\$500.000 de tres empresas locales para su programa de otorgamiento de donaciones.

Hacia 1998, FDC había reunido fondos de aproximadamente 15 fundaciones y ONGs internacionales. Además, reunió fondos y trabajó con agencias de las Naciones Unidas, del Banco Mundial y cinco agencias bilaterales importantes. Se dio cuenta, a medida de comenzaba a administrar fondos de una variedad de fuentes, que necesitaba dedicar más energía a su programa para recaudar fondos. La capacidad para comunicarse con los donantes y responderles prontamente y de forma responsable exigía un equipo profesional competente y buenos sistemas. Carlos Fumo, director ejecutivo de FDC, expresó:

La recaudación de fondos es una parte de nuestro programa anual. Tratamos de calcular el tiempo y los recursos dedicados a recaudar fondos. Es difícil planear la recaudación de fondos, que involucra fortalecer y crear relaciones a través de viajes y de la participación en conferencias locales e internacionales, pero es un complemento importante de nuestro programa. Faltará mucho para que empecemos a negociar con un potencial financiador. Necesitamos una campaña de comunicación. Tenemos que vendernos y ser claros sobre nuestros productos, mercados y estrategia de comercialización.²

Evaluación de la estrategia

En 1996, FDC comenzó a evaluar sus esfuerzos para recaudar fondos. En este momento, ya tenía cierta experiencia en ello y lo veía tanto desde la perspectiva de un donante (en su programa de beneficiario de donaciones) como de la un beneficiario (como recipiente de fondos de otros donadores). Percibió que la forma como se recaudaban los fondos afectaba el resultado de los procesos de desarrollo que estaba tratando de implementar. Explica Fumo:

Las organizaciones orientadas al desarrollo, basadas en la sociedad civil, son un fenómeno relativamente nuevo en Mozambique y pocas tienen experiencia en el arte de recaudar fondos. A menudo, la cultura es sencillamente pedir dinero y no negociar de igual a igual. Al pedir dinero simplemente, uno no crea una imagen positiva, en cambio enfoca el problema y espera la benevolencia del donador. El primer paso consiste en ver que uno tiene algo valioso que ofrecer. Un donante, en esencia, está comprándonos algo. Lo que le ofrezca, tiene que satisfacer sus propios fines y atraer financiación suficiente. En FDC, estamos comenzando a pensar así. Cada vez más negociamos con los donantes que esperan que nuestros servicios sean de alta calidad, por ejemplo, canalizadores de recursos eficaces, movilizados de la sociedad civil y defensores del desarrollo social y económico. Así es como queremos presentarnos.³

El personal de FDC descubrió que podía ser una tarea difícil administrar efectivamente una operación de recaudar fondos con un grupo de donadores internacionales que normalmente está distante. Para consolidar esfuerzos y poder responder mejor a las necesidades de sus donadores, FDC comenzó a preguntarse cómo podría obtener más de menos fuentes para apoyar propuestas que se destinen a efectuar los cambios sociales y económicos que son sus objetivos, en vez de proyectos individuales (una donación aislada, por ejemplo, que puede no encajarse dentro de la agenda más amplia de la fundación). Explica Fumo:

El punto central de nuestra nueva estrategia es establecer asociaciones con donantes para nuestra agenda de canalización de recursos, en lugar de reunir donaciones de menor monto para cada proyecto. Nuestra ventaja es que somos una fundación mozambiqueña que apoya a organizaciones de este país a largo plazo. Nuestro éxito puede apalancar recursos adicionales (tanto en la comunidad como en otras instancias).⁴

Ejemplo 2

Cómo financiar a la sociedad civil a través de un enfoque de mercado
Fundación para la Educación Superior (Colombia)

Formulación de la estrategia

La Fundación para la Educación Superior (FES) se estableció originalmente para generar apoyo para la Universidad del Valle de Cali, Colombia, pero a mediados de los 70 había empezado a apoyar procesos de desarrollo social en las áreas de salud y educación, de manera más amplia. Debido a sus raíces en la educación superior, tenía buen acceso al conocimiento y a las técnicas especializadas. También tenía un historial en la administración de recursos financieros.

Con la participación activa de banqueros y empresarios en el consejo directivo y un personal con conocimientos sólidos de administración financiera, a principios de los 70, FES comenzó a pensar en una nueva estrategia basada en la generación de utilidades. Quería volverse más autosuficiente. Muchos de los curadores estaban entusiasmados con la adopción de un enfoque empresarial al servicio del desarrollo económico y social. Esta discusión surgió de un programa de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Valle, basado en la filosofía de la administración organizacional del Profesor Peter F. Drucker. Varios de los consejeros habían adoptado la idea, discutida en el curso, de que el éxito empresarial y la responsabilidad social pueden caminar juntas.

Los miembros del consejo sentían que los activos de FES y los fondos de financiación que estaba administrando e invirtiendo podrían apalancar fondos adicionales. FES invertía (con la aprobación de sus donantes, principalmente fundaciones norteamericanas) los fondos para donaciones que no necesitaban otorgarse inmediatamente en préstamos seguros con tasas del mercado. Los intereses eran divididos en 75% para el beneficiario y 25% para FES, y con esta parte creaba un pequeño fondo. Aprovechando esta experiencia, FES decidió abrir una empresa financiera que generaría y aumentaría la financiación para la sociedad civil.

Ejecución de la estrategia

En 1975, FES recibió la autorización de la Superintendencia de Bancos de Colombia para operar como "empresa financiera comercial", dándole el derecho de buscar recursos monetarios en el mercado de capital y hacer préstamos. Los depósitos y los préstamos en estas operaciones estaban vinculados con la acumulación de capital y, como tales, aumentaron la capacidad de ingresos de FES. La experiencia financiera profesional de FES comenzó a evolucionar con rapidez. Pronto estableció un comité financiero y una nueva División de Finanzas (que posteriormente fue la Vicepresidencia de Finanzas).

FES recibía depósitos principalmente de otras ONGs. Esto les facilitaba la interacción con FES y, más tarde, llevó a la creación de una red importante de ONGs bajo su liderazgo. FES mantuvo sus programas de otorgamiento de donaciones, pero la incorporación de los servicios financieros le permitió generar fondos y reforzar a sus ONGs aliadas desde varias frentes.

Al final de los años 70, el equipo profesional y el consejo discutieron si deberían reinvertir los ingresos del fondo patrimonial para poder financiar más programas en el futuro o si deberían usar el incremento del ingreso para elevar las financiaciones concedidas. Resolvieron este dilema creando junto a las ONGs asociadas los fondos patrimoniales permanentes que FES administra. La estrategia fue crear fondos patrimoniales con recursos donados para un objetivo específico, a los cuales FES agregaría una contrapartida del 50% y sobre los cuales garantizaba ingresos equivalentes a las tasas de mercado para los depósitos a plazo fijo, más el 1%. Estos fondos patrimoniales pertenecerían a FES, y los administraría a favor de un ONG que recibiría un ingreso anual a partir de las utilidades generadas. De esta manera, FES lograría al mismo tiempo aumentar sus fondos patrimoniales y el apoyo a las ONGs asociadas.

Evaluación de la estrategia

Entre 1982 y 1987, el sector bancario comercial de Colombia atravesó por un período de crisis durante el cual varios bancos fueron puestos bajo el control del gobierno central. La crisis reforzó la confianza del público en instituciones como FES, que había permanecido inmaculada, consecuentemente, los depósitos continuaron creciendo. El valor de los fondos patrimoniales permanentes pasó de US\$2 millones en 1980 a US\$11 millones en 1990 y sus depósitos financieros remontaron de US\$27 millones en 1980 a US\$88,2 millones en 1990.⁵

La creación de fondos de contrapartida permanentes durante este período disparó el rápido crecimiento del fondo patrimonial de FES y aumentó su capacidad financiera. Las ONGs abrazaron el concepto, que resultó en un fondo de dotación institucional administrado por FES que redituaba anualmente un ingreso irrestricto para sus programas. Hacia 1995, FES administró más de US\$20 millones de dólares en más de 389 fondos de dotación permanentes, que representaban el 53% del total neto de su patrimonio.

FES es ahora el núcleo de un grupo de compañías que suministran servicios financieros. Su oficina central es la mayor empresa financiera comercial de Colombia. La Fundación lleva a cabo todo tipo de operaciones como institución de crédito: recibe ahorros públicos a través de depósitos a plazo fijo y cuentas de ahorros, negocia valores, emite aceptaciones bancarias y bonos y tiene su propia tarjeta de crédito en asociación con Visa.

El éxito de la estrategia de FES puede acreditarse a un presidente emprendedor y al equipo profesional que ha sido capaz de aprovechar las oportunidades de negocios cuando surgieron, y a un ambiente legal propicio en el que se pudo registrar como compañía financiera. Como empresa de servicios financieros, FES ha demostrado ser exitosa y rentable. Como ONG, también ha desarrollado una sólida credibilidad; sin embargo, el personal de FES ve que estos dos lados como una potencial fuente de tensión. Para asegurar el equilibrio entre los objetivos lucrativos y no lucrativos, FES continúa haciendo hincapié en el liderazgo, el diálogo, el consenso y los procesos de autoevaluación, especialmente los inspirados por el teórico Drucker.

En 1999, el gobierno de Colombia amenazaba con nacionalizar los depósitos financieros de FES. La jugada fue totalmente inesperada y la situación todavía no se había resuelto hasta el momento en que se escribió este caso.

Exjemplo 3

Construyendo un puente entre empresas y grupos ambientalistas *Dana Mitra Lingkungan (Indonesia)*

Formulación de una Estrategia

Dana Mitra Lingkungan (DML, que significa "Fondo de los Amigos del Medio Ambiente") se creó en 1983 para que sea una mediadora entre las comunidades empresariales y las ONGs de Indonesia. DML cumple este papel otorgando donaciones a actividades de las ONGs relacionadas con el medio ambiente mediante fondos acumulados a través de contribuciones de la comunidad empresarial.⁶

Hacia 1983, una creciente conciencia sobre los problemas ambientales del país y la percepción de que las empresas estaban en el centro de estos problemas habían polarizado las relaciones entre las organizaciones ambientalistas y el sector empresarial. En aquel entonces, algunas empresas indonesias estaban dispuestas a mejorar su imagen pública usando parte de sus utilidades para financiar la preservación ambiental. Querían ser vistas como parte de la solución y pensaron que DML podría ser el puente que uniera las empresas y las organizaciones ecologistas.

Los fundadores de DML y el primer consejo eran, principalmente, empresarios muy respetados con buen acceso a sus pares de otras compañías. Por esto y por la necesidad de crear un eslabón entre las empresas y los grupos ambientalistas, adoptaron una estrategia para movilizar fondos de las empresas con el propósito de ayudar a preservar el medio ambiente. DML canaliza estos fondos para apoyar a las ONGs y a las actividades relacionadas con la preservación ambiental, incluyendo investigaciones académicas. La organización es única en el contexto indonesio, ya que es una fundación local que reúne fondos en el plan nacional. A través de contribuciones regulares, las empresas se convirtieron en aliadas. Poco después, DML recibió el aval de sus miembros para establecer un fondo patrimonial. Su segunda estrategia para construir una base de recursos.

Ejecución de la estrategia

Un apoyo consistente vino de PT Aqua Golden Mississippi, una empresa embotelladora de agua fundada en 1973. Como esta empresa quería que sus productos se identificaran con un medio ambiente limpio, Aqua consideró que sería benéfico establecer una relación con DML. Hasta 1997, había contribuido con más de 1,5 mil millones de Rupias indonesias (cerca de US\$650.000 por la tasa de cambio de 1997). El compromiso público de Aqua con DML está expresado en su página de Internet:

Además, hemos establecido vínculos estrechos con Yayasan Dana Mitra Lingkungan (Fondo de los Amigos del Medio Ambiente) para seleccionar y distribuir el excedente de fondos generados por el programa de cuidados y preservación ambiental PEDULI AQUA. Hasta el 31 de marzo de 1997, las donaciones acumuladas habían llegado a 1.550.000.000 rupias.⁷

Más de 300 corporaciones y personas se asociaron a DML pagando cuotas de suscripción anuales por las cuales obtenían el título de "Amigo del Medio Ambiente". DML solicita tres tipos de apoyo de las empresas:

- Contribuciones para el fondo patrimonial
- Cuotas
- Donaciones para actividades vinculadas a los programas

DML mantiene un consejo Ejecutivo que, entre otras funciones, ayuda al personal a desarrollar su cuadro de asociados. En 1996, cuatro de los 18 miembros del consejo Ejecutivo eran los responsables por la acreditación de los miembros.

DML formó un fondo patrimonial a partir de las suscripciones de los miembros y de las contribuciones de compañías asociadas. Los fundadores colaboraron para el fondo patrimonial de DML con un poco menos de 2 millones de rupias (aproximadamente US\$1.800 en 1985). Para 1997, este fondo había aumentado a más de 2,1 mil millones de rupias (alrededor de US\$900.000). El esfuerzo para construir el fondo patrimonial incorporó una nueva forma para que las empresas puedan colaborar en las causas ambientales a través de DML. La fundación continuó recaudando contribuciones de las empresas para sus programas y costos operativos.

Evaluación de la estrategia

Hacia fines de los años 90, DML había demostrado que era capaz de actuar como puente para la financiación corporativa y el medio ambiente. Sin embargo, no estaba totalmente preparada para los eventos tumultuosos que iban a suceder. La crisis económica de Asia de 1997 desestabilizó la economía de Indonesia y se redujeron significativamente las contribuciones de las empresas a DML.

Afortunadamente, antes de la crisis, DML había comenzado a recaudar fondos para un fondo patrimonial y a considerar nuevas formas de suplir su estrategia centrada en las empresas. El director ejecutivo de DML de entonces había considerado que los niveles de las contribuciones no reflejaban el crecimiento en riqueza y en influencia del sector empresarial y comenzó a buscar fuentes de financiación adicionales. Él creía que los ejecutivos de las empresas se habían vuelto más pragmáticos respecto de la forma en que abordaban la filantropía, aunque tuvieran más dinero para contribuir a mediados de los 90 (antes de la crisis económica) que a mediados de los 80.

Aunque su fondo patrimonial haya sido capaz de mantenerla con niveles reducidos tras la crisis financiera, DML comenzó a acercarse a organizaciones donadoras internacionales, una opción que ya había explorado antes. En 1998, DML negoció ayuda de la Asociación Ambiental de los Estados Unidos y Asia, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial y la Fundación Toyota.

El consejo también se dio cuenta que DML no estaba reuniendo el nivel de contribuciones que podía obtener del sector corporativo. Para mejorar el acercamiento de DML a los sectores empresariales, el consejo contrató a un nuevo director ejecutivo con amplia experiencia en relaciones públicas y comerciales.

Sección 2 Creación de fondos patrimoniales

Esta sección examina los ejemplos de varias fundaciones que han creado fondos patrimoniales aprovechando las oportunidades existentes dentro de sus contextos nacionales.

Ejemplo 1 Filantropía Local y conversión de la deuda por el desarrollo
Fundación para el Desarrollo Comunitario (Mozambique)

Ejemplo 2 La Campaña por el Capital
Fundación Comunitaria de Puerto Rico

Ejemplo 3 Conversión de la deuda a favor de la naturaleza
Fundación para el Medio Ambiente Filipino

¿Qué es un fondo patrimonial?

Los fondos patrimoniales son activos permanentes (dinero, valores, propiedades) que se invierten para generar ingresos. Los fondos fiduciarios, fideicomisos memoriales, patrimonios y base de capital o de activos son otros términos utilizados para referirse a los fondos patrimoniales. Dependiendo del contexto cultural y legal, uno o más de estos términos pueden ser de uso común.

Un fondo patrimonial se puede crear por la contribución de un único donante o por las contribuciones de varios donantes.

Algunos tipos comunes de fondos que pueden componer una parte o el todo del fondo patrimonial son:

- **Fondos no restringidos** - El capital de estos fondos o los intereses generados pueden utilizarse bajo el criterio del consejo de la fundación para ayudarla a cumplir con su misión altruista.
- **Fondos restringidos** - Estos fondos deben utilizarse para una finalidad específica o destinarse a un determinado beneficiario a criterio de la fundación. Un ejemplo son los "fondos familiares" de la Fundación Comunitaria de Puerto Rico (PRCF). Algunos de los términos usados en los fondos restringidos son:
 1. Recomendados o designados por el donante - El contribuyente original del fondo restringido orienta hasta cierto punto los procedimientos relativos a sus gastos.
 2. Área de interés - El fondo se concentra en algún aspecto de la misión de la fundación.

Ocasionalmente, un donante crea un fondo que no se destina a ser permanente o una determinada organización decide que va a gastar todo su fondo patrimonial dentro de un plazo específico. Como es muy difícil obtener donaciones y reponerlos, esta práctica no es muy común.

¿Cómo se recaudan los fondos patrimoniales?

Algunas fundaciones donadoras se han creado a través de contribuciones hechas por una sola corporación, agencia gubernamental, agencia oficial de asistencia al desarrollo, persona física, familia u otra fundación. El objetivo de esta contribución con frecuencia es establecer una fuente sostenible de recursos para una causa o comunidad específica. Como todavía no existe formalmente, la fundación, no desempeña ningún papel en la recaudación de estos fondos iniciales. Su función es invertir los fondos con sensatez y, en algunos casos, obtener financiación adicional.

El fondo patrimonial de la Fundación para el Medio Ambiente Filipino (FPE) surgió de una contribución y de un acuerdo de conversión de deuda en pro del ambiente establecido con la Agencia Norteamericana para el Desarrollo Internacional (USAID).

Las fundaciones pueden ser creadas por personas u organizaciones con la misión de crear un fondo patrimonial reuniendo fondos de varias fuentes. La misión de crear un fondo patrimonial camina lado a lado con los esfuerzos de la fundación de movilizar recursos para el trabajo de otras organizaciones.

La Fundación para el Desarrollo Comunitario (FDC) de Mozambique recaudó un fondo patrimonial gracias a las contribuciones de empresas e individuos locales que, en parte, le permitieron recibir recursos de un programa de conversión de deuda en pro del desarrollo.

Una forma común de construir un fondo patrimonial es solicitando contribuciones de miembros de la comunidad a la cual la fundación pretende servir. La Fundación puede ser un vehículo de transformación social a largo plazo y un mecanismo para distribuir, monitorear y evaluar las contribuciones. Las fundaciones comunitarias, como la PRCF, que se comenta en este capítulo (un tipo de fundación que atiende los intereses de una comunidad definida y que administra los fondos designados por el donante), usan este acercamiento y han tenido un éxito considerable en Estados Unidos y Canadá.

El fondo patrimonial de PRCF comenzó con una donación reto de un grupo de fundaciones norteamericanas (encabezadas por la Fundación Ford principalmente) y las contribuciones de varias empresas.

¿Por qué crear un fondo patrimonial?

Muchas organizaciones sin fines de lucro son atraídas por la idea de los fondos patrimoniales porque ofrecen sustentación financiera y una mayor autonomía. Las contribuciones para fondos patrimoniales, sin embargo, deben competir con otras necesidades inmediatas. Al recaudar contribuciones, la fundación debe justificar la razón por la que necesita una fuente de ingresos permanente para poder tener un impacto sobre los problemas que busca atender. La propiedad de un fondo patrimonial le da a una organización un grado de independencia de las tendencias de la financiación que están fuera de su control, y aumenta su poder de planificación a largo plazo, ya que tendrá más seguridad sobre su capacidad de financiar sus iniciativas.

Los críticos de los fondos patrimoniales señalan dos problemas significativos relacionados con organizaciones con fondos patrimoniales. Primero, un fondo patrimonial puede proteger a una organización de las fuerzas competitivas y reducir la presión que tiene de responder a sus miembros. Segundo, si una fundación existe para eliminar un problema en particular, ¿por qué reservar los recursos indefinidamente?

Las Fundaciones, por su naturaleza, con frecuencia se crean precisamente para movilizar recursos para el beneficio general de la comunidad a la que atienden. Su administración de fondos patrimoniales es mucho más que una estrategia de financiación; es la creación de este recurso lo que les permite movilizar efectivamente el desarrollo de nuevas fuentes de financiación y trabajar con una variedad de organizaciones dentro de su área de acción para atender problemas de financiación de todo un sector. De esta forma, ninguna de las dos principales críticas a los fondos patrimoniales se aplica en el caso de las fundaciones. El fondo patrimonial se torna una base eficaz de activos financieros que pueden ser invertidos en incrementar la capacidad para recaudar y administrar fondos de las organizaciones de la sociedad civil. La fundación sirve para promover innovación, orgullo, competencia sana y colaboración dentro de la comunidad a la que atiende. Aún cuando esta comunidad se vuelva más fuerte, seguirá beneficiándose de tener una institución que desempeñe este papel.

Algunas justificaciones comunes sobre los fondos patrimoniales son:

- **Sostenibilidad** - Las fundaciones buscan efectuar cambios positivos fundamentales en sus comunidades y atender las necesidades que varían a medida que estas comunidades crecen. Estos objetivos requieren que la fundación planee y actúe a largo plazo.
- **Propiedad local de los recursos** - Un fondo patrimonial puede ser un medio de mantener y administrar recursos colectivos para un grupo o comunidad. La posesión de estos recursos, le permite al grupo o a la comunidad que definan sus propias prioridades.
- **Impulso** - Invirtiendo en soluciones sociales, económicas o ambientales, la fundación estará en una posición privilegiada para atraer fondos adicionales y tener un mayor impacto.

La justificación para la existencia de un fondo patrimonial con frecuencia se presenta por escrito en las descripciones de caso que forman parte de los esfuerzos para recaudar recursos. Puede utilizarse y adaptarse en los materiales de comunicación, cartas, reuniones y presentaciones.

Resumen

Invertir tiempo y energía en consultas puede generar apoyo para la iniciativa de recaudación de fondos patrimoniales. Es más probable que las personas donen para algo en lo que tengan un interés. Tanto FDC como PRCF tenían como uno de sus objetivos promover la filantropía local a largo plazo y vieron el proceso de consulta como elemento crucial para el éxito de sus esfuerzos. El proceso de consultas también puede exigir un compromiso significativo. En el caso de la FPE, los líderes del sector sin fines de lucro de Filipinas presionaron para tener una mayor responsabilidad y representación por parte de la sociedad civil local.

Obtener apoyo financiero para la propia operación de recaudación de fondos puede ser un elemento crucial para su éxito final. En los tres ejemplos, el apoyo financiero permitió a los fundadores llevar a cabo un esfuerzo estratégico para recaudar un fondo patrimonial. Este apoyo financiero también representó un importante impulso para obtener financiación adicional. La PRCF y FDC recibieron este apoyo de otras fundaciones. La iniciativa de FPE se financió por un programa del gobierno.

Para consolidar la credibilidad y la comprensión de la iniciativa, la fundación debe establecer un historial como donante. En Mozambique y Puerto Rico, donde prácticamente no había otras fundaciones donantes, FDC y PRCF son pioneras en este campo. Han tenido éxito en reunir contribuciones para el fondo patrimonial pero creen que deben demostrar lo que pueden hacer y en que pueden tener éxito, para convencer a nuevos donantes para que contribuyan. Estas dos fundaciones se han concentrado en conseguir la financiación para sus programas que las ayudarán a tener este impacto.

Buenos planos y estrategias de inversión para el fondo patrimonial pueden convencer a potenciales donantes para que contribuyan, pero una asesoría especializada en inversiones puede costar muy caro. Las tres fundaciones buscaron atraer para su consejo personas que pudieran brindar este conocimiento para la fundación. Estos miembros del consejo ayudaron a desarrollar una estrategia para las inversiones. En el caso de FPE, la estrategia incluye tener en el equipo un gerente de inversiones, a cargo de invertir una parte del fondo patrimonial y que debe competir con compañías externas que invierten otras partes del fondo.

Algunas fundaciones desarrollan fondos restringidos como un servicio a los donantes que están interesados en una causa en particular. El ofrecer servicios a los donantes, creando fondos restringidos destinados a las causas y finalidades que les preocupan está empezando a probarse en fundaciones comunitarias en muchos países. PRCF comenzó recientemente a recaudar estos fondos restringidos. Su programa Fondos Familiares implementa fondos fiduciarios que apoya áreas de interés específicas en nombre de una familia o individuo.

Una o dos contribuciones significativas para el fondo patrimonial demuestra la factibilidad de la iniciativa y pueden apalancar más financiaciones. El nivel de los recursos comprometidos, tanto en término de contribuciones como de la energía y del tiempo de los fundadores, demuestran la probabilidad de establecer exitosamente un fondo patrimonial. En el caso de PRCF, el hecho de tener el apoyo de una conocida fundación estadounidense y de una compañía farmacéutica, estimuló a otras fundaciones y empresas para formar parte de una iniciativa tan exitosa.

Ejemplo 1

Filantropía local y conversión de la deuda en pro del desarrollo
Fundación para el Desarrollo Comunitario (Mozambique)

En 1989, un grupo de mozambiqueños comenzó a buscar formas de apoyar el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil de su país. Después de haber hecho consultas positivas con potenciales benefactores y beneficiarios, crearon la Asociación para el Desarrollo Comunitario en 1992, para facilitar el establecimiento de una fundación. La Asociación se encargó de identificar una estructura y un modo de financiación adecuado. Las leyes de Mozambique exigen que una organización que se registre como fundación posea un fondo patrimonial. Para poder satisfacer este requerimiento, contribuyeron con su propio dinero y reunieron fondos adicionales de personas de su red de contactos.⁸

Los fundadores incluían a la ex-primer dama de Mozambique, la Sra. Graça Machel, una ex-ministra de Economía, y líderes expertos del sector sin fines de lucro, la Universidad Nacional y la Iglesia. Lanzaron una campaña para reunir fondos para obtener dinero de individuos y corporaciones de Mozambique y, más tarde, consiguieron obtener más ingresos a través de la conversión de la deuda nacional. Dos aliados desde el principio en los Estados Unidos fueron The Synergos Institute, que les dio asesoría técnica, y la John D. and Catherine T. MacArthur Foundation, que les suministró la financiación para el desarrollo institucional. En 1994, la base de financiación había sido firmemente implementada y la Asociación lanzó oficialmente la Fundación para el Desarrollo Comunitario (FDC).

Estrategia

Los fundadores de FDC dedicaron cuatro años preparando el terreno e investigando estrategias para la recaudación de su fondo patrimonial. Contactaron la Fundación MacArthur en 1990 para obtener apoyo a su iniciativa de crear un proceso abierto de consulta y discusiones sobre la necesidad y el papel de una fundación mantenida por un fondo patrimonial en Mozambique. La Fundación MacArthur les suministró un apoyo fundamental al proceso, ofreciendo primero la financiación para las actividades de consultoría y, posteriormente, otorgando financiación básica para la iniciativa.

FDC creía que los fondos de emergencia (de organizaciones internacionales de ayuda y agencias bilaterales), a pesar de que eran una importante fuente de financiación a corto plazo, comenzarían a secarse conforme se fuera consolidando la paz en el país. Los fundadores sintieron que había la necesidad urgente de comenzar a construir una fuente de financiación que fuera de propiedad local y que paulatinamente pudiera remplazar las fuentes extranjeras para que fueran desapareciendo poco a poco. Se propuso una meta de US\$50 millones.

Su estrategia giraba en torno de tres fuentes potenciales de financiación:

- Convencer a las empresas y a los ciudadanos mozambiqueños para que invirtieran en el fondo patrimonial
- Participar de un programa de conversión de deuda en pro del desarrollo
- Obtener el apoyo de fundaciones extranjeras y agencias de ayuda oficiales

Convenciendo empresas y ciudadanos de Mozambique para invertir en donaciones.

En 1996, la Sra. Machel, en una presentación hecha en el Taller sobre Filantropía y Recaudación Nacional de Fondos en Zimbawe, hizo hincapié en el papel clave de la "discusión y la planificación" en la recaudación de un fondo patrimonial. A través de este diálogo, los fundadores supieron que los líderes empresariales emergentes en Mozambique también estaban interesados en encontrar medios para colaborar en el desarrollo social y económico de las comunidades.

La Asociación para el Desarrollo Comunitario [como se llamaba entonces la FDC] comenzó a reclutar a miembros de la sociedad mozambiqueña para que reunieran recursos particulares y ayuda interna de Mozambique. Investigamos los sectores y nos preguntamos quiénes eran los potenciales aliados para nuestro emprendimiento, los que podrían compartir el sueño de hacer realidad una fuente sostenible de apoyo para la iniciativa de las comunidades mozambiqueñas.

Descubrimos que estos socios eran miembros de nuestra sociedad que no conseguían solidificar su compromiso social a través de sus actividades habituales. Contribuir para el fondo patrimonial de la fundación les dio una forma de participar en el desarrollo social. Las personas que buscaban una forma de participar en el desarrollo nacional estaban muy interesadas en ayudar a formar dicho fondo patrimonial.

Las empresas nacionales, especialmente las de los sectores bancario y de seguros, también veían los beneficios que les podría traer un fondo nacional sostenible para el desarrollo de la comunidad. Como no atendía a su condición básica (generar utilidades) necesitaban un aliado dentro de la sociedad civil para convertirlo en realidad. Las conexiones tenían que crearse cuidadosamente y era crucial dejar clara la participación y el compromiso de todos los potenciales colaboradores. Al final, a través del diálogo y de una planificación significativa, fuimos capaces de establecer esas alianzas y recaudamos el equivalente a, aproximadamente, US\$300.000 de fuentes exclusivamente mozambiqueñas.⁹

Una de las formas como los financiadores consultaron sobre la idea de establecer una fundación comunitaria nacional fue a través de un seminario de dos días en 1990. Invitaron a dos representantes de cada una de las diez provincias de Mozambique, cinco embajadores de países donantes extranjeros, once representantes de agencias de ayuda bilaterales y multilaterales, y treinta y cinco líderes reconocidos del sector privado, el gobierno, iglesias y organizaciones no-gubernamentales. La Sra. Machel preparó el escenario para la discusión:

Nosotros les informamos sobre los orígenes de la iniciativa para establecer la Fundación para el Desarrollo Comunitario y situamos la posición dentro del amplio rango de iniciativas de la sociedad a favor del desarrollo.

Somos un grupo de personas que sentimos la necesidad de participar activamente a fin de que los ideales que muchos de nosotros compartimos se vuelvan realidad.

Queremos movilizar la determinación y los recursos hacia una iniciativa de solidaridad nacional que podría llenar los espacios vacíos y generar resultados medibles, aunque nuestro deseo es caminar con seguridad desde los logros más pequeños hasta los más grandes.

Por lo tanto, les pedimos que su participación en las discusiones transforme su determinación y sus experiencias en conocimiento común para todos.

Les pedimos que compartan abiertamente sus convicciones y temores siempre pensando en la situación en la que viven las comunidades más pobres, ya que son, al final de cuentas, la razón de ser de este seminario.¹⁰

Los fundadores sintieron que la reunión logró dos objetivos principales:

- Abrió el camino para una reunión más amplia con especialistas y los recursos a favor de un objetivo común
- Involucró personalmente y obtuvo mayor apoyo tanto de donantes potenciales como de los líderes nacionales de la sociedad civil

Los fundadores sintieron que cada vez eran más capaces de demostrar la necesidad de una fundación local mantenida por un fondo patrimonial. Varios de los fundadores se lanzaron intensivamente a hacer visitas para recaudar fondos en el norte, centro y sur del país. Pedían a los líderes empresariales y sociales, a quienes conocían, que hicieran una contribución al fondo patrimonial de la Fundación. Habían aprendido que las empresas no eran capaces o que no estaban preparadas para comprometerse en contribuciones regulares porque estaban inseguras sobre su propia posición debido a los rápidos cambios en el ambiente económico del país. Antonio Carvalho Neves, miembro fundador que fue parte de este impulso por obtener financiación, señaló: "nosotros creíamos que reunir fondos no sería difícil, si éramos capaces de mostrar un plan coherente que fuera aprobado por las personas ".¹¹

A través de este esfuerzo para reunir fondos, la Fundación pudo recaudar el equivalente de US\$300.000, aproximadamente, en menos de 1 año y medio de visitas. De los más de treinta benefactores, la mayoría eran empresas medianas, algunas de las cuales fueron creadas antes de la independencia de Mozambique en 1980. Los fundadores se concentraron en obtener las contribuciones iniciales para el fondo patrimonial a través de contactos personales y debates. Ellos no invirtieron en material de propaganda ni presentaciones, muy probablemente porque ya tenían un acceso directo a potenciales contribuyentes y la decisión de hacer contribuciones, en ese entonces, era influenciada principalmente por la confianza creada a través de los contactos personales.

Participación en la conversión de la deuda en pro del desarrollo

El gobierno y una coalición de bancos europeos buscaban un medio para reducir, el volumen de la deuda de Mozambique desde hacía algunos años. En principio, los acreedores habían aceptado, cancelar la deuda, pero exigían a cambio que el gobierno colocara a disposición recursos para el desarrollo social y económico. Desde las discusiones iniciales, a fines de los años 80, los fundadores ya veían la posibilidad de recaudar ingresos para el fondo patrimonial a partir de la conversión de la deuda. Finalmente, surgió la oportunidad cuando los fundadores obtuvieron financiación local y demostraron así, el sentido de propiedad local y el compromiso con la idea.

Los fundadores tenían acceso a los ministerios gubernamentales, ya que muchos de ellos habían sido funcionarios de alto nivel del gobierno. El Ministerio de Hacienda fue el responsable por la conversión de la deuda. Gracias a estas conexiones, los fundadores de FDC se reunieron con el Ministro de Hacienda, que estaba convencido de que el fondo patrimonial de FDC sería un buen destino para los fondos porque redundaría en beneficios claros y a largo plazo para la sociedad mozambiqueña. Él desempeñó un papel fundamental al aconsejar a la fundación y apoyar su participación. Su apoyo fue clave ya que la negociación y la mecánica de la conversión de la deuda estaban fuera del alcance de la FDC.

Una condición para que la Fundación fuera aceptada como beneficiaria de la financiación era la de que los fundadores no presionaran al gobierno ni impusieran un plazo de pagos. Esta acción podría tener un impacto sobre la propia conversión de la deuda. El Ministerio se reservó también el derecho de determinar cómo se harían los pagos y tuvo la opción de pagar en moneda o en otros activos. Como la moneda nacional todavía no tenía estabilidad y en esa época era difícil ponerle un valor a los bienes raíces y a otros activos no monetarios, esto significó que el valor final de la conversión de la deuda fuera difícil de estimar.

El papel de los financiadores era demostrar que la fundación era una respuesta creíble y viable al desarrollo social y económico. Antonio Carvalho Neves y Graça Machel visitaron a las agencias acreedoras extranjeras en Europa y lograron convencerlas para que aceptaran la participación de la fundación en la conversión de la deuda. Como explica Carvalho Neves, "nos interpusimos entre las asignaciones de los donantes extranjeros y el gobierno de Mozambique y dijimos: '¿por qué no dárnosla a nosotros?' Nosotros teníamos la oportunidad histórica y las conexiones, todas las piezas del puente".¹² La fundación tuvo que justificar el fondo patrimonial con el dinero de la deuda directamente a los países acreedores que estaban involucrados, Noruega, Suecia, Finlandia, Dinamarca y Holanda, pero la conversión de la deuda en sí, fue negociada directamente por los gobiernos involucrados.

Graça Machel describe cómo se llevó a cabo la negociación y hace hincapié en la importancia de la elección del momento adecuado:

No obstante las dificultades, sentíamos que teníamos que empezar nuestro fondo patrimonial con fondos locales, de ciudadanos locales y obtener el apoyo del gobierno mozambiqueño. Tan solo esto nos dio la fuerza y la seguridad para negociar con el gobierno sobre el papel que podría tener. En aquel entonces, descubrimos que Mozambique estaba negociando los términos de su deuda con varios bancos grandes de Europa. Debido al gran cuidado que habíamos tenido para obtener la colaboración y hacer sociedades con el gobierno, supimos que tanto el gobierno como los banqueros europeos estaban buscando un emprendimiento social como el nuestro, en el cual Mozambique pudiera contribuir como parte de una compensación de la deuda. El momento era el mejor y el hecho de que ya habíamos movilizado un apoyo local significativo nos hacía un beneficiario atractivo de estos fondos sociales. El gobierno pudo concluir sus negociaciones y el fondo patrimonial que estábamos recaudando recibió una contribución multimillonaria (en dólares) de los fondos públicos. Así, a través de nuestras amplias asociaciones con la sociedad y el gobierno, reunimos el fondo patrimonial inicial que necesitábamos...¹³

Todos los pagos para la Fundación se hicieron entre 1992 y 1996. Además de efectivo, la Fundación recibió algunos de los pagos en bienes raíces, algunos de valor histórico o turístico. Para 1997, el fondo patrimonial de la Fundación proveniente de la compensación de la deuda tenía un valor aproximado de US\$3 millones.

Los financiadores contribuyeron para la defensa de la Fundación como beneficiaria de los fondos al:

- Asegurar el apoyo del Ministerio de la Hacienda que negociaría y llevaría a cabo el acuerdo
- Fomentar el apoyo y el entendimiento de los líderes sociales y económicos locales sobre la necesidad de la fundación y su papel potencial
- Reunirse en Europa con algunas de las agencias involucradas para que conocieran mejor a la Fundación

Búsqueda del apoyo de fundaciones extranjeras y agencias de asistencia para el desarrollo. Inicialmente, los financiadores pensaron que podían interesar a las agencias oficiales de asistencia para el desarrollo para que ofrecieran fondos de contrapartida de los recursos y a la inversión local para financiar el fondo patrimonial. Los financiadores se reunieron con las agencias y fundaciones extranjeras para discutir el acuerdo, pero se dieron cuenta de que no era probable que la estrategia tuviera éxito. La mayoría de los benefactores estaban dispuestos a considerar el apoyo a los programas y propuestas de proyectos de la Fundación, pero pocos tenían una política interna que les permitiera financiar fondos patrimoniales. Más allá de la cuestión política, aún las organizaciones que podían apoyar fondos de patrimonio no considerarían este apoyo para la Fundación porque, como organización en proceso de creación, no tenía un historial. El problema final era que la Fundación todavía no tenía la capacidad de responder a las necesidades de esas agencias, en términos de propuestas, materiales de apoyo y otras herramientas que mostraran la capacidad de la fundación de hacerse cargo de sus actos.

En 1992, los financiadores reevaluaron esta estrategia y decidieron postergar el esfuerzo de recaudar fondos para el patrimonio junto a las agencias extranjeras hasta que hubieran construido el historial de la organización. En su lugar, se acercaron a fundaciones y agencias oficiales de asistencia al desarrollo en búsqueda de apoyo para el programa, para ayudar a crear el historial que no tenían y promover el desarrollo institucional que les permitiera fortalecer su capacidad de reunir y administrar un fondo patrimonial.

Por ejemplo, le solicitaron a la Agencia Norteamericana para el Desarrollo Internacional (USAID) que financiara un estudio de la factibilidad para crear un fondo patrimonial en Mozambique con el objetivo de suministrar un flujo de fondos para las operaciones de la organización.¹⁴ USAID estuvo de acuerdo y contrató a una empresa de consultoría norteamericana para que llevara a cabo el estudio el cual:

- Concluyó que crear un fondo para una organización era un acercamiento factible en Mozambique (una pregunta que muchos se hacían benefactores)
- Produjo catorce recomendaciones sobre la estructura, el personal, el programa y el desarrollo de recursos de FDC

Las recomendaciones incluían lo siguiente:

Es factible que la Fundación establezca un fondo patrimonial para proporcionar financiación sostenible para cubrir sus necesidades operativas básicas. El gobierno de Mozambique se ha comprometido a darle a la Fundación una parte de sus ingresos provenientes de la compensación de la deuda. La Fundación ha demostrado su capacidad de obtener contribuciones del público en general...

- La Fundación debe llevar a cabo un estudio de sus necesidades de personal de acuerdo a diferentes escenarios de programas y apoyo administrativo. Esto debe incluir recaudación de fondos, contabilidad, administración de personal, desarrollo de criterios de financiación, análisis, creación y evaluación de proyectos, comunicación e información, sistemas de gerencia de informaciones, documentación y capacitación de personal en la administración de donaciones.¹⁵

El estudio confirmó la creencia de los financiadores de que una fundación mantenida por un fondo patrimonial era factible y que agregaba credibilidad a su iniciativa. El estudio también ayudó a aumentar la confianza de los benefactores extranjeros en la iniciativa.

Ejemplo 2

La campaña por el capital
Fundación Comunitaria de Puerto Rico

La Fundación Comunitaria de Puerto Rico (PRCF) fue fundada a través de los esfuerzos de un grupo de organizaciones e individuos que querían aumentar la financiación para el sector no lucrativo de Puerto Rico. Entre los financiadores estaban la Coalición Puertorriqueña Nacional (NPRC) y un grupo de donantes encabezados por la Fundación Ford que se reunieron a partir de un interés común por aumentar la financiación de actividades sin fines de lucro en la isla. La creación de un fondo patrimonial era la prioridad principal de los financiadores de PRCF, que lo veían como esencial para mantener los objetivos financieros de la fundación. En el capítulo 1 se discute la formación de PRCF.¹⁶

Los financiadores optaron por crear un fondo patrimonial siguiendo el modelo de las fundaciones comunitarias: crear una institución que pudiera recaudar e invertir fondos de donantes individuales de la propia la comunidad, cuyos intereses se usarían para lograr los objetivos designados por el donante. Comenzaron buscando contribuciones de fundaciones y empresas norteamericanas establecidas en Puerto Rico para formar un fondo patrimonial inicial con el que podrían apalancar fondos locales.

En los últimos quince años, PRCF ha llevado a cabo dos campañas patrimoniales, así como operaciones continuas para reunir fondos y aumentar su fondo patrimonial actual, que es equivalente a más de US\$20 millones. Cuando el respaldo de sus primeros benefactores se niveló, PRCF buscó y sigue buscando un mayor apoyo de fuentes locales de Puerto Rico. La Fundación ha intentado varias estrategias para lograrlo, incluyendo la formación de fondos con el nombre de las familias y celebridades deportivas.

La campaña inicial -1983-1988

Las condiciones para recaudar recursos en Puerto Rico no parecían favorables en los años 80. Para muchos, la filantropía tradicionalmente se relacionaba con programas de donación de las iglesias. Además, había pocas fundaciones donantes en la isla, y su papel era muy limitado. Existían sólo una fundación privada y menos de diez fundaciones familiares e independientes, todas relativamente pequeñas.¹⁷ La idea de donarle recursos una nueva fundación comunitaria que asignara el dinero a proyectos comunitarios específicos nunca se había intentado.

Cómo se reclutó a un público a través de un Estudio de Factibilidad

NPRC decidió llevar a cabo un estudio de factibilidad sobre la idea de establecer una fundación comunitaria. En 1983, con la financiación de la Fundación Ford, NPRC contrató a unos consultores privados para esta labor. El estudio fue un paso importante para obtener apoyo a la idea y recaudar contribuciones para el patrimonio, porque introducía el concepto de fundación comunitaria a una serie de benefactores potenciales tanto de la isla como de Estados Unidos.

Los consultores entrevistaron a 34 líderes de la comunidad y empresariales durante tres meses. La primera parte de las entrevistas consistía en la discusión sobre los roles y objetivos de las fundaciones comunitarias. La segunda parte exploraba la política de las compañías o de las organizaciones hacia las donaciones comunitarias, sus registros en

los últimos años y sus planes para el futuro. La tercera parte consistía en verificar las reacciones a la propuesta de crear una fundación comunitaria en Puerto Rico.

Un foco estratégico del estudio fueron las empresas estadounidenses que operaban en la isla. Se identificaron como una buena fuente de financiación potencial porque recibían beneficios fiscales considerables para instalarse en Puerto Rico (estas empresas se conocen como las "empresas 936" por la regulación fiscal de los Estados Unidos bajo la que se han instituido).

Los consultores encontraron respuestas positivas en la mayoría de las entrevistas. Sus conclusiones, resumidas más adelante, sugerían que tanto las fundaciones norteamericanas como las compañías 936 eran buenas fuentes potenciales de financiación para el fondo patrimonial:

- Los dirigentes de las principales asociaciones entrevistadas expresaron su apoyo para la fundación comunitaria: la Asociación de las Industrias de Puerto Rico, la Asociación de los Banqueros de Puerto Rico, la Asociación de la Industria Farmacéutica, y la Cámara de Comercio de Puerto Rico.
- La mayoría de los líderes entrevistados respondió que PRCF no debería tener ningún problema en reunir US\$3 millones del sector privado en fondos de contrapartida a lo largo de tres años
- La PRCF no competiría con United Way de Puerto Rico
- El momento era propicio por las siguientes razones:
 1. Las corporaciones 936, en parte respondiendo a la presión del Ministerio del Tesoro de Estados Unidos y las recientes enmiendas del Congreso, recibirían muy bien la creación de una fundación que fuera un catalizador y un instrumento para "hacer más en Puerto Rico".
 2. Hay un consenso creciente en Puerto Rico de que la isla necesita romper el síndrome de que sólo el gobierno es capaz de hacer las cosas.
 3. Recientemente el sector privado ha creado varias entidades nuevas para aumentar su papel en los asuntos comunitarios.
 4. Dos fundaciones puertorriqueñas están pasando por el proceso de aumentar substancialmente su otorgamiento de donaciones.¹⁸

Durante las entrevistas también quedó claro que tener un compromiso inicial de apoyo de personas de la Fundación Ford y Schering-Plough (corporación 936) sería un factor clave en el éxito de la iniciativa para formar un fondo patrimonial. Su apoyo aumentó la credibilidad de los esfuerzos locales y las probabilidades que tuvieran éxito. Además, estas dos organizaciones participaron de varios de los encuentros iniciales y, cuando el consejo de curadores se formó finalmente, anunciaron la intención de contribuir con fondos de contrapartida al fondo patrimonial de la Fundación.

PRCF recibió compromisos por un total de US\$4 millones en donaciones de estas fundaciones norteamericanas: la Fundación Ford, la Fundación Rockefeller, la Carnegie Corporation de Nueva York y la Fundación John D. and Catherine T. MacArthur. El compromiso era obtener contrapartidas para estos fondos con recursos locales al dos por uno. Así, necesitaba reunir un total de US\$8 millones hasta el 31 de marzo de 1989.

Gracias a los esfuerzos de dos ejecutivos de Schering-Plough, PRCF recaudó fondos de contrapartida de once compañías 936, dos bancos locales y varias compañías menores hasta totalizar US\$1.800.000 hacia fines del segundo año de la campaña.

En 1989, PRCF superó su meta de US\$12 millones (US\$4 millones de fundaciones estadounidenses y US\$8 millones de otras fuentes) por poco más de US\$300.000. La fundación solicitó y logró cerrar dos importantes acuerdos sobre las contrapartidas que la ayudaron a cumplir con su meta:

- El plazo se postergó por seis meses hasta el 31 de diciembre de 1988, para posibilitar la obtención de varias contribuciones nuevas para el fondo de patrimonio.
- Las fundaciones norteamericanas aceptaron que una contribución de más de un millón de dólares en servicios de cobertura en medios de comunicación de la campaña antidrogas de PRCF podría formar parte de la contrapartida.

La campaña hacia la permanencia - la segunda campaña

Tras la experiencia de la primera campaña para reunir capital, se llevó a cabo un esfuerzo para reunir activos para el fondo patrimonial. El consejo de PRCF sintió que estaba preparado para buscar nuevas formas de establecer una cultura de donación filantrópica en Puerto Rico que pudiera mantener a largo plazo. Algunas de las lecciones que aprendidos de los éxitos y obstáculos de la recaudación del fondo patrimonial permanente fueron:

- Comprender la importancia del apoyo local
- Reconocer el rol clave que puede desempeñar un miembro del consejo
- Designar un presupuesto para la campaña de construcción del fondo patrimonial
- Utilizar estratégicamente un consultor para investigar las fuentes de financiación¹⁹

En 1990, PRCF comenzó a visitar a sus benefactores más cercanos con el fin de incrementar su fondo patrimonial a US\$20 millones. Se acercó a ellos a través de contactos y peticiones directas. Al lanzar la segunda campaña, esperaba buscar y fortalecer la filantropía local con base en las tradiciones locales. Con esta finalidad, incorporó los siguientes conceptos a su campaña:

- Basarse en los aspectos culturales que incentivan a las personas a donar. PRCF creía que una idea importante era traer el concepto de familia para las fundaciones.
- Llegar a las celebridades locales para movilizar, no sólo recursos, sino el orgullo local resultado de la publicidad asociada a su participación
- Producir material visualmente atractivo y profesional, que transmita la idea de solidez, seriedad y estabilidad²⁰

Una de las herramientas que usó PRCF fue una escribir un comunicado para expresar el motivo por el cual una organización debe ser financiada a través de un fondo patrimonial. El comunicado de PRCF es de dos páginas y se usa junto con ejemplos de lo que se ha logrado hasta la fecha. La descripción cuidadosamente sitúa a la fundación dentro del contexto de la necesidad que tiene Puerto Rico de no depender del gobierno como el único benefactor que apoya los programas y las iniciativas sociales. Intercala este argumento con ejemplos de sus éxitos: (resumidos)

El caso de la fundación comunitaria de Puerto Rico

Durante más de cuarenta años, el gobierno había sido visto por casi todos los puertorriqueños como la fuente de todos los servicios, la solución de todos los problemas, el proveedor de todos los beneficios y el implementador de todas las actividades económicas.

Este fue el legado de cuatro décadas de transformación en una sociedad que pasaba de una economía de monocultivo, sin la presencia del propietario en los años 30, con muchos vestigios de feudalismo, a una economía de base industrial y diversificada, con un crecimiento cada vez más rápido en los años 60 y 70.

Era un papel apropiado para el gobierno a principios de ese período. Tuvo que tomar la iniciativa para mostrarle a la comunidad el camino hacia la autoestima a través de la autosuficiencia y para estimular la adhesión del capital privado a recorrer este camino. El gobierno representó bien su papel, tan bien, que Puerto Rico se mencionaba a menudo como un modelo a ser emulado por otras sociedades en desarrollo.

Pero la transformación todavía no está completa. Muchos de los viejos problemas sociales y económicos aún persisten y han surgido muchos nuevos como resultado del fenómeno de la rápida modernización.

En los últimos años, se ha vuelto cada vez más obvio que el gobierno no puede, y en el fondo, no debe, seguir suministrándoles todas las cosas a todas las personas. Esto es particularmente cierto en una sociedad cada vez más compleja, en términos de economía, aspiraciones, formación y modelos de producción y consumo.

Pero no había nada que llenara el vacío entre la iniciativa gubernamental y las necesidades sociales. En Puerto Rico, a diferencia de los Estados Unidos, no ha habido una tradición bien arraigada de filantropía privada para llenar el espacio entre lo que la comunidad necesitaba y lo que el gobierno podía ofrecer. Una de las razones de esta carencia es el hecho de que, hasta hace muy poco tiempo, las fundaciones filantrópicas nacionales, que tienen un papel importante en el desarrollo de las comunidades en el continente, eran prácticamente inactivas en la isla.

Sí, Puerto Rico ya estaba maduro para que alguien que quisiera caminar junto con el gobierno y actuar como su complemento en el intento de encontrar soluciones para la variedad de problemas que persisten, además de los muchos que han surgido en forma simultánea con el desarrollo y la modernización...

Y, dentro de esta realidad, nació en 1985 la Fundación Comunitaria de Puerto Rico.

La Fundación trajo algo nuevo a la isla. Durante su corta existencia, institucionalizó y profesionalizó la filantropía en Puerto Rico. Ha demostrado que existía la necesidad de tener este tipo de organización y que la donación bien administrada promueve la filantropía corporativa e individual. Su éxito ha llamado la atención de grupos de varios países del Caribe y de América Latina conscientes del civismo, muchos de los cuales han llegado a la isla para aprender cómo opera la fundación, con el objetivo de repetir esta historia de éxito en sus países.

Ahora, la necesidad es edificar sobre este éxito, y darle a la Fundación Comunitaria de Puerto Rico un fuerte impulso que la establezca firmemente como una herramienta comunitaria permanente y de gran valor para ayudar a Puerto Rico a enfrentar los desafíos del presente y del futuro.

Una cosa que podemos asegurar es que al cumplir nuestra petición de obtener un apoyo significativo para nuestro fondo patrimonial, ustedes habrán hecho una de las mejores inversiones en Puerto Rico. Como creemos que, al terminar de leer este texto y el material que se adjunta,

ustedes concluirán que ninguna otra institución de la isla está usando con tanta eficacia y eficiencia los recursos disponibles para ayudar a resolver los problemas estructurales de la sociedad y para construir un Puerto Rico más estable y mejor.

Únase a nosotros para llevar a cabo esta importante empresa hasta su máximo potencial.²¹

Fondos de familia

Además de insistir con sus benefactores más cercanos, PRCF anunció su intención de empezar a recaudar fondos locales, junto a las familias que deseaban crear un legado a través de su apoyo al financiar el desarrollo de la comunidad puertorriqueña. El Informe Anual de 1990 de PRCF describe la función y el contexto de estos fondos familiares para su creación:

... La campaña hacia la Permanencia no depende únicamente del apoyo continuo y repetido de los patrocinadores originales. Fiel a su objetivo de estimular el crecimiento de la filantropía privada, la Fundación creó nuevas formas de recaudar fondos y darles a los donantes reconocimiento por su apoyo. Notable entre estos nuevos abordajes está el Fondo Familiar. Bajo este concepto, cualquier miembro de una familia que desee establecer un legado permanente a nombre de un miembro en particular de familia, o de la familia como entidad, podrá hacerlo a través de la Fundación.

El mecanismo es sencillo: la persona o la familia que desee crear el legado dona una cantidad, bajo la forma de contribución única o como contribución abierta, a la que se agregarán periódicamente sumas depositadas en la Fundación, con la condición de que el dinero se destinará al Fondo Patrimonial y de que las utilidades generadas se usen de la forma que mejor refleje los intereses de la persona homenajeada.

El uso específico puede ser, por ejemplo, tan general como "finances educativos", o tan específico como para "programas de salud mental". O puede sencillamente ser donado en apoyo a los programas generales de la Fundación. Desde el punto de vista de la Fundación, mientras menos específica sea la designación del uso, mejor. Pero algunos donantes tienen razones muy válidas de ser específicos. Un fondo puede haberse creado, por ejemplo, en nombre de un(a) maestro(a) de ciencias, y la familia entonces desea homenajearlo(a) auspiciando en el campo de la ciencia. A menos que la restricción deseada sea demasiado específica, generalmente se puede hacer acomodar en las seis amplias áreas de interés que la Fundación ha definido para sí misma: salud, educación, desarrollo comunitario, desarrollo económico, cultura y las artes y prevención de la delincuencia y el abuso de las drogas.

Los Fondos Familiares no son tan sólo una idea. Es un programa continuo. El primer fondo fue creado en 1990 por la familia Margarida-Juliá, en homenaje a la memoria de Doña María Luisa Saldaña de Juliá, esposa del Dr. Mario Juliá. Su apoyo incansable a su esposo fue el medio de ayudarlo a alcanzar muchas metas en el campo de la salud mental. Otros Fondos Familiares que están en trámites de creación y se espera que las pequeñas contribuciones actuales se transformen en un flujo significativo que pueda contribuir, de forma importante, para alcanzar la meta de US\$20.000.000 y seguir creciendo en forma indefinida.²²



En 1997, PRCF tenía 20 fondos familiares por un valor total de US\$ 39.461, siendo el menor de US\$ 50 y el mayor de US\$ 10.000. Los Fondos Familiares hasta ahora han redituado un retorno pequeño en relación con el esfuerzo empleado, pero PRCF los considera uno de sus programas más exitosos. Nelson Colón, el director del programa, señaló:

Creo que es, quizás, el instrumento más poderoso que tenemos para construir la filantropía familiar e individual en Puerto Rico. Es un nuevo camino, que parte del viejo plano de nuestras fundaciones asociadas de Estados Unidos. Ahora estamos trabajando en una de las áreas más difíciles, que es la construcción de la filantropía local.

Lo importante es que, aunque el rendimiento es bajo, comparado con las donaciones grandes que recibimos de fundaciones y empresas norteamericanas, el hecho de que tengamos 20 fondos familiares abiertos es un gran paso hacia una nueva tradición filantrópica.²³

Colón cree que los tres componentes del éxito inicial del Programa de Fondos Familiares son:

- **PRCF suministra contrapartidas para los fondos familiares.** Cada dólar donado a un fondo familiar se equipara con cincuenta centavos de la Fundación. Esto ha sido un gran incentivo para donar.
- **La campaña de marketing de PRCF ha sido efectiva.** El folleto fue muy bien recibido. Además, PRCF produjo un video que la relaciona con las tradiciones culturales y sociales locales. PRCF usa el video en reuniones y en conferencias profesionales. Otro acercamiento es trabajar con urbanistas.
- **Existe una fuerte conexión entre el concepto de los fondos familiares y la forma en que normalmente ocurre la actividad filantrópica en Puerto Rico.** La filantropía se da a través de la herencia, los padres dejan dinero a su familia y piden a la familia que apoye algún tipo de obra de beneficencia. Los Fondos Familiares de PRCF ofrecen a las familias una forma de hacer crecer esta tradición local.

PRCF también ha comenzado a trabajar en otro concepto llamado los Fondos de las Estrellas. A través de este concepto, busca cultivar a celebridades que tienen una alta posición, principalmente beisbolistas, invitándolos a abrir un fondo en la fundación con parte de sus ingresos. En 1998, PRCF tenía un fondo de estrellas de US\$100.000. El plan es que las celebridades de cualquier campo encuentren atractivo el Fondo de las Estrellas.

Ejemplo 3

Conversión de la deuda en pro de la naturaleza *Fundación para el Medio Ambiente Filipino*

La Fundación para el Medio Ambiente Filipino (FPE) se estableció formalmente en 1992. La base financiera de su establecimiento provino de una conversión de la deuda a favor de la naturaleza llevado a cabo con fondos de la Agencia Norteamericana para el Desarrollo Internacional (USAID) y el Banco de Tokio.

El esfuerzo de reunir un fondo patrimonial se inició con conversaciones entre los gobiernos de los Estados Unidos y de las Filipinas y un lobby estratégico de una coalición de organizaciones ambientalistas de Filipinas, Green Forum Philippines. En 1990, como resultado de estas discusiones, el gobierno estadounidense aprobó como ley

la Iniciativa para la Ayuda Extranjera, bajo la cual surgió el Programa de Gerencia de los Recursos Naturales. De los US\$125 millones de nueva ayuda bilateral para las Filipinas, se asignaron US\$25 millones para un Componente de Protección de los Recursos para apoyar actividades locales de gerencia de la diversidad biológica y los recursos sostenibles.

El gobierno filipino y USAID negociaron el uso de esta financiación. Al mismo tiempo, las conversaciones entre el gobierno de Filipinas y el sector de ONGs dieron lugar a la idea de usar parte de esta ayuda para crear un fondo permanente para financiar actividades ambientales. Consecuentemente, parte de esta ayuda y una contribución del Banco de Tokio se usaron para comprar deuda filipina y es la base del fondo patrimonial de US\$22 millones de FPE.

Negociación e manejo de la conversión de la deuda

La propia Fundación surgió de una negociación exitosa que incluyó a las organizaciones ambientalistas de las Filipinas y los gobiernos norteamericano y filipino. Las negociaciones no siempre se dieron sin tropiezos. La necesidad de la aprobación del congreso de Estados Unidos y los intereses de las organizaciones filipinas para garantizar que cualquier fundación financiada por un fondo de donaciones tuviera autonomía local debería incorporarse al proceso.

La acción del gobierno norteamericano para apoyar la preservación ambiental en las Filipinas partía de la premisa política de apoyar el histórico cambio de poderes del gobierno (de la dictadura de Ferdinand Marcos a un sistema más democrático) y el proceso de democratización que se estaba dando en Filipinas. USAID vislumbró una oportunidad de ser la pionera en una nueva era en la asistencia al desarrollo que incorporaría la participación de ONGs y un apoyo substancial para el medio ambiente. Financiar una fundación ofrecía una ventaja en particular: la Agencia podría hacer una sola y significativa contribución que tendría un impacto a largo plazo. Como señaló Eugenio Gonzalez, líder de una ONG filipina, que tuvo un papel importante en las conversaciones:

En un fondo patrimonial hay una ventaja burocrática integrada. Pongamos 100 millones de dólares en un fondo patrimonial y habremos gastado 100 millones de dólares en un abrir y cerrar de ojos. Si no los ponemos en un fondo patrimonial, lo gastaremos en un plazo de varios años.²⁴

A fin de iniciar el proceso de negociación de la financiación a través de la conversión de la deuda, el gobierno de Estados Unidos eligió a una ONG estadounidense, el World Wildlife Forum (WWF), para que actuara como agencia de implementación. Después de que USAID firmó este acuerdo, los negociadores de las ONGs de las Filipinas insistían en que no se le debería dar a una ONG norteamericana el papel de "curador" absoluto sobre un proyecto filipino. Identificaron dos condiciones para su participación en el proceso de establecimiento de FPE:

- La Fundación debería ser dominada y administrada por una ONG
- The Philippine Business for Social Progress (PBSP) quedaría incluida en el acuerdo de cooperación

En consecuencia, WWF firmó un acuerdo de cooperación con PBSP en julio de 1991. Ambas ONGs estaban comprometidas a suministrar asistencia técnica a FPE durante sus dos primeros años y conjuntamente administrarían un Programa Provisorio de Donaciones para que los fondos estuvieran inmediatamente disponibles para los solicitantes de la ONG mientras que se formalizaba FPE.

Estructura del acuerdo

La conversión de la deuda a favor de la naturaleza quedó estructurada como se indica:

La financiación inicial provino de USAID, que, a través del Componente de Protección de los Recursos de su Programa de Recursos Naturales, proporcionó las donaciones que establecieron un fondo patrimonial por un valor [en 1995] de 22 millones en pesos filipinos. El Banco de Tokio también hizo una donación relativa a la deuda de US\$200.000 al World Wildlife Forum en beneficio a la Fundación. El fondo patrimonial de FPE está bajo la forma de una serie especial de bonos del Banco Central de Filipinas. Los intereses obtenidos a partir de esos bonos se utilizan por la Fundación para financiar proyectos de las ONGs que tienen el propósito de conservar la biodiversidad, así como para algunos programas proactivos.²⁵

Banco Extranjero	→ WWF	→ Banco Central	→ Fundación
Vende bonos dudosos de la deuda con descuentos substanciales	Recibe donaciones de agencias de financiación internacionales, por ejemplo, USAID y el Banco de Tokio, para rescatar parte de la deuda externa Filipinas	Convierte los bonos de deuda en moneda local a una tasa de conversión estipulada	Recibe los fondos de la conversión de la deuda en forma de un fondo patrimonial
	Compra bonos de deuda nacional en el mercado secundario de bonos de la deuda		Usa los intereses del fondo patrimonial para proyectos / programas ambientales
	Exige que los ingresos de la conversión de la deuda se usen para proyectos de conservación		

26

Inversión y administración del fondo patrimonial

Aún antes de que FPE hubiera reunido un fondo patrimonial, comenzó a establecer políticas de inversión y administración para proteger y aumentar el fondo.

FPE estableció una unidad financiera, encabezada por un gerente financiero y respaldado por un analista financiero de proyectos. Las responsabilidades de estas personas incluyen la coordinación y administración financiera general, la contabilidad y las inversiones. El gerente financiero desarrolla un programa para obtener el más alto rendimiento por fondos que se pueden invertir y lo presenta para la aprobación del director ejecutivo de FPE. El gerente financiero también coordina con los gerentes de inversiones su administración. Cualquier cambio en la política y en la evaluación del desempeño del gerente, se discute en un comité de inversiones a nivel del consejo.

Las políticas de inversiones a continuación surgen de una reunión del consejo de FPE de diciembre de 1997 y toman en cuenta el clima económico negativo de ese año. Además de las políticas relativas al fondo patrimonial y su "crecimiento", FPE desarrolló políticas de inversión en las donaciones "fluctuantes" y de fondos operativos comprometidos y asignados, pero todavía no entregados.²⁷

POLÍTICAS DE INVERSIÓN. El 12 de diciembre de 1997

A. ESCENARIO

La política de inversión tiene el objetivo de atender a los requerimientos básicos de la Fundación:

1. Seguridad del capital
2. Liquidez de fondos
3. Réditos suficientes
4. Crecimiento del fondo a largo plazo

Para que la Fundación pueda cumplir con estos objetivos y al mismo tiempo llevar a cabo sus funciones, trata de invertir y programa su presupuesto para producir modelos de gastos uniformes de un año al otro, mientras preserva el valor real de la cartera de inversiones.

La siguiente tabla muestra la asignación de activos de la cartera de FPE al final de septiembre de 1997. Las inversiones con ingresos fijos constan de valores gubernamentales a corto y a largo plazo, o sea el 94% de la cartera total, en tanto que la utilidad neta y otras cuentas con liquidez totalizaron el 6% restante del total de fondos.

Componentes de la cartera (el 30 de septiembre de 1998)		
	<u>Valor en el mercado</u> (en miles de pesos)	<u>Porcentaje</u>
Inversiones con ingreso fijo		
Valores a largo plazo		
Bonos a 20 años	318.060	54
5 años (bonos de plazo fijo)	82.207	14
4 años	18.680	3
3 años	33.491	5
2 años	59.924	10
Corto plazo	36.767	6
Patrimonio Líquido	24.509	4
Cuentas con liquidez	14.103	2
Total	587.741	100

* El valor del mercado incluye los intereses devengados

B. INDICADORES ECONÓMICOS

[Sección breve que detalla los indicadores económicos y las tendencias del mercado en 1997]

C. POLÍTICA DE INVERSIONES

Fondo Patrimonial		
Puntos decisivos	Política	Comentarios
<ul style="list-style-type: none"> • Horizonte de tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Corto a largo plazo 	<p>Las inversiones se pueden hacer en valores a corto y a largo plazo o en bonos de inversión con carencia de menos de un año.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia de riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Fijos - 80% - 100% 	<p>La porción de ingreso fijo se puede invertir en bonos de crédito del gobierno, papeles comerciales, pagarés, participación en préstamos (sujeto a examen riguroso). Las inversiones de patrimonio líquido no deben exceder del 20% del total de la cartera de títulos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis 	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo curador 	<p>Los análisis de las políticas de inversiones del Comité de Inversiones serán inicialmente conducidas por la comisión de inversión para la aprobación del consejo curador. El análisis de las políticas se hará anualmente después de las presentaciones del informe anual de los gerentes de fondos. Evaluaciones trimestrales sobre los gerentes de fondos también se llevarán a cabo por el Comité de Inversiones.</p>

FPE también invirtió en un "fondo de crecimiento" especial con el objetivo de suministrar una fuente adicional de fondos en el futuro. Este fondo es más tolerante al riesgo y permite que haya inversiones relacionadas con los programas, otro mecanismo financiero mediante el cual una fundación puede ir tras sus objetivos. Como lo explica un documento del consejo de FPE.²⁸

Las inversiones relacionadas con los programas son otra forma en que FPE puede lograr sus objetivos. Pueden ser préstamos, aunque puedan también ser garantías de préstamos o inversiones del patrimonio líquido. El factor que los diferencia de las donaciones es que son recuperables. Como tales, pueden ampliar y reciclar los recursos de la fundación. Estas inversiones implican un mayor riesgo y pagan un interés más alto que las inversiones convencionales y los beneficios son numerosos. Ayudan a los beneficiarios a cubrir déficit de créditos, a obtener financiación adicional de otras fuentes privadas, acumular activos y producir ingresos para mantener sus operaciones. Los plazos de devolución de las inversiones asociados a los programas varían de mediano a largo plazo para que los deudores puedan fortalecer sus finanzas a lo largo del tiempo. Los deudores pueden ser cooperativas locales, organizaciones populares u ONGs seleccionadas.

Sección 3 Recaudación de recursos de fundaciones internacionales

En esta sección se dan algunos ejemplos de cómo las fundaciones locales han recaudado recursos de fundaciones internacionales.

Ejemplo 1 Una alianza con la Fundación Danielle Agostino
Fundación Vamos, México

Ejemplo 2 Financiación básica de la Fundación John D. and Catherine T. MacArthur
Fundación para el Desarrollo Comunitario, Mozambique

¿Cuáles fundaciones internacionales pueden financiar a las Fundaciones que otorgan donaciones de otros países?

Un número reducido de fundaciones, primordialmente de los Estados Unidos, Europa y Japón, tienen programas de otorgamiento de donaciones en el ámbito internacional. Entre estas fundaciones internacionalmente activas, solo unas pocas han canalizado su apoyo a través de fundaciones establecidas en otros países. Sin embargo, esta financiación ha sido fundamental en varios casos para el crecimiento y desarrollo de las fundaciones del extranjero. Muchas fundaciones internacionales anuncian los países y las áreas de actividad que les interesa apoyar. Ellas pueden proporcionar directamente las directrices y, con frecuencia, se pueden consultar en la Internet.

¿Por qué las fundaciones internacionales financian fundaciones aliadas de otros países?

Una fundación internacional puede, sin lugar a dudas, tener varios objetivos que la lleven a trabajar con sus asociadas en otros países. Entre las razones que eligieron para trabajar con las fundaciones que aquí se comentan estaban:

- Tener acceso al conocimiento y a las organizaciones locales
- Trabajar con aliados que comparten valores similares y modelos de responsabilidad
- Aumentar la sostenibilidad de sus esfuerzos en otros países, apoyando el crecimiento de las instituciones filantrópicas locales que continuarán estos esfuerzos

Las fundaciones internacionales han ayudado a las fundaciones aliadas:

- Co-financiando sus programas de donaciones
- Ayudándolas a movilizar recursos adicionales
- Suministrando apoyo técnico
- Financiando costos operativos básicos

¿Cómo abordar a las fundaciones internacionales?

Las fundaciones internacionales, así como sus aliadas, tienen sus propias políticas relativas a potenciales apoyos. Algunas tienen un equipo profesional de campo. Otras, pueden abordar activamente a la fundación local con una idea de llevar a cabo

un programa conjunto. Algunas otras, consideran e incluso prefieren recibir propuestas solicitadas, en tanto que otras no consideran la posibilidad de dar fondos para una propuesta si no ha habido un contacto significativo previo.

La Fundación Vamos y la Fundación para el Desarrollo Comunitario (FDC) se dieron cuenta de que necesitaban invertir tiempo para llegar a conocer al personal y los objetivos de la fundación internacional. Esto permitió el desarrollo de una buena relación y de canales de comunicación entre ellas. Su experiencia nos hace ver tres fases separadas en la relación.

1. Preparación del terreno

Hacer contacto con el personal o con terceros conectados a la fundación internacional ayudó a iniciar conversaciones y a crear un entendimiento. Estos contactos se dieron a través de la participación de un fundador en una conferencia internacional, en el caso de FDC, y el apoyo se debió a que un tercero lo facilitó en el caso de Vamos. Al preparar el terreno, ambas fundaciones trataron de:

- Identificar las áreas de financiación y objetivos de la fundación internacional
- Discutir sus propios objetivos y cómo se alcanzarían
- Dar un contexto más amplio sobre su papel en la sociedad
- Demostrar su capacidad e integridad

2. Perfeccionamiento de la propuesta

La preparación del terreno ahora empieza a tomar forma como propuestas de acción concretas. Ni Vamos ni FDC presentaron propuestas no solicitadas. Crearon el contenido de las propuestas al consultar con sus miembros y el personal de las fundaciones internacionales. Se modificaron con el retorno que les suministraron ambas fundaciones. En los dos casos, la relación entre las fundaciones locales e internacionales involucró una serie de propuestas, cada una proveniente de los resultados del trabajo de años anteriores. Consideraron que un material complementario de comunicación consistente, una buena reputación, una buena propuesta y la habilidad de ejecutarles fueron vitales para su éxito.

3. Evaluación del progreso y las próximas etapas

Una vez que fueron concedidas las financiaciones, FDC y Vamos tenían que mantener bien informadas a las fundaciones internacionales asociadas sobre su progreso, algo que no siempre es tan sencillo como suena. Usualmente, cualquier acuerdo de financiación implica un proceso de información, pero éste es sólo un aspecto en el que las fundaciones, aquí discutidas, han tratado de crear una relación continua. Sus experiencias nos hacen pensar que es importante mantener una línea de comunicación abierta por medio de la cual sea posible hablar tanto de los éxitos como de los desafíos que se presentan a la colaboración mutua. Vamos ha hecho de las visitas conjuntas al campo una forma de compartir las lecciones aprendidas en su trabajo.

Resumen

Las propuestas exitosas se concentran en iniciativas que se adaptan a los objetivos de ambas fundaciones. Las fundaciones que dan apoyo internacional necesitan cumplir sus objetivos particulares. La Fundación Danielle Agostino de los Estados Unidos y Vamos se reunieron varias veces para hablar de estas áreas potenciales de colaboración. Las propuestas que surgieron de este contacto se beneficiaron del buen entendimiento por ambas partes de la intersección de sus objetivos y fines.

Las alianzas establecidas para lograr conjuntamente objetivos comunes pueden fortalecer las iniciativas de ambas organizaciones. Más allá del apoyo financiero que se puede desarrollar en una relación de fundación a fundación, está el potencial de fortalecimiento de las iniciativas para ampliar el impacto de las donaciones. Una fundación local tiene conocimiento de las condiciones locales, una capacidad de interactuar coherentemente y a largo plazo con los beneficiarios y con el objetivo de movilizar los recursos locales. La fundación internacional ofrece el conocimiento de prácticas exitosas de otros países en los que trabaja, el acceso a más recursos financieros y conexiones con otras organizaciones. Estas alianzas, sin embargo, no son fáciles de mantener.

Diferentes leyes, costumbres, expectativas y políticas pueden limitar el posible apoyo de fundaciones con programas internacionales y el nivel de financiación disponible. Puede ser un desafío obtener el nivel de confianza y conocimiento necesarios para crear una propuesta exitosa. Una razón por la que muchas fundaciones siguen apoyando a las ONGs internacionales para que trabajen en otros países, en lugar de apoyar a las ONGs locales, es porque pueden garantizar más fácilmente que su financiación se va a usar de una manera responsable.

En el caso de FDC, la Fundación John T. and Catherine D. MacArthur realizó su primera financiación a través de un intermediario estadounidense que podía asumir la responsabilidad fiscal. Posteriormente, cuando la FDC comenzó a desarrollar sus propios sistemas y procedimientos, MacArthur entregaba su financiación directamente a la FDC.

Administrar una relación exitosa exige una buena capacidad en, por lo menos, las siguientes áreas: planificación y ejecución de programas, administración y contabilidad financiera y comunicaciones. FDC y Vamos se dieron cuenta de que necesitaban tener buenos programas y la capacidad de informar y comunicar lo que habían hecho. Estas capacidades eran fundamentales, no sólo por su habilidad de mantener una buena relación con sus donadores, sino también para su objetivo principal: el impacto social y económico que podrían causar.

El apoyo proveniente de fundaciones con programas internacionales de donaciones puede dirigirse para programas, desarrollo institucional o fondos patrimoniales. Diferentes fundaciones tienen diversas restricciones en cuanto a los tipos de apoyo, pero han dado apoyo para programas (donaciones y otros) y para el desarrollo de la propia institución. El caso de Vamos es un ejemplo del apoyo a un programa y el caso de FDC es un ejemplo de apoyo para el desarrollo institucional. El apoyo para la formación de fondos patrimoniales es menos común. El caso de la Fundación Comunitaria de Puerto Rico es un ejemplo del apoyo para recaudar dinero donado por la Fundación Ford para el fondo patrimonial.

Ejemplo 1

Financiación básica de la Fundación John D. and Catherine T. MacArthur
Fundación para el Desarrollo Comunitario, Mozambique

Desde 1989, un grupo de mozambiqueños comenzó a entablar una relación con la Fundación John D. and Catherine T. MacArthur basada en la creencia mutua de que una fundación localmente administrada podría tener un papel muy importante en el fortalecimiento de la sociedad civil y el desarrollo de Mozambique, que acababa de salir de dos décadas de guerra. Los mozambiqueños, todos los que participaron en asuntos sobre el desarrollo social o económico del país, comenzaron a pensar estrategias ya desde 1987 sobre cómo podrían empezar a crear y fortalecer organizaciones no-gubernamentales de Mozambique.

Preparación del Terreno

La Fundación MacArthur se involucró desde el comienzo en la conceptualización de la Fundación para el Desarrollo Comunitario (FDC), a través de discusiones con Adele Simmons (Presidenta de la Fundación MacArthur) y Graça Machel (quien llegaría a ser una de las fundadoras de la FDC y que es la ex-primera dama y Ministra de Educación de Mozambique). En una reunión celebrada en 1990, las dos asistieron al Grantmakers' Affinity Group de Sudáfrica en un Consejo de Fundaciones celebrado en Estados Unidos; Machel y Simmons hablaron de la posibilidad de construir una fundación en Mozambique que empezaría a retirar el poder de decisión sobre problemas del desarrollo local de las manos de los donantes extranjeros y construir mayor autonomía y participación local. Convinieron en que el primer paso consistiría en consultar más ampliamente a la sociedad mozambiqueña. Simmons señaló que quizás MacArthur apoyaría este proceso.

Machel le pidió a The Synergos Institute (organización sin fines de lucro con sede en la ciudad de Nueva York, con experiencia en el área de formación de fundaciones) que la ayudara y ayudara a los otros mozambiqueños a iniciar un proceso de consultoría en su país sobre el tema. Además de prestar ayuda técnica y de dar asesoría a los fundadores, Synergos también administró la primera donación para planeación de US\$25.000 hecha por MacArthur a nombre de los mozambiqueños que, en ese momento, no tenían una asociación formal que pudiera aceptar y administrar la donación. Global Partners, otra ONG norteamericana administró la segunda donación, en 1990, y la tercera, en 1992. Una cuarta donación, en 1993, que cubría tres años (1993, 1994 y 1995) se hizo directamente a la Asociación para el Desarrollo de la Comunidad, precursora de FDC. Finalmente, en 1996, MacArthur hizo una donación a tres años directamente a la FDC, que se había lanzado formalmente en 1994. A través de una "iniciativa sobre la filantropía en los países en desarrollo", el Programa General de la Fundación MacArthur (así como el Programa para la Paz y la Cooperación Internacional) contribuyeron con un total de US\$1.378.000 (de 1990 a 1999) para la formación y el desarrollo de la FDC.

Las primeras relaciones, basadas en conversaciones entre varios individuos, fueron fundamentales para la decisión de MacArthur de financiar un proceso de consulta. Tener un asociado, como The Synergos Institute, que podía prestar apoyo institucional, ayuda técnica y asesoría durante este proceso, también fue un elemento clave en la decisión de MacArthur de dotar de fondos a FDC. Woodward Wickham, Vicepresidente de Asuntos Públicos y director del Programa General de la Fundación MacArthur, explica que la Fundación MacArthur, que no tiene oficinas en África, dependió de Synergos para ayudar a monitorear la evolución y el progreso de la FDC.²⁹

Creación de una propuesta

En 1992, el grupo fundador había creado la Asociación para el Desarrollo de la Comunidad, que tenía la única misión de establecer la fundación y que había recibido un apoyo significativo dentro de Mozambique (especialmente de líderes gubernamentales, empresariales y sociales). Wickham había visitado la Asociación en sus nuevas oficinas ese año para comenzar a evaluar, entre otras cosas, la rapidez del grupo para desarrollar la fundación. Al término de su visita, animó a la Asociación para que presentara una propuesta para financiar los costos institucionales, operativos y del desarrollo de una nueva fundación. Wickham aclaró que MacArthur no consideraría la hipótesis de contribuir al fondo patrimonial de la fundación. Más bien, le interesaría ayudar con los costos básicos para que la nueva fundación pudiera llegar a ser una institución fuerte que, a su vez, sería capaz de recaudar financiación para programas y para su fondo patrimonial.

Basándose en estas conversaciones, el personal de la Asociación escribió y presentó una propuesta para una financiación básica durante de tres años. Un poco más adelante presentamos un extracto de la carta que se envió, seguida por la lista de anexos, extractos del resumen y el índice. La propuesta solicitaba financiación total, más de US\$1,3 millones a lo largo de tres años. MacArthur le otorgó a la fundación US\$750.000 que serían pagados en valores decrecientes durante los tres años, con la lógica de que la Fundación comenzaría a recaudar fondos adicionales y a depender menos de su apoyo. Este es un segmento de la carta que se envió junto con la propuesta:

Con base en nuestra reciente evaluación del progreso de la Asociación y los desafíos en Mozambique (como se señala en el Informe del Progreso que les enviamos el mes pasado), me gustaría presentar ante la Fundación MacArthur una propuesta a tres años para obtener apoyo operativo y parcial para proyectos. En esta propuesta se esboza un plan para lanzar la Fundación para el Desarrollo Comunitario con el propósito de apoyar las iniciativas de las comunidades locales de nuestro país.

En términos financieros, Mozambique es uno de los países más pobres del mundo. Como sociedad, hemos sufrido violencia masiva, por desplazamientos y la destrucción de nuestra infraestructura social y económica. En este momento, nuestro pueblo es nuestro recurso más precioso y debemos encontrar nuevas formas de movilizar recursos y catalizar la reconstrucción de nuestro país.

Ciertamente necesitaremos la ayuda internacional para resolver algunos de los problemas que enfrentamos, tales como la desmilitarización de nuestro país, la reubicación de los refugiados hacia sus comunidades y la reconstrucción de nuestros puentes y carreteras. Sin embargo, al mismo tiempo, el pueblo mozambiqueño, las comunidades e instituciones deben tener la responsabilidad de reconstruir nuestra sociedad. Veo la Fundación como un paso hacia la catalización de las iniciativas y liderazgo locales y a la generación de nuevas ideas para lograrlo.³⁰

La Fundación entonces solicitó a MacArthur apoyo para el proceso de formación de una fundación. El enfoque de la propuesta era justificar una organización que pudiera responder a las necesidades del pueblo de Mozambique y que ayudara al país en su reconstrucción. La propuesta, entonces, se concentraba en el desarrollo institucional de la fundación. El índice de la propuesta a continuación, muestra en dónde incorporaron los elementos que, en su opinión, eran fundamentales para el establecimiento de dicha

institución, es decir, cómo desarrollarían el equipo y los sistemas, cómo implementarían un programa de donaciones efectivo y cómo recaudarían recursos.

Propuesta a la Fundación John D. and Catherine T. MacArthur para una donación a Tres Años para Apoyo Operativo y Parcial para Programas

30 de Julio de 1992

Índice:

A. Resumen

B. Estatus del trabajo y análisis del progreso

1. Desarrollo institucional
2. Desarrollo del programa
3. Recaudación de fondos y difusión

C. Objetivos y razonamiento del programa

1. Continuar reuniendo a personal debidamente calificado y afinar la administración y los procedimientos de nuestra empresa
2. Expandir los esfuerzos de difusión en apoyo del fondo de dotación y necesidades del programa y nuevos miembros
3. Desarrollar estrategias de trabajo efectivas e implementar un programa a tres años

D. El programa

1. Objetivos y estrategias del programa
2. Áreas de actividad
3. Plan del programa para proyectos de desarrollo de las comunidades locales
 - Educación y salud
 - Pozos de agua
 - Reforestación
 - Agricultura y procesamiento de alimentos
 - Albergues para niños de la calle

E. Presupuesto

F. Anexos

Lista de anexos:

- Declaración de la misión
- Estatutos de la fundación (versión preliminar)
- Informe de los consultores de USAID, "Evaluación de la factibilidad para establecer un fondo de donación para la Fundación para el Desarrollo Comunitario de Mozambique"
- Nombres y títulos de los miembros de la asociación
- Informe sobre el taller de abril co-patrocinado por FDC, "Fortalecimiento de la sociedad civil y la comunidad en el sur de África"
- Presupuesto para 1992³¹

FDC presentó dos soluciones al desafío del desarrollo institucional: contratar a personal calificado y desarrollar estrategias para hacer donaciones que funcionen dentro del contexto mozambiqueño. Las estrategias están delineadas en términos sencillos y después se desarrollan en detalle más adelante.

Resumen

... Irónicamente, hemos aprendido que el desafío mayor que enfrentamos es institucional. Aunque hemos forjado vínculos fuertes con diferentes grupos de la sociedad de Mozambique, y tenemos miembros muy comprometidos en la Asociación, no hemos logrado responder a los desafíos de implementar el programa sin contar con una base administrativa sólida. Así, nuestra prioridad a corto plazo debe ser contratar a personas calificadas para que formen la columna vertebral de nuestros esfuerzos.

Segundo, nuestras primeras experiencias en la implementación del proyecto nos han mostrado que también debemos concentrarnos en desarrollar con mayor profundidad nuestras estrategias de trabajo. Hoy, nuestra sociedad tiene la necesidad de contar con una fuente de financiación que pueda responder rápidamente para apoyar las iniciativas de la comunidad de forma sostenible y fortalecedora, en lugar de otras que tengan un impacto temporal o que desalienten la iniciativa. Sin embargo, debemos desarrollar métodos para otorgar donaciones que incluyan, y no que excluyan, a grupos que están operando sin estatutos legales formales y sin sistemas contables sofisticados...

Evaluación del progreso y pasos a seguir

Durante los años 90, no era fácil mantener comunicaciones desde Mozambique. Las llamadas telefónicas eran costosas, en el mejor de los casos, y a menudo imposibles. El servicio postal no era fiable. Para complicar estos problemas de logística, la barrera del idioma implicaba que todas las comunicaciones por escrito tenían que ser traducidas por el remitente o por el destinatario. A veces, el personal de la Fundación y el de MacArthur se sentían frustrados con la dificultad de mantener comunicaciones claras y congruentes entre las dos organizaciones.

A finales de 1995, la Fundación ya se había establecido, había constituido un núcleo de personal y estaba recaudando fondos de una gran variedad de donantes para cubrir más de US\$150.000 al año para los grupos locales. Aunque había tenido alguna dificultad en contratar a un director ejecutivo (se contrató uno en 1996), Machel había tomado el liderazgo de la Fundación como presidenta voluntaria. Basándose en este éxito, FDC regresó a MacArthur para pedirle que continuara su apoyo. Por el progreso alcanzado, MacArthur aceptó otorgar una donación a tres años (1995-1998) para el desarrollo institucional.

Ejemplo 2

Una alianza con la Fundación Danielle Agostino
Fundación Vamos, México

La Fundación Vamos se creó en 1995 con el fin de identificar y movilizar los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para apoyar las acciones participativas en pro del desarrollo sostenible y luchar por un modelo de vida decente para el pueblo, a través de proyectos de colaboración entre ONGs y organizaciones comunitarias. Su asamblea constitutiva reunió a más de 50 mexicanos con una experiencia considerable en el desarrollo sostenible y la promoción de la democracia y los derechos sociales y económicos.

Los miembros de la asamblea contribuyeron con sus propios recursos (la mayoría bajo la forma de servicios o donación de productos) y pudieron aprovechar los recursos de un grupo de organizaciones con las que trabajaban, por ejemplo, el Comité Norteamericano de Servicio a Amigos (American Friends Service Committee) y los Hermanos Maristas. Vamos buscaba aprovechar el compromiso de sus miembros para movilizar nuevos recursos de organizaciones tanto nacionales como internacionales. En 1998, había recaudado fondos de ocho organizaciones internacionales adicionales, entre las que se incluyen la Fundación John D. and Catherine T. MacArthur, la Organización Holandesa para la Cooperación y el Desarrollo (NOVIB) y la Fundación Danielle Agostino (DAF). El ejemplo que sigue se concentra en cómo Vamos estableció una relación con DAF.

Preparación del terreno

En sus primeras etapas, Vamos empezó a buscar fundaciones norteamericanas que compartieran sus valores y tuvieran interés en ayudarla a apoyar a los grupos con los que trabaja en México. Uno de los fundadores y ahora presidente y presidente del consejo, Javier Vargas, percibió que el trabajo con la institución era una buena oportunidad para las fundaciones estadounidenses que deseaban hacer un cambio positivo en México, el vecino del sur de los Estados Unidos, a través de un acercamiento de fortalecimiento de la comunidad.

En su trabajo como organizador de bases populares, Vargas había oído hablar de la Fundación Danielle Agostino, fundación familiar con sede en Nueva York, que apoya el bienestar de mujeres y niños de poblaciones indígenas, primordialmente de México, pero también de Guatemala y Brasil. DAF, establecida en 1991, no tenía ni personal ni oficinas en México. Elegía los grupos que apoyaría a través de visitas anuales a México y de recomendaciones y asistencia de sus contactos.

En septiembre de 1995, una delegación del consejo de Vamos, que no tenía personal en aquel entonces, visitó Nueva York a invitación de benefactores (el Comité Norteamericano de Servicio a Amigos, el Comité de Servicio Universalista Unitario, el Lutheran World Relief y Maryknoll Fathers and Brothers). En este viaje, la delegación se reunió con Flavia Robinson, directora de la Fundación Agostino. Debido a que Vamos todavía no tenía un historial de haber hecho donaciones, les resultó difícil convencer a Robinson del valor de trabajar juntos y salieron de la reunión desalentados.

Durante su visita a Nueva York, los miembros del consejo de Vamos también se reunieron con David Winder, el director de programas del Synergos Institute. Winder habló de Vamos con Robinson, quien se acercó a él durante una conferencia a la que

ambos asistieron en ese mismo año para buscar contactos que pudieran establecerse en México. A partir de esta preparación del terreno desarrollado por Vamos durante la primera reunión, DAF se interesó en la idea de asociarse con una fundación local como Vamos. Synergos preparó una segunda reunión entre Robinson y Vargas en Nueva York en diciembre de 1996. Vargas fue bien preparado y presentó una propuesta para su discusión. Winder cree que "un elemento importante del éxito de la reunión fue que Vamos tenía una propuesta que no era ni demasiado estrecha ni demasiado restrictiva. Esto daba un margen para que las dos organizaciones hablaran de las opciones de colaboración que se adaptaran a las agendas de ambas organizaciones".³² Esta discusión abierta sirvió como base para formar una sociedad.

Perfeccionamiento de la propuesta

Con el interés de ambas partes de formar una alianza, los miembros del consejo de Vamos, Javier Vargas y Rogelio Gómez Hermosillo, que posteriormente fue director, prepararon una propuesta que tenía como base definir dentro de los planes de donaciones de Vamos las áreas que serían de particular interés para DAF. La propuesta resultante fue establecer una colaboración conjunta para apoyar pequeños proyectos sociales y generadores de ingreso para mujeres, pueblos indígenas y niños pobres de las áreas marginadas de México.

El cuerpo de la propuesta consta de cinco páginas. Originalmente se escribió en español y después se tradujo para DAF. Está estructurada bajo los siguientes tópicos:

- Antecedentes
- Propuesta
- Perfil del proyecto
 - Criterios fundamentales
 - Otros criterios importantes
- Procedimientos del proyecto de Vamos
 - Solicitud de propuestas [peticiones, que Vamos hizo, de propuestas de ONGs locales y grupos comunitarios]
 - Procedimientos de selección
 - Acuerdos contractuales
 - Monitoreo
 - Finanzas y contabilidad
 - Deducibilidad de impuestos
 - Costos institucionales

La propuesta enfatizaba cómo se agregaría experiencia local, confianza y conexiones para las donaciones hechas por DAF en México si se trabajaba con Vamos (observe la sección siguiente, en negrita). La sección de los antecedentes de la propuesta señala lo siguiente:

ANTECEDENTES

Las misiones de VAMOS y DAF tienen muchos puntos en común. La misión de DAF es apoyar a los pueblos indígenas, mujeres y niños en condiciones de pobreza, a través de proyectos específicos fundamentados en las necesidades básicas. La misión institucional de Vamos es reunir y movilizar recursos para estimular el desarrollo participativo y sostenible y

mejorar las condiciones de vida de las poblaciones mexicanas desfavorecidas, incluyendo a los pueblos indígenas, mujeres y niños.

En los últimos años, la situación social y económica de México ha empeorado considerablemente con consecuencias desproporcionadamente mayores para los pobres. Ciertas regiones requieren atención especial, incluyendo los estados del centro y sur: Chiapas, Oaxaca, Guerrero, Puebla y otros.

Al emprender la selección de un socio de trabajo y la creación de un programa de desarrollo, es imperativo priorizar áreas de interés, conocer las organizaciones relevantes e informarse sobre los grupos y los agentes sociales más eficaces. También se necesita poner toda esta información en los contextos social, económico y político correctos. **VAMOS tiene la experiencia, las conexiones y la confianza de los socios locales y de redes regionales específicas y afines. Estas relaciones se pondrán en acción para y con DAF.**

Dado el interés y el compromiso de DAF de apoyar a la gente pobre de México, VAMOS presenta la siguiente propuesta que coincide con la misión de ambas organizaciones y que establece los siguientes objetivos:

- Ayudar a los pobres en forma eficiente y directa, usando un sistema de administración riguroso
- Asegurarse de que los beneficiarios de esta ayuda se comprometan y sean participantes activos en su propio bienestar
- Trabajar dentro de una estructura administrativa flexible y transparente
- Acumular conocimiento valioso a través de la evaluación y análisis de esta red

La solicitud estaba en dos párrafos. Vamos pedía US\$250.000 para apoyar sus actividades de donaciones de 1997. La meta de la propuesta era el establecimiento de un sólido mecanismo de inversión social en México. En lugar de evitar su punto débil, la falta de un historial, Vamos vio que sería del interés de ambas organizaciones que Vamos desarrollara su capacidad de construir un puente entre los inversionistas sociales, como DAF, y las organizaciones locales. Así hizo de este punto un objetivo explícito de su propuesta.

Solicitamos la suma de US\$250.000 para 1997 para apoyar entre 20 y 35 proyectos pequeños. Solicitamos US\$100.000 para la etapa inicial de experiencia durante los primeros seis meses de esta empresa, con una evaluación de los progresos al final de este período. Si los resultados son satisfactorios, los US\$150.000 restantes se entregarían para la segunda fase del programa.

La meta de esta propuesta a DAF es establecer en México un mecanismo confiable de donaciones a mediano plazo que garantice una inversión social eficaz a través de un socio confiable y competente [con énfasis adicional]. Para VAMOS, el objetivo de esta asociación es profundizar sus iniciativas sociales con el respaldo financiero necesario de un aliado internacional comprometido. Los siguientes criterios y procedimientos se discutirán con la DAF a fin de llegar a un consenso sobre el funcionamiento de la sociedad.³³

DAF aprobó la propuesta de VAMOS, pero concedió sólo US\$150.000 y no los US\$250.000 solicitados. DAF creía que estaba corriendo un riesgo al apoyar a una fundación inexperta, pero sentía que este riesgo podría reeditar en una alianza a largo plazo y en mayor apoyo local para las mujeres y los grupos indígenas de México.

Vamos, para entonces, sólo tenía un año. Se había concentrado en desarrollar una estrategia y una táctica que orientase sus donaciones y movilización de recursos. Esto le ayudó a la Fundación a aclarar cómo funcionaría el apoyo y a elevar la solicitud de financiación a un escalón de asociación con objetivos comunes. Bajo la sección titulada Perfil del Proyecto, ésta presentó sus criterios para evaluar el apoyo a un grupo.

CRITERIOS FUNDAMENTALES:

Todos los proyectos aprobados deben promover el bienestar de los pueblos indígenas, mujeres y/o niños de México

OTROS CRITERIOS IMPORTANTES:

Los objetivos, estrategias y actividades de los proyectos deben apoyar el desarrollo sostenible con respecto a los derechos humanos

- Los proyectos deben tener acceso a apoyo técnico y metodológico a fin de ser viables y efectivos
- Los proyectos se deben desarrollar con la participación activa de los beneficiarios como medio de reforzar la autosuficiencia
- Los proyectos deben ser económicamente viables, tener una buena relación costo-beneficio y promover el progreso social de acuerdo con esta estrategia
- Los proyectos deben llevarse a cabo en una forma que respete el medio ambiente, las tradiciones locales y los valores culturales y que refuerce la identidad social al mismo tiempo que promueva la igualdad de género
- Los proyectos deben utilizar los recursos económicos y humanos de las organizaciones involucradas y los de las comunidades locales. Debe haber una disciplina financiera estricta y un uso optimizado de los recursos disponibles
- Los proyectos no deben estar aislados; deben estar vinculados a otros esfuerzos en iniciativas regionales afines

Estos criterios están establecidos como base. Otros criterios serán discutidos y combinados entre DAF y VAMOS a fin de llegar al conjunto de directrices para los proyectos que mejor reflejen las prioridades de ambas instituciones. Entre esas directrices adicionales a discutirse estaría el nivel máximo de apoyo financiero para cada proyecto.³⁴

Evaluación del progreso y pasos a seguir

Como parte del proceso de la propuesta, DAF y Vamos estuvieron de acuerdo en mantener su contacto a través de medios convencionales. Vamos presentaría informes y se comunicaría con DAF sobre el programa. Conforme avanzaba esta relación "donante-beneficiario" y reflexionando sobre la naturaleza de esta asociación, las fundaciones establecieron que trabajarían juntas obedeciendo a dos condiciones fundamentales. DAF analizaría y daría la aprobación final de los proyectos que apoyaría a través de su financiación. Se pensaba que las dos fundaciones debían tomar decisiones definitivas en conjunto. Vamos y DAF visitarían los sitios una vez al año para analizar el progreso y los logros de los grupos que estuvieran recibiendo

apoyo. De nuevo, se pensó que esto ayudaría a fortalecer la sociedad entre Vamos y DAF y que reforzaría la conexión entre DAF y las bases populares.

En 1997, Vamos le presentó a DAF la primera lista de los 27 proyectos que planeaba apoyar. DAF cuestionó seis de los 27 y le pidió a Vamos que no apoyara tres de los proyectos que, en su opinión, no estaban suficientemente relacionados con su misión de apoyar a las mujeres y a los grupos indígenas.

Desarrollo de la Siguiente Etapa

Después del primer año de apoyo, tanto DAF como Vamos estaban interesadas en continuar la asociación. Tuvieron una reunión en las oficinas de Vamos en México Distrito Federal a fines de 1997. Vamos presentó un informe de sus actividades y sus propuestas para 1998. La visita fue un intercambio muy intenso de puntos de vista y una discusión con el personal de Vamos, en especial con el coordinador de proyectos. DAF podía ver el éxito y algunas fallas en el programa, pero, en general, estaba satisfecha con los resultados. DAF aprobó la segunda propuesta por US\$200.000 para 1998, con algunos cambios.

- Concentrarse en mujeres y niños indígenas
- Dar prioridad a proyectos que generaran ingresos
- Hacer una visita antes de la aprobación (en el período de 1997, la visita fue después de la aprobación)

Los cambios aumentaron los costos de Vamos porque se tenía que invertir más tiempo y hacer más viajes en cada proyecto. En consecuencia, Vamos sintió que el proceso de donaciones se había desacelerado y quiso abordar esta cuestión, "Estamos, una vez más, descubriendo cómo mejorar nuestro trabajo en pleno proceso. Tener tres plazos finales y diferentes 'visitantes', algunos de grupos locales, (no de Vamos) parece ser la solución. También debemos discutir con DAF cómo cubrir los costos reales del mecanismo de financiaciones, pero no queremos usar el 'fondo de gastos indirectos'. De cualquier forma, la conveniencia (financiera y en términos de eficacia) para los grupos que trabajan con Vamos debe preservarse. Cualquier esquema financiero tendrá este objetivo como punto de partida".³⁵

Sección 4 Recaudación de fondos (de personas físicas y jurídicas)

Esta sección muestra cómo las fundaciones han captado la atención del público en general logrando importantes recaudaciones.

Ejemplo 1 Correo directo, eventos e Internet
Child Relief and You (India)

Ejemplo 2 Asociados, adopción financiera, voluntarios
Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños (Brasil)

¿Con qué se puede contribuir?

Promover y fomentar una cultura de donaciones es una prioridad de muchas fundaciones. A través de esta iniciativa, las fundaciones logran recaudar mayores contribuciones e incorporar a las personas en la solución de sus problemas, los de sus vecinos y los de otras comunidades del país. Las contribuciones de particulares no sólo pueden ser dinero, también tiempo, ideas, trabajo y acción política. Por ejemplo, Child Relief and You (CRY) una tercera parte de las recaudaciones es a través de contribuciones de particulares y ha motivado a miles de personas a involucrarse directamente.

Tanto para la Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños como para CRY, la movilización de recursos de individuos es fundamental para lograr sus metas programadas. Se sienten como un medio para expresar la energía acumulada. El resultado de involucrarse con personas y hacerlas conscientes sobre cómo pueden colaborar con la sociedad va más allá de los dólares que se puedan juntar y usar para promover el bien común.

¿Por qué los individuos donan a las fundaciones?

Los motivos por los cuales las personas donan están relacionados con la forma de ser de cada uno de ellos y puede variar según sus contextos culturales y económicos. Llegar al público meta y brindarle los medios adecuados para responder e involucrarse son parte del desafío. Las fundaciones tienen la posición privilegiada de poder ofrecer a las personas la oportunidad de participar más en las soluciones de los problemas que les preocupan, canalizando sus fondos hacia las iniciativas valiosas. Abrinq y CRY vienen ofreciéndoles a las personas esta oportunidad de cambiarles la vida a los niños pobres.

Ninguna de estas fundaciones ha concentrado sus esfuerzos únicamente en las personas económicamente más poderosas de cada sociedad. Teniendo en cuenta las diferentes clases de donaciones y tipos de actividades, han creado una red de contribuyentes de diversas clases económicas y profesiones.

Las fundaciones también pueden ser un vehículo atractivo para las contribuciones debido a que a las personas les interesa que su dinero se gaste con coherencia y no

que termine desviándose de sus propósitos. Las fundaciones atraen el apoyo del público cuando rinden cuentas sobre el buen uso de los fondos y el mantenimiento de sistemas internos y la evaluación a través de sus procedimientos propios. Las deducciones de impuestos, en aquellos casos en que haya leyes sobre las actividades filantrópicas, también pueden influir en la decisión de donar.

Las dos fundaciones de este capítulo están comprometidas con causas en pro de los niños, que claramente tienen un atractivo emocional directo para muchas personas. Otras fundaciones y organizaciones mundiales han demostrado que las personas donan por una amplia variedad de razones, dependiendo de sus propios compromisos. Estas razones incluyen, aunque no están limitadas sólo a esto, el ambiente, la salud, el desarrollo de la comunidad, la educación, los deportes, el arte y la cultura. En el capítulo 3.2 se discuten ejemplos de la utilización de recursos de individuos para formar fondos patrimoniales.

¿Cómo llegan las fundaciones a los individuos?

Las fundaciones han usado una serie de técnicas para llegar a los individuos. Nada es tan poderoso como el contacto directo con un miembro del consejo o con un voluntario. Las personas responden a las solicitudes, no sólo de organizaciones abstractas, si bien es más probable que confíen en alguien que conozcan. Muchos de los medios que aquí se discuten tienen por base estos contactos persona a persona y facilitan estos esfuerzos respaldándolos con programas concretos, comunicación e información sobre valores, estrategias y programas de la fundación. Tanto Abriinq como CRY han utilizado métodos para recaudar fondos que se vinculan con sus programas, tornándolos así una parte fundamental de sus actividades. Los temas que se discuten en los casos siguientes son:

- Programas de incorporación (tales como Amigos de CRY)
- Premios
- Correo directo
- Recaudación de fondos en el extranjero
- Eventos públicos
- Internet
- Programas de voluntarios

Resumen

Los individuos que forman parte de red de la fundación pueden ayudar a atraer a nuevos miembros. Tanto Abrinq como CRY comenzaron por involucrar a las personas cercanas a los fundadores y que estaban motivadas por la oportunidad de participar en un cambio. Este núcleo trajo ideas y vínculos con nuevas personas. Conforme fue creciendo la red, cada fundación empezó a intentar nuevos medios, siempre volviendo a sus patrocinadores más antiguos y reforzando su relación con ellos.

Los expertos en marketing, sean voluntarios o contratados, son esenciales para que la fundación logre llegar a un público más amplio. El conocimiento en marketing ayudó a las fundaciones a extenderse más allá de la red de colaboradores individuales y a transmitir un mensaje al público más consistente. Eso las ayudó también a lograr las metas de elevar la conciencia pública y aumentar la credibilidad de sus beneficiarios.

Los informes de seguimiento, las cartas de agradecimiento, la publicidad y los eventos, estimulan a que las personas sigan haciendo donaciones y continúen manteniéndose en contacto. Abrinq y CRY invierten tiempo y energía en mantener contacto con sus benefactores y amigos a través de una variedad de medios. Estos contactos mantienen a la red involucrada en su trabajo y los anima a contribuir. También hace que los colaboradores estén seguros que las fundaciones además de ser responsables por las contribuciones, son transparentes con relación a la forma en que logran sus metas.

Los servicios de expertos y profesionales voluntarios son recursos que no deben subestimarse. Las donaciones de artistas y otros profesionales han sido clave para el éxito de muchos de los esfuerzos de estas fundaciones. Abrinq también ha tenido éxito con programas que vinculan profesionales (odontólogos y médicos) directamente con los niños necesitados.

Ejemplo 1

Correo directo, eventos e Internet *Child Relief and You (India)*

Child Relief and You (CRY) se originó en 1979 a través de los esfuerzos de un activista local, Rippan Kapur, sus amigos y familiares a fin de restablecer los derechos básicos a la alimentación, vivienda, salud y la educación de los niños indios desamparados. Su estrategia para recaudar fondos se basó en el programa de tarjetas de felicitaciones de la UNICEF y, desde entonces, se ha expandido a correo directo y otras formas de marketing relacionadas con la causa. Como ejemplo, CRY movilizó 90,1 millones de rupias (US\$2,1 millones) en su año fiscal 1997-98, 73 por ciento de donaciones y 22 por ciento de ventas de productos.³⁶

Solicitudes por correo

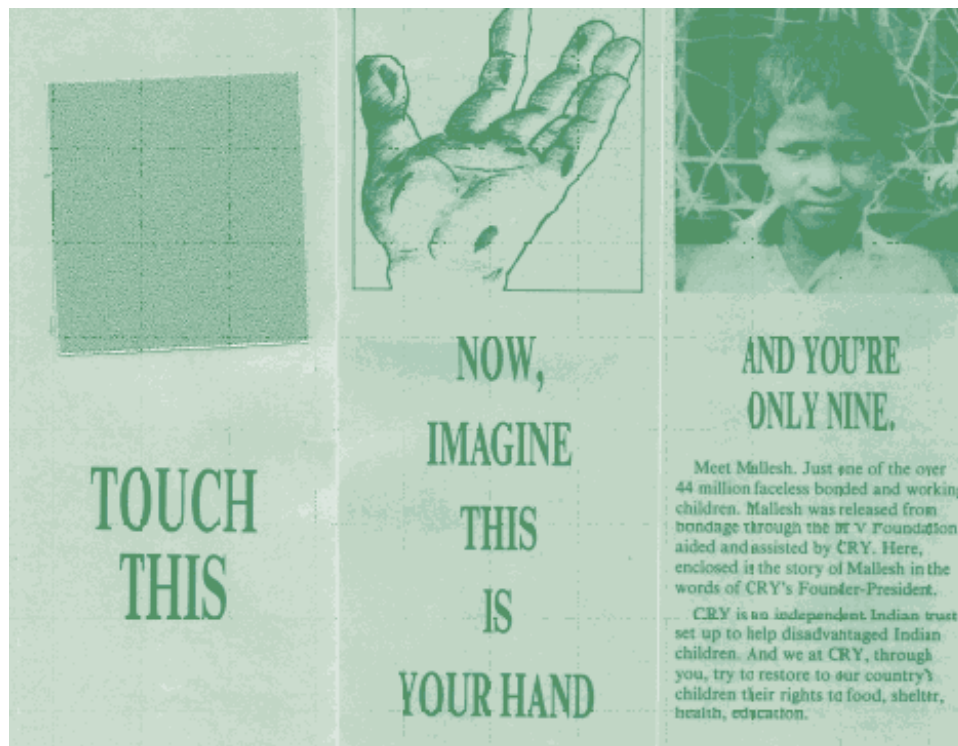
En 1993, CRY empezó a solicitar contribuciones a personas físicas a través de correo directo. Ésta no era una práctica común en India en aquel entonces. A través de un acuerdo bilateral entre el gobierno de India y Noruega, CRY recibía asesoría técnica de la Stromme Memorial Foundation (SMF), fundación noruega que trata de mejorar la capacidad local de recaudar fondos en África y en Asia, para crear un programa de correo directo que estuviera de acuerdo con las condiciones locales de India. CRY decidió probar con el correo directo porque quería aumentar la escala de su programa de patrocinio a la causa de la infancia. El equipo de CRY había estado solicitando

donaciones individuales a través de visitas, especialmente a empresas. Era una forma muy cara de contactarse con la gente, pese a la buena recepción por parte de los individuos.

La SMF capacitó al equipo de CRY para elaborar, planear, presupuestar, ejecutar, monitorear y evaluar las campañas de recaudación de fondos a través del correo directo. CRY también recibió apoyo para estructurar las operaciones de su área administrativa y el uso del software para procesar las donaciones. El personal de SMF visitaba a CRY con regularidad para hacer evaluaciones y ayudarlos en su trabajo.

Los materiales para el correo directo fueron creados por agencias profesionales, que donaron sus servicios a pedido de CRY. Esta fundación se dio cuenta de que muchas de las empresas y organizaciones que le habían prestado apoyo en el pasado, tales como bancos, clubes y empresas aéreas, compartirían de buena gana sus listas de correo.

A continuación mostramos un ejemplo de una de las iniciativas enviadas por correo directo de CRY. En letras grandes en el sobre está la siguiente pregunta: "¿Cómo sabe qué es el trabajo forzado?" Adentro del sobre había una carta, un sobre para contestar, una tarjeta de donación y, arriba, una hojita de papel sobre la cual está pegado un pedazo de lija y la respuesta a la pregunta:³⁷



Este mensaje intenta hacer una asociación directa entre el trabajo de la Fundación y el lector, comunicando lo que CRY hace: proporciona ayuda material y experiencia profesional. Su historial en términos mensurables: Ayudó a más de 500.000 niños en 13 (trece) años y la forma en que el lector puede participar (haciendo una contribución).

Usted apoya a CRY. Porque CRY es Ayuda para los niños y -para USTED.

CRY apoya a personas dedicadas que trabajan con niños desamparados. Ofreciéndoles fondos vitales para ayudarlos a comenzar nuevos proyectos, y financiando los proyectos activos que existen y que tienen el potencial de crecer. CRY también proporciona, siempre que es posible y en donde se necesite, ayuda material y experiencia profesional.

Durante los últimos 13 años, CRY ha beneficiado a más de 500.000 niños desamparados. Y hay muchos, muchos más.

Si usted pudiera mostrarles a estos niños que le importan un poco, puede hacerlos sentir seres humanos nuevamente, y no personas maltratadas, explotadas, nacidas para ser dominadas. Adjunto encontrará una tarjeta de donación. Lo único que tiene que hacer es llenarla y enviárnosla por correo junto con su cheque o giro.

También puede ayudarnos agregando (en el reverso de la tarjeta de donativo) los nombres y direcciones de personas que en su opinión quisieran apoyarnos financieramente. Y descubrirá cómo una pequeña contribución le permitirá cambiar el futuro de otra persona. Haga que este futuro sea brillante. Que brille el sol.

Nota: Las donaciones de Rs250 y más pueden ser deducibles de impuestos bajo la sección 80 G.³⁸

Una vez que una persona contribuye, CRY la invita a seguir donando a través de actualizaciones regulares, retroalimentación sobre sus programas y solicitudes periódicas. De acuerdo con la experiencia de CRY, el éxito de este acercamiento se relaciona con la elaboración de una buena lista de correo que vaya dirigida a personas que hayan expresado su interés, o que potencialmente pudieran interesarse, en ayudar a los niños, así como comunicaciones frecuentes con sus benefactores. Para reforzar y aumentar su lista de correo, CRY también les pide a los contribuyentes nombres y direcciones de terceros que podrían estar interesados en los programas de CRY.

La recepción estimada de donantes por correo directo correspondiente al esfuerzo del primer año (1993/94) fue de 4,7 millones de rupias (aproximadamente US\$150.000) de un total de donaciones de personas físicas de 17,74 millones de rupias (alrededor de US\$565.000).

La participación de individuos no sólo se puede fomentar solicitando donaciones. En el reverso de una forma en la que se solicitan contribuciones en efectivo, CRY imprimió un cuestionario. Además de nombres, direcciones y ocupaciones, este formulario pide la siguiente información:

Me gustaría ayudar a los niños:

- Vendiendo / adquiriendo pedidos de productos de CRY
- Solicitando a amigos / parientes de que apoyen los esquemas de CRY
- Adquiriendo listas de miembros de asociaciones/ organizaciones/ clubes para que las use CRY
- Reuniendo apoyo financiero del sector corporativo, empresas, sociedades de residentes, asociaciones, por ejemplo _____
- Reuniendo donaciones materiales de amigos / proveedores para el Banco de Materiales de CRY
- Estimulando la conciencia a través de la participación de medios de comunicación, hablando con periodistas, enviando cartas al jefe de redacción, visitando escuelas y universidades, _____
- Ofreciendo mis conocimientos, si CRY los necesitara, de redacción, diseño, fotografía, programación de sistemas _____

Me ofrezco como voluntario para eventos de CRY, trabajo de oficina

Nº de días de la semana que puedo dedicar _____

Nº de horas de que puedo disponer en un día _____

En la oficina de CRY o desde mi casa _____

Tipo de trabajo que puedo hacer para un evento:

___ Vender boletos ___ En el lugar del evento ___ Atender un stand de CRY _____

Nombres y direcciones de mis amigos a quienes CRY se puede dirigir:

_____ ³⁹

A los voluntarios básicamente se les pide que concienticen a la población sobre el trabajo de CRY y que soliciten donaciones en su nombre. Los voluntarios organizan pequeños eventos y rallies de recaudación.

Eventos públicos

Los eventos públicos son el caballo de batalla de la estrategia de CRY para atraer a las personas. Los eventos sirven para las metas del programa de CRY (concientizar o resaltar una actividad o problema) y movilizar recursos (contribuciones y voluntarios). Las funciones de defensa, recaudación de fondos y educación están vinculadas, ya que todas se consideran como el camino para llegar a la misma meta -aumentar el apoyo para mejorar las condiciones de los niños. Una cronología de los principales eventos públicos de 1979 a 1994 nos muestra el objetivo y tipo de estos eventos:

- 1979: Compre un ladrillo, construya una escuela (Bombay)
- 1981: La magia del circo: tres payasos de Londres ponen en escena un taller viajero para niños y recaudan fondos para CRY (Bombay)
- 1983: Día del niño: el celebrado artista indio M. F. Hussain pinta acompañado de 1.000 niños (Bombay)
- 1985: Proyección audio-visual de la actividad de CRY para asociaciones y escuelas (Bombay)
- 1986: Programa de Escuela a Escuela para sensibilizar a los niños de familias ricas sobre las necesidades de los menos afortunados (Bombay)
- 1988: Arte para CRY: 144 artistas donan 180 obras de arte para marcar el 10º aniversario de CRY. Las empresas apoyan la exposición que viaja por todas las regiones en donde CRY está presente.
- 1993: Bal Sawaal (Bombay): festival viajero de la esperanza que se celebrará tres fines de semana.
- 1994: Aladino: estreno (en todas las regiones).
- 1995: Arte para CRY: Exposición por su 15º aniversario (Bombay y Delhi).
- 1995: Recordando a Rippan [fundador de CRY]: un tributo (en el ámbito nacional) ⁴⁰

Estos eventos especiales cumplieron el propósito fundamental de lograr la participación de un número mayor de ciudadanos en el trabajo de CRY y en elevar el nivel de contribuciones. El costo de los eventos y la cobertura de los medios de comunicación fueron patrocinados por socios corporativos y los ingresos por la venta de boletos se entregaron a CRY. El extenso uso de voluntarios contribuyó al éxito de los eventos. La exposición Arte para CRY de 1988 (que marcó el 10º aniversario de

CRY) es un buen ejemplo. CRY pidió al Grupo de Empresas Tata que sufragara los gastos. Después convocó a una gran red de voluntarios, profesionales y artistas para que donaran su trabajo y su tiempo.

De vez en cuando, CRY organiza eventos especiales que le dan a un gran número de personas la oportunidad de participar. En el proceso, se recauda una cantidad substancial de fondos incrementales, permitiendo a CRY extender los servicios mejorados a más y más niños. Uno de estos eventos fue "Arte para CRY" llevado a cabo en agosto de 1988 - exhibición viajera de las obras donadas por 140 artistas indios. Los productos relacionados con esta exposición, carteles, un catálogo de las obras y otras publicaciones fueron patrocinados en su totalidad por contribuciones de empresas y se prepararon con la ayuda de un enorme grupo de profesionales -fotógrafos, impresores, diseñadores, proveedores de papel- como parte de su contribución.⁴¹

Solicitudes a través de la Internet (www)

CRY tiene una página en la red en <http://www.cry.org> que utiliza, principalmente, para que se conozca CRY; se pueden bajar su informe anual y las actualizaciones de sus proyectos. También es pionera en el uso de la red como forma de establecer y mantener contacto con donantes potenciales y voluntarios. Todavía no ha comenzado a recaudar activamente fondos en forma directa a través de la red, pero ha recibido un pequeño número de donaciones de contribuyentes que se acercan por medio de la Internet. De cualquier forma, las donaciones se tienen que enviar todavía por correo normal. CRY incluye un formulario que los benefactores contribuyentes llenan y envían con su donación. También recopila electrónicamente la información sobre las donaciones ofrecidas y ofrecimientos de trabajar como voluntario.

site map
feedback
home

child relief & you = ☺☺

What you can do

To send your donation to CRY, kindly take a print out of the duly filled form and fax or mail it to us.

- Donation

YES, I BELIEVE IN THE FUTURE OF OUR CHILDREN
And I would like to help by donating for the :

Education

Rs. 600 for a child
 Rs. 1000 for 3 children
 Rs. 3000 for 5 children
 Rs. _____ for _____ children

Education & Health

Rs. 1000 for a child
 Rs. 3000 for 3 children
 Rs. 5000 for 5 children
 Rs. _____ for _____ children

you
Act of Giving
Thank You
What You Can Do
what a card
Do Your Parting

We accept donations in all currencies.

We need your signature to offer you tax exemption. All donations are 50% tax exempt under section 80G. For 100% tax exemption under section 35AC / 80GGA, please tick option no. 1 or specifically ask for the same in your letter when you donate to CRY.

Please note: Tax exemption is valid only in India. If you would like to contribute to CRY from US or anywhere outside India, & want to avail tax exemption, please forward your contribution to CRY Inc. (<http://www.us.cry.org>)

Mr. C	Ms. C
Name	<input type="text"/>
Address	<input type="text"/>
Tel	<input type="text"/>
Fax	<input type="text"/>
E-mail	<input type="text"/>
Organisation	<input type="text"/>
Signature _____	
Co. seal (if donation is being made by a company): _____	

Fondos recaudados en el exterior

Como estrategia para recaudar fondos en fuentes extranjeras, CRY estableció una sucursal representativa en Estados Unidos en 1991. Las oficinas de CRY en este país están orientadas primordialmente a los indios que no son residentes de los Estados Unidos. Su sede está en Princeton, Nueva Jersey. Como está registrada como sucursal sección 501(c)(3) bajo el código fiscal de Estados Unidos, CRY puede solicitar contribuciones y obtener el apoyo de benefactores que deseen tener una deducción fiscal en Estados Unidos.

CRY tiene oficinas o contactos con voluntarios en muchas ciudades de Estados Unidos: entre ellas, San Francisco, Los Ángeles y Atlanta. Las oficinas reúnen donativos y venden productos de CRY con la ayuda de voluntarios (en 1999, CRY Estados Unidos (USA) contrató a su primer empleado de tiempo completo). Muchos de ellos se involucran a través de la red, porque están conscientes de las actividades de CRY en la India y las ven como un camino para estar conectados. El éxito de CRY USA proviene de su capacidad de aprovechar este grupo de ciudadanos natural que viven en Estados Unidos.⁴²

La organización se ve a sí misma como algo más que una organización de apoyo en Estados Unidos de su matriz en India. Está organizada de la misma forma que su contraparte india y reserva, aproximadamente, el 10 por ciento de lo que gana para proyectos en Estados Unidos. De los ingresos de un evento de CRY en Atlanta, por ejemplo, la Fundación apoyó a un albergue diurno local para mujeres y niños.

Un desafío que tiene frente sí es el de mantener buenas comunicaciones y manejar las expectativas junto con CRY en India. Ha utilizado Internet (tanto correo electrónico como páginas vinculadas) para mantener una comunicación sólida. Un poco más adelante se muestra una solicitud hecha a través de la red. Además, el Comité Administrativo (ocho miembros en diferentes ciudades) se reúne en una teleconferencia cada quince días.

Los capítulos locales patrocinan los eventos para recaudar fondos. Por ejemplo, la Caminata de CRY de Atlanta de 1998 logró recaudar US\$50.000 y obtuvo el apoyo de empresas locales. En 1999, CRY buscaba expandir este evento a dos ciudades nuevas - San Francisco y Dallas. A través de su página de la red solicita donaciones y extiende invitaciones para participar en sus eventos. La página le ayuda a estar en contacto con un tercio de sus benefactores que viven en ciudades en donde no tiene representantes. Muchas de estas personas descubrieron a CRY USA a través de su página en la red.



Pave-A-Path for a Child's future

- October 02 - Atlanta, GA
- October 10 - SFO Bay Area, CA
- October 10 - Dallas, TX



As of
08/17/99
12:40 53

Donors have pledged a total of **\$6705**

Our Goal is to raise **\$100,000** by October 15th.

Pledge Your Support Now!

Donate using Credit Card,
Check or Stocks.

You Made A Difference How You Can Help

[Fliers](#)

[CRY Walk/Run](#)

[CRY Home page](#)

Continuing to act on the belief that we can make a difference and help millions of underprivileged children CRY is organizing a 3K/5K/10K Walk/Run in three major cities in the U.S. This Fundraiser seeks to generate funds for child development initiatives, and to raise the awareness about CRY's activities and its involvement in the local community

Beneficiaries:

Institute of Child Health, Calcuta, India

Local Beneficiaries

- *StreetCats, San Francisco, CA, USA*
- *Atlanta Day Shelter for Women and Children, GA, USA.*

While you may be too far away to actually walk or run, your thoughts, wishes and support are deeply valued. Through the "PAVE A PATH" pledge drive, you have an opportunity to show that you do care.

As a token of appreciation, you will receive a CRY Walk button with a minimum pledge of \$10.00 and a CRY Walk t-shirt with a minimum pledge of \$50.00.

All donations to CRY are tax-deductible under IRS Code Section 501(c)3.⁴³

En 1998, CRY USA dio US\$200.000 en apoyo a CRY y en 1999 buscaba recaudar casi US\$700.000, ya que ha extendido su presencia a varias ciudades nuevas. La red de CRY USA se ha multiplicado en 15 centros. Considerando su éxito con la comunidad india de Estados Unidos, a fines de los años 90 CRY empezó a extender su mano más allá de los norteamericanos de origen indio.

Ejemplo 2

Miembros, adopción financiera, voluntarios
Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños (Brasil)

La Fundación Abrinq se estableció en 1990 para defender los derechos de los niños de Brasil. Abrinq define la recaudación de fondos como uno de sus principales pilares de acción. Además de recaudar fondos para sus proyectos, considera que la movilización de recursos es una estrategia importante para crear un puente entre el potencial de la sociedad y las necesidades de los niños brasileños.

Los programas de Abrinq en el área de defensa, comunicación y sus alianzas con organizaciones dedicadas a la atención de los niños generan un gran interés por sí solos, contribuyendo, así, a su reconocimiento y al apoyo de personas físicas. Un ejemplo es el reconocimiento anual que da a las personas y a las organizaciones que han sido especialmente activas o que han estado dedicadas a los intereses infantiles (que se comentan en el capítulo 5). El evento sirve para fortalecer la red de la fundación, presentar patrocinadores potenciales de la fundación adicionales y promover el tipo de acción que Abrinq trabaja para movilizar.

Abrinq pone un énfasis particular en involucrar a las personas. Aquéllas que se asocian con la Fundación, lo hacen a través de donaciones en efectivo, se convierten en miembros patrocinadores y ofrecen voluntariamente su tiempo, sus conocimientos y su mano de obra. La página de la red de Abrinq señala varias formas en que puede contribuir una persona:

- Ser miembro patrocinador
- Donar para el fondo patrimonial
- Patrocinar a un niño
- Financiar un proyecto

Cómo ser miembro patrocinador

Abrinq ha invitado a personas y a empresas a ser miembros patrocinadores como forma de solicitar ayuda y expandir su membresía. De acuerdo con la directora Ejecutiva de Abrinq, Ana Maria Wilhelm, Abrinq ha recaudado miembros por medio de marketing de correo directo y ha llevado a cabo varias campañas individuales. Los ingresos por contribuciones de los miembros representaron el 70% del ingreso anual de Abrinq para el mantenimiento institucional en 1998.⁴⁴ Esta fundación considera que las respuestas de aproximadamente dos por ciento del total de solicitudes han sido buenas. Abrinq espera que, una campaña dure aproximadamente tres meses.⁴⁵

Uno de los retos que se presentan cuando se hace una campaña es el de obtener listas de correo de personas que tengan el bolsillo y el perfil adecuados para que la campaña resulte costeable. Abrinq generalmente busca listas que tengan entre 50.000 y 100.000 nombres, pero ha usado algunas que tienen hasta 500.000 nombres.⁴⁶ Su estrategia es pedir a sus empresas asociadas que se los proporcionen junto con sus listas de correo. A menudo, cuando está trabajando con un tipo de empresa en particular, Abrinq concentra sus esfuerzos en llegar a grupos profesionales específicos.

Cuando se instituye una campaña vía correo directo, Wilhelm dice que es muy importante considerar los siguientes factores:

- La región geográfica que se va a cubrir
- El nivel de circulación de dinero dentro de la sociedad
- La situación económica del país
- El grado de movilización de la sociedad civil en asuntos sociales

Abrinq lanzó su programa de asociación en 1991 y para finales de 1998 tenía más de 1.200 miembros patrocinadores. Tiene cuatro niveles de miembros:

- Patrocinador - donación mínimo de R\$10.000 para el fondo de patrimonio
- Benefactor - donación mínimo de R\$5.000 para el fondo de patrimonio
- Asociado honorario - donación mínimo de R\$5.000 para programas
- Miembros patrocinadores - Mínimo R\$50 por mes

Para poder ser miembro patrocinador, las personas se comprometen a dar a Abrinq una contribución mínima de R\$50 mensuales (un pocos menos de US\$50 en 1999).

Las categorías de patrocinadores y benefactores se agregaron para dar cabida al lanzamiento de un esfuerzo para aumentar el fondo patrimonial en los años 90. A continuación se incluye el texto y el formulario que se usan en una campaña de correo directo. Abrinq pide donaciones y hace hincapié en el número de niños que ha beneficiado y la forma en que les ha llegado el apoyo. El formulario pide cantidades fijas y les da a las personas dos medios para comunicarse con Abrinq - teléfono y correo. También pregunta cómo será dado el reconocimiento; con esto se facilita la respuesta y ayuda a las personas que buscan deducir la contribución de sus impuestos.

La Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños administra más de 20 proyectos que benefician a los niños brasileños. Para poder llegar a más niños, Abrinq necesita más socios y lo necesita a usted. Con su participación, miles de niños y adolescentes podrán tener una vida mejor.

Para darle una idea, en la actualidad se están beneficiando 281.461 niños con la generosidad de 411 empresas amigas de los niños y 112.083 con 34 proyectos para mejorar la financiación de las escuelas públicas a través del Programa Creer para Ver. El Programa de la Biblioteca Viviente ya ha capacitado a 159 educadores y donado 84 colecciones de libros infantiles a 31.365 niños. Nuestros proyectos Nuestros Niños y Adelante con el Balón ya están beneficiando a 11.773 niños. La Fundación Abrinq ha hechos los arreglos para que se instalen 40 ludotecas en diversas ciudades del país que son visitadas por 12.000 niños, por lo menos, y cuenta con una red de 65 periodistas que trabajan por la defensa de los derechos de los niños y adolescentes. Participe. Ayude a satisfacer las necesidades de nuestros niños llenando el cupón o llamando al 0800-55-1220.

Me gustaría ser Miembro Patrocinador de la Fundación Abrinq y contribuir a los proyectos que benefician a niños brasileños.

Nombre: _____
 Ocupación: _____
 Nombre de la empresa: _____
 Dirección o apartado postal: _____
 Ciudad _____ Estado _____ Código postal _____
 Teléfono oficina _____ Teléfono particular _____

Me comprometo a contribuir mensualmente:

R\$ 50 R\$ 75 R\$ 100 R\$ 150 R\$200
 R\$ 250 R\$ 300 Otra cantidad R\$ _____

Los pagos se deberán hacer a través de un giro bancario enviado por correo.

Me gustaría recibir reconocimiento a nombre de:

Empresa Persona física

Fecha ____/____/____ Firma _____

Enviar este formulario por correo o fax a:
 Rua Alberto Faria, 473–Alto de Pinheiros
 05459-000–São Paulo-SP
 Teléfono / fax: 0800-55-1220⁴⁸

Abrinq mantiene un número telefónico especial para que la persona pueda comunicarse, sin costo, para responder a solicitudes. El número gratuito es un elemento clave para acceder a los contribuyentes potenciales. La línea está reservada para contribuyentes y contribuyentes potenciales. Los tres empleados de Abrinq que trabajan en recaudación de fondos manejan, en promedio, aproximadamente, 60 llamadas al mes.

Como los brasileños normalmente no envían cheques ni otros tipos de pagos en efectivo por correo, Abrinq pide que las contribuciones se hagan a través del sistema de giros bancarios, usados comúnmente para hacer pagos en Brasil. Al final del mes, Abrinq presenta listas de estos comprobantes a su banco, que directamente los retira de las cuentas de sus contribuyentes.

Adopción financiera

Además de su esfuerzo continuado por hacerse de miembros patrocinadores, las campañas de recaudación de fondos periódicas de Abrinq, a veces, adquieren vida propia. Un ejemplo, es el Proyecto Nuestros Niños, que lanzó Abrinq en 1992. La idea era crear un sistema privado para recaudar fondos sociales para ayudar a los niños que se encuentran en situaciones de riesgo. El papel de Abrinq consiste en identificar y seleccionar instituciones que den ayuda directa a los niños (jardines de

niños, centros juveniles y albergues), y, después reunir fondos de empresas y de personas físicas para apoyarlos. Cada una de las contribuciones mensuales financia a uno de los niños de estas instituciones.



A esta solución Abrinq le llama "adopción financiera". A través de sus contribuciones mensuales, las personas y las empresas financian la ayuda a un niño. Abrinq administra la contribución y apoya a las instituciones seleccionadas garantizando la total aplicación de los fondos recaudados a la ayuda de los niños, el aumento del número de niños que reciben ayuda y el mejoramiento de la calidad de dicha ayuda. Para asegurar que puede monitorear directamente los fondos, Abrinq limitó el programa al área del gran São Paulo, que es donde tiene su sede. Abrinq formó un consejo asesor para el proyecto, con la participación de especialistas de UNICEF y empresas e instituciones sociales de Brasil.

Dos socios iniciales fueron cruciales en el lanzamiento del programa. La Fundación W. K. Kellogg hizo una donación para los costos de personal y material. La agencia publicitaria Lew, Lara, Propeg Advertising produjo un comercial que fue ampliamente difundido en las estaciones televisivas de São Paulo. El comercial mostraba a un ejecutivo de una empresa que pide dinero, cambiando los papeles con los niños de la calle. La campaña de los medios empezó en septiembre de 1993 con anuncios en publicaciones y periódicos, spot en radio y un comercial en televisión. Logró un gran impacto entre el público, reconocimiento de amplia difusión del nombre Abrinq y estimuló una rápida acumulación de fondos.

Además de la campaña en los medios de comunicación, el proyecto recibió el apoyo de la empresa Credicard, que puso a disposición de Abrinq su base de datos con los nombres de 100.000 clientes, para que hiciera su campaña de marketing directa. El siguiente es un ejemplo de la comunicación de marketing enviada por correo directo:

Si no hace nada ahora, nada cambiará mañana.

Desde 1993, el Proyecto Nuestros Niños de la Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños ha contado con la participación de empresas y personas que como usted, a través de un sistema de adopción financiera, ahora contribuyen a mejorar la vida de muchos niños y adolescentes.

La transferencia completa de contribuciones a las instituciones que atienden a los niños tiene el objetivo de cubrir los costos directos de la atención a los pequeños (recursos humanos, nutrición, material educativo, etc.).

Usted recibirá información periódicamente a través de notas informativas e informes sobre las actividades del proyecto.

En la actualidad, 1300 empresas y personas contribuyen con R\$ 91 mensuales para 2388 niños y jóvenes que se atienden en 43 organizaciones sociales del área metropolitana de São Paulo.

Usted también debe participar.

Colabore con el Proyecto Nuestros Niños.⁴⁸

En diez meses el proyecto recaudó ayuda para más de 2.000 niños, no sólo cumpliendo así su meta del primer año, sino reuniendo el doble de lo que esperaba en el segundo año. En cinco años (1993-7) recaudó, en total, el equivalente a más de US\$ 6 millones.

Abrinq les informa a los contribuyentes del Programa Nuestros Niños a través de informes semestrales. Los informes explican cómo se han gastado las contribuciones que fueron recibidas, agradece a los benefactores y los incentiva para que sigan contribuyendo al programa. La introducción del informe del octavo semestre (de enero a junio de 1997) explica:

Todos conocen la historia de la semilla de mostaza; es pequeña pero crece hasta llegar a ser una planta grande. La analogía parece ser relevante para nosotros ahora que terminamos el trimestre del Proyecto Nuestros Niños. Lo que nació en junio de 1993 como iniciativa de emergencia, se ha transformado en uno de los proyectos de más éxito de Brasil para atender a niños y adolescentes, beneficiando hoy a más de 2.400 niños. Y esto se debe, principalmente, a las personas como usted, nuestros contribuyentes.

Abrinq considera que el éxito de esta campaña se puede atribuir a dos importantes factores:

- Hay personas, empresas y organizaciones que desean ayudar a los niños y que tienen los recursos para hacerlo, pero no saben cómo ni qué hacer
- Hay instituciones con conocimientos y experiencia que atienden a los niños y que necesitan fondos, pero que no saben cómo recaudarlos⁴⁹

Participación de voluntarios

Los voluntarios son esenciales para muchos de los programas y objetivos de Abrinq. Abrinq desea movilizar a la sociedad brasileña para que respalde los derechos y el desarrollo de los niños. Los voluntarios no sólo representan un recurso importante en términos de mano de obra y conocimientos, sino que Abrinq los ve como fundamentales para fomentar la participación total de la sociedad brasileña en el mejoramiento de la condición de sus niños. Abrinq extiende sus brazos a los voluntarios en casi todas las áreas de su programa. En algunos casos, como en el Proyecto Nuestros Niños, el grado de participación puede no llegar a más de una contribución mensual, en otros, como el Programa Adopte una sonrisa, el voluntario es el corazón. En 1997, el cómputo de las personas que Abrinq había logrado involucrar a través de sus diversos proyectos era:

- Proyecto Adopte una sonrisa - 281 odontólogos
- Proyecto Nuestros niños - 1.289 personas
- Proyecto Biblioteca Viva -187 maestros
- Programa Empresa amiga de los niños - 902 empresas
- Proyecto Intendentes a favor de los niños - 628 intendentes
- Proyecto Adelante con la pelota - 26 organizaciones
- Proyecto Periodista amigo de los niños - 65 periodistas⁵⁰

Los voluntarios también contribuyen con tiempo y esfuerzos al desarrollo de Abrinq. Por ejemplo, el informe anual de 1997 de la fundación agradece a tres voluntarios que la ayudaron en cuestiones relacionadas con recursos humanos y legales.⁵¹

Abrinq lanzó el Proyecto Adopte una sonrisa en junio de 1997 con 15 odontólogos y para 1999 ya contaba con más de 300. Los odontólogos participantes se comprometen a cuidar los dientes de un niño hasta que llegue a la edad adulta. A cambio de esto, pueden usar el sello de Abrinq, que se muestra abajo, de Adopte una sonrisa. La Fundación desarrolló este programa en sociedad con DOC (una empresa de odontología radiológica) y un dentista comprometido (Fábio Bibancos) que deseaba animar a sus colegas para que ayudaran a los niños. Esta es una descripción del proyecto:



Qué es el proyecto

El proyecto es un movimiento de odontólogos que le brindan un servicio para salud dental de los niños y adolescentes que son atendidos por instituciones conectadas con Abrinq. La meta es que cada odontólogo "adopte" el tratamiento dental de un niño o adolescente y reciba el sello "Adotei um sorriso".

Qué es el sello

Los odontólogos que atienden a un niño o a un adolescente estarán autorizados a usar este sello "Adotei um sorriso"

que muestra que participan a favor de mejorar las condiciones de salud de niños y adolescentes de nuestro país. Los odontólogos participantes pueden usar este sello en el ejercicio de su profesión (por ejemplo, en libros de recetas y en sus salas de espera). Esta será la forma en que podremos saber que:

A MI DENTISTA LE INTERESA

Cómo participar

El odontólogo debe llamar a (011) 67-2251 y rellenar una solicitud de inscripción y solicitar detalles de orientación sobre cómo funciona el proyecto.⁵²

Sección 5 Creación de un puente financiero con el sector privado

Esta sección describe varios caminos para crear un puente financiero entre el sector privado y las iniciativas para el desarrollo de las comunidades.

- Ejemplo 1 Apoyo financiero
Fundación para el Desarrollo Comunitario (Mozambique)
- Ejemplo 2 Alianzas y colaboración relacionada con el programa
Fundación Abrinq por los derechos de los niños (Brasil)
- Ejemplo 3 Un puente entre las empresas y las comunidades
Philippines Business for Social Progress

¿Por qué las empresas hacen donaciones?

La respuesta breve y rápida es que si las empresas actuaran en un vacío social, podrían donar. El economista Milton Friedman advierte que el negocio de los negocios es generar utilidades, no resolver problemas sociales y económicos. Sin embargo, las empresas son una parte fundamental de la sociedad y no operan en un vacío. Las utilidades y la estabilidad de una empresa se ven afectadas por factores sociales, económicos y ambientales que definen el mercado y el contexto en que operan. Las razones por las que las empresas se involucran son tan diversas como los tipos de negocios. En los apéndices se enumeran algunos recursos para obtener información sobre la filantropía corporativa. Puede ayudar tener en mente unas cuantas observaciones generales sobre la filantropía corporativa en el ámbito mundial:

- Algunas empresas buscan formas de vincular sus donaciones con su negocio. Los casos que se incluyen en este capítulo indican que ésta puede ser una tendencia
- Algunas empresas han establecido fundaciones independientes que otorgan donaciones y que manejan todas o una parte de ellas
- Las empresas / empresas multinacionales, en su mayoría, no dan en el mismo nivel cuando están fuera de su país de origen. De igual manera, muchas empresas relacionan sus donaciones con las comunidades en donde viven sus empleados o en donde se concentran sus mercados
- Las empresas pueden dar más que dinero. También pueden dar experiencia administrativa y servicios, productos, voluntarios, publicidad y asesoría
- Además de pedir donaciones, se pueden pedir oportunidades para tener ingresos conjuntos. Por ejemplo, si se renta el nombre o el logotipo de una institución sin fines de lucro para vender un producto, potencialmente puede ser más lucrativo y sustentable a largo plazo que pedir una contribución en efectivo

¿Cómo las fundaciones solicitan contribuciones a las empresas?

Para contar con la participación de las empresas, las fundaciones que otorgan donaciones han concebido varias técnicas, desde solicitar contribuciones en especie (por ejemplo, computadoras o transporte) hasta campañas de marketing relacionadas con la causa y con los derechos de los empleados. Las tres fundaciones que se discuten en este capítulo han tenido éxito en colocarse en una posición firme en términos de filantropía corporativa o "inversiones sociales" en sus países. La Fundación para el Desarrollo Comunitario (FDC) de Mozambique se hizo conocida como canal responsable y creíble de la financiación de las iniciativas para el desarrollo comunitario de su país. El Philippine Business for Social Progress (PBSP), que fue iniciada por empresarios de las Filipinas socialmente conscientes, ahora está en su tercera década como una fundación de miembros que ha proporcionado una plataforma para que las empresas lleven a cabo acciones conjuntas y ha apalancado fondos considerables provenientes de contribuciones de empresas y cuotas de sus miembros. La Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños de Brasil también arrancó con la fuerte contribución de líderes empresariales. A través de su difusión, ha obtenido apoyo de una amplia base de empresas y ciudadanos brasileños.

En cada uno de estos casos, las fundaciones ofrecieron a las empresas a las que querían involucrar, una visión panorámica del impacto social que podrían causar, y les han brindado oportunidades concretas para que actúen. También se han especializado, en gran medida, en ser puente entre las empresas y las comunidades. Ninguno de estos esfuerzos ha sido un acercamiento único. Representan una estrategia fundamental que reúne a líderes empresariales y comunitarios para que, en forma conjunta, resuelvan problemas y refuercen las iniciativas de las comunidades.

Resumen

El compromiso de unos cuantos líderes empresariales puede ayudar a obtener el apoyo y la participación de otras empresas. En el caso de las fundaciones aquí enunciadas, la participación temprana de líderes empresariales fue un elemento esencial de éxito para recaudar apoyo de empresas adicionales. Esas personas atrajeron a otros líderes empresariales a través de su contacto personal y la demostración concreta, por parte de cada fundación, de lo que haría con el apoyo de las empresas. En el caso de FDC (Fundación para el Desarrollo comunitario), el apoyo de una empresa multinacional incentivó a las empresas locales para que participaran.

Una técnica exitosa deja claro qué es lo que la empresa recibe a cambio de su apoyo y participación. Las empresas, se pueden beneficiar con una sociedad en la que sus trabajadores estén más capacitados y vivan en condiciones de salud y en que los consumidores tengan más recursos para comprar sus productos. PBSP explica esta relación de empresa y sociedad en su Declaración de Compromiso. Además de la responsabilidad de las empresas, las fundaciones pueden ofrecer servicios que sean reconocidos por las empresas, al mismo tiempo que alcanzan sus propios objetivos; es decir, canalizan donaciones a las comunidades que las necesitan, conectan a las empresas con el gobierno y los líderes de las ONGs e identifican oportunidades que las empresas pueden aprovechar para mostrar su filantropía. Abrinq ofrece el uso de sellos gráficos a empresas que adoptan buenas prácticas sociales. Los sellos pueden llamar la atención de los consumidores hacia los productos de una empresa y ayudarle en sus esfuerzos de marketing.

La fundación puede definir su rol como un puente entre las necesidades y los intereses de la sociedad civil y las empresas. La relación entre empresas y organizaciones de la sociedad civil algunas veces se caracteriza por una diferencia de objetivos y conflictos. Parte del rol que tienen Abrinq y PBSP ha sido el de encontrar soluciones en las que ambos sectores ganen. Las fundaciones tienen el cuidado de aclarar que ofrecen servicios a los dos sectores. Crean que una sociedad sana valora las contribuciones de las empresas y de las instituciones sin fines de lucro.

Un equipo profesional que se pueda relacionar con los líderes de las empresas y de las organizaciones sin fines de lucro, es un elemento clave del éxito de la colaboración empresa-fundación. Tanto Abrinq como PBSP han reclutado a un personal altamente profesional y han invertido en su capacitación para que les ayuden a forjar buenos enlaces con sus asociados empresarios y organizaciones sin fines de lucro. Tienen empleados responsables de recaudar fondos, comercializar y prestar servicios a los asociados, así como otorgar donaciones y otros programas.

Ejemplo 1

Apalancando apoyo

Fundación para el Desarrollo Comunitario (Mozambique)

La Fundación para el Desarrollo Comunitario (FDC) obtuvo apoyo local del emergente sector privado en Mozambique - el país estaba fomentando el crecimiento de las empresas y del sector privado luego de un cambio del socialismo a principios de los años 90 - y buscaba nuevos socios del sector privado.

El presidente de FDC actuaba como miembro en varios consejos internacionales y había conocido personalmente a un ejecutivo senior de una empresa multinacional con sede en Estados Unidos y con operaciones en Mozambique. Aunque la FDC no había logrado abordarlo, su personal sentía que era posible obtener el apoyo de la empresa.

En una carta personal enviada a un ejecutivo de una empresa clave con el fin de recaudar fondos, el presidente de FDC delineó los objetivos de la fundación sobre la base de obtener fondos para las comunidades mozambiqueñas y la necesidad de encontrar asociados. La carta hace mención a varios beneficios que la empresa recibiría en caso de apoyar a FDC: reconocimiento a sus esfuerzos y nuevos contactos con empresas [resumida]:

Nuestra agenda de donaciones para 1996 está estructurada sobre una estrategia a largo plazo para sostener y aumentar nuestro impacto en la sociedad mozambiqueña haciendo pequeñas donaciones específicas para el desarrollo de la comunidad. Para poder ejecutar esta agenda, necesitaremos construir un conjunto de fondos para hacer las donaciones. Aunque estamos en el proceso de formar un fondo patrimonial, los fondos apenas se están invirtiendo. Tomará tiempo hacer crecer esta semilla para cultivar una cantidad suficiente de dinero para hacer dichas donaciones. En los próximos años, por ello, será crucial identificar a socios sólidos que se puedan unir a nosotros para apoyar el desarrollo comunitario en Mozambique. Espero que [empresa] esté interesada en formar parte de este esfuerzo.

[La empresa] es muy importante en Mozambique y, sin duda alguna, seguirá siéndolo en el futuro. **Estaría encantado si pudiéramos ayudar a la empresa a expandir su perfil social aquí. Creo que el apoyo para las donaciones de FDC puede lograrlo, porque claramente le daremos crédito a la empresa por su apoyo y proporcionaremos conexiones sociales cruciales en la región.**

Las conexiones sociales y económicas de FDC en Mozambique son muy extensas. Mantenemos contactos excelentes con los niveles más altos de la industria y del gobierno, así como con los líderes comunitarios y sociales del país. Entre nuestros socios del sector empresarial local están las empresas más lucrativas del país: Manica Freight Services Company, EMOSE, Entrepuesto y el nuevo Banco Internacional de Mozambique, que son accionistas a través de nuestro fondo patrimonial. A través de esas conexiones, esperamos ayudar a mapear las aguas inexploradas de la filantropía corporativa en el país.⁵³

La carta solicitaba y logró recaudar US\$250.000. FDC puso los fondos a trabajar para construir una escuela e iniciar un programa de educación para niñas en una provincia del norte del país, que había sido una de las más descuidadas de Mozambique. Fiel a su razonamiento que el apoyo de esta empresa multinacional estimularía más contribuciones de empresas locales, FDC pudo lograr apoyo financiero inmediato por más de US\$ 500.000 de dos empresas locales que querían demostrar que las empresas mozambiqueñas estaban igualmente comprometidas con la inversión y la responsabilidad social. El ejecutivo de una empresa, al enterarse del apoyo que FDC obtuvo de una empresa transnacional, llamó al presidente de FDC e insistió en que esta fundación considerara recibir su apoyo.

Ejemplo 2

Alianzas y colaboración relacionada con programas
Fundación Abrinq por los derechos de los niños (Brasil)

La Fundación Abrinq se estableció como una iniciativa de la Asociación de Fabricantes de Juguetes de Brasil, cuyo acrónimo es el origen del nombre. Los empresarios de esta industria estaban preocupados por la magnitud de los problemas que afectaban a los niños brasileños. Lanzaron un proyecto que se convirtió en fundación en 1990.

Desde su inicio, la Fundación ha concentrado sus acciones en movilizar y generar participación de la sociedad y, en especial, ha convencido a las empresas para que cumplan con las leyes sobre trabajo infantil de Brasil. Abrinq diferencia su incorporación de las obras de beneficencia filantrópicas al operar como puente entre el potencial de la sociedad y las necesidades de los niños brasileños. Dado su comienzo, el consejo de Abrinq tiene excelentes conexiones con empresas y muchos de los miembros de su consejo son empresarios. Comparte algunos valores con sus socios del sector privado, incluyendo el uso de instrumentos administrativos, tales como el análisis costo-beneficio. Los profesionales de los campos tradicionales de la intervención social trabajan juntos con sus colegas del sector privado, tales como economistas, publicistas y otros que tienen conocimientos de negocios.

Involucramiento de las empresas en las campañas

Aprovechando sus fuertes lazos con el sector privado, Abrinq ha dado apoyo y colaboración más allá de las contribuciones financieras que hacen las empresas a sus programas. Ha podido hacerlo porque sus fundadores sabían cómo y querían atraer a otras empresas.

Oded Grajew, el fundador de Abrinq y miembro de su consejo, era el propietario de una empresa fabricante de juguetes. Se interesó en cómo podría mejorar las condiciones sociales y económicas de los niños brasileños. Grajew se comprometió a fundar una organización que pudiera usar recursos del sector privado en defensa y apoyo de los niños y mejorar la historia brasileño con relación a ellos, que creía pobre en comparación con otros países. Grajew quería una fundación que pudiera atraer a las empresas y a los profesionales de los negocios para partir de la propuesta que las empresas también son ciudadanos. Sentía que las empresas necesitaban un camino para participar. Al mismo tiempo, sentía que Abrinq debía promover la idea que la sociedad también debe ver a las empresas como actor social.⁵⁴

La suposición de que el sector empresarial ayudaría si se le invitaba fue puesta a prueba por la Asociación de Fabricantes de Juguetes aún antes que se estableciera Abrinq en 1990. Por ejemplo, la Asociación convenció a varias empresas grandes (incluyendo a Lojas Americanas, cadena de tiendas departamentales) y Fotóptica (cadena de materiales para fotografía) para que la ayudaran, en 1989, a llevar a cabo una de sus primeras campañas; un concurso fotográfico sobre los derechos de los niños. Estas contribuciones privadas llegaron en forma de publicidad, asesoría técnica y diversas maneras más. Otro elemento clave de los esfuerzos de Abrinq es que comisionó a un grupo de recaudadores de fondos profesionales para que le ayudara a establecer y dar un seguimiento de sus contactos. La vinculación de Abrinq con las empresas tiene varios niveles:

- *Aliados* - Empresas, profesionales y personas físicas que pueden llegar a ser miembros patrocinadores. Este esquema se explica en el capítulo 4.4, Recaudación de fondos de personas físicas y del público
- *Alianzas* - Abrinq forma alianzas limitadas con las empresas. En estas alianzas, Abrinq se beneficia al divulgar su mensaje para un público más amplio y al obtener mayor participación y contribuciones. Las empresas ganan con la publicidad y la asociación con el nombre, programa y logotipo de Abrinq.
- *Colaboración relacionada al programa* - Abrinq trabaja con empresas para ayudar a movilizar al sector corporativo para que respalde los problemas de los niños de Brasil. La recaudación de fondos para Abrinq no es el objeto de este trabajo. Más bien, los esfuerzos son recompensados de una manera más amplia al movilizar el apoyo financiero y material en beneficio de los niños y al promover mejores prácticas empresariales en el área infantil. El programa de Empresa Amiga de los Niños es un buen ejemplo.

Alianzas

Las asociaciones por lo general surgen de conversaciones entre el consejo o entre los empleados de Abrinq y los ejecutivos de las empresas. Los dinámicos esfuerzos de comunicaciones y marketing de Abrinq abren oportunidades considerables para discutir en conferencias, lanzamientos y otros eventos.

Se han establecido alianzas con Unibanco, Sadia, Yázigi, Natura Cosméticos, Tupperware y otras. Ligia Fontanella, coordinadora de la recaudación de fondos de Abrinq, dice, "el éxito de nuestras campañas para recaudar fondos se debe al hecho que sus organizadores eran gente de negocios que no tenía la costumbre de 'suplicar para obtener contribuciones'. Ejemplos de estas alianzas son:

Alianza con Yakult



Yakult, empresa de alimentos internacional, conocida por la marca de su yogurt, ofreció la colaboración de 5000 de sus representantes de ventas autónomos en una campaña apoyada por comerciales en televisión, anuncios en periódicos y miles de panfletos. La campaña conjunta logró reunir más de US\$ 217.000 en donaciones hechas por más de 100.000 personas.

Alianza con Citibank

En 1995, Abrinq estableció una alianza con Citibank para el Proyecto Biblioteca Viva para que los educadores pudieran contar con bibliotecas adecuadas y para capacitar a los educadores para trabajar como mediadores entre los niños y la literatura. Para 1997, cuando el proyecto ya había terminado, se habían abierto 93 bibliotecas, se habían capacitado a 187 educadores y más de 32.000 niños se habían beneficiado.⁵⁵

La biblioteca que los niños necesitan está descrita en un folleto:



Citibank cree que las empresas privadas tienen la responsabilidad de contribuir con la búsqueda de alternativas a los graves problemas sociales del país. En este sentido, invertimos en proyectos que contemplan mejorar la calidad de vida de las comunidades en las que operamos. Consideramos que es una prioridad, hoy, invertir en la educación básica. Debido a esto, nos hemos unido con la Fundación Abrinq por los Derechos del Niño en el Proyecto Biblioteca Viva. La Fundación Abrinq es una entidad sin fines de lucro que busca promover los derechos esenciales del niño a través de diversos proyectos para reclutar a su sociedad, especialmente a las empresas

privadas.⁵⁶

Colaboraciones asociadas con programas: el Programa Empresa Amiga del Niño

Hacia 1992, la atención de Abrinq se dirigía cada vez más al problema de la mano de obra infantil. Aunque la Constitución brasileña y el Estatuto sobre Niños y Jóvenes prohibían que los niños menores de catorce años trabajaran y protegían los derechos laborales de los jóvenes, el trabajo infantil todavía era una práctica generalizada.

A fines de 1992, Abrinq estableció una alianza con la Organización Internacional del Trabajo para lanzar una campaña de comunicación. Uno de los resultados fue un libro Niños de acero: Una denuncia fotográfica del trabajo de los niños en Brasil que documentaba la explotación de los niños en todas las regiones de Brasil. Una invitada a la ceremonia de presentación del libro sugirió la adopción de un sello de calidad para aquellas empresas que no emplearan a niños. Esta ceremonia fue el génesis del Programa Empresa Amiga del Niño que tuvo sus comienzos en 1995 con fondos provenientes de la campaña con Yakult y, a partir de 1997, con el apoyo financiero del Banco Safra. La Organización Internacional del Trabajo y UNICEF le dieron respaldo institucional al proyecto.

El programa no es una campaña para recaudar fondos. Su propósito primario es obtener el compromiso de empresas brasileñas de regirse por las leyes sobre el trabajo infantil del país. A través del programa, Abrinq pide a las empresas que se comprometan a no emplear mano de obra infantil y a no tener como proveedores a aquellas empresas que explotan el trabajo de los niños y que apoyan actividades que ayuden a los niños. Con la firma de este convenio, a la empresa se le otorga el derecho de usar el Sello de Empresa Amiga del Niño. Abrinq desarrolló una guía para las empresas que participan en el programa titulada *Cómo crear un futuro mejor* [resumida]:

¿Qué es el Programa Empresa Amiga del Niño?

La Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños creó el Programa Empresa Amiga del Niño con el objetivo de detener la explotación del trabajo infantil, que emplea aproximadamente a 4 millones de niños menores de 14 años en Brasil. De acuerdo con la constitución brasileña y el Estatuto para Niños y Adolescentes, esta práctica está expresamente prohibida. Para poner un buen ejemplo y participar en este programa, comuníquese con la Fundación ABRINQ por los Derechos de los Niños.

Las ventajas de ser una Empresa Amiga del Niño

Al participar en este programa, su empresa recibirá un certificado y podrá usar el sello de Empresa Amiga del Niño en sus productos, servicios, documentos oficiales, materiales de difusión o campañas de relaciones públicas. Al igual que el sello de la ISO 9000, otorgado por la Organización Internacional de Estandarización, este sello es sinónimo de calidad total. El sello de Empresa Amiga del Niño indica que su empresa colabora con un proyecto importante para nuestro país. Y, para el consumidor, el sello realmente representa algo muy positivo.

¿Dónde se puede usar el sello?

En embalajes, papelería oficial, calcomanías, menús, etiquetas, bolsas de compras, tarjetas, banderines, bolsas de papel, papelería membretada, cuadernos de notas, cintas, cajas, folletos, anuncios, publicidad en televisión, espectáculos, correo directo, carteles, exhibiciones, videos institucionales, carritos de supermercado, disquetes, Internet, pad para mouse (de computadoras), expedientes, cajas de película, libros, sellos de goma, regalos, toallas de papel, servilletas, vasos, platos, latas, boletos, boletos de viaje, pasacalles, aparatos eléctricos y muchos otros lugares.

¿Cómo convertirse en una Empresa Amiga del Niño?

Si usted ya está participando en alguna actividad que beneficie a los niños y adolescentes, reproduzca en papelería oficial el texto de la carta de intención firmada por un representante legal y anexe prueba de sus actividades. Llene la información del registro de acuerdo con la muestra de la carta de intención y envíela a la Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños, donde el documento será evaluado.

¿Qué hace una Empresa Amiga del Niño?

No explota el trabajo infantil y actúa para beneficiar a niños y adolescentes. A continuación tenemos una lista de actividades sugeridas:

- Adopte una escuela o un jardín de infantes público
- Construya y mantenga escuelas y/o jardines de infantes
- Dé a los jóvenes oportunidad para que se capaciten
- Participe en la creación de fondos municipales por los derechos de los niños
- Invierta en actividades que complementen el trabajo escolar (por ejemplo, deportes, cultura, educación artística, creación de bibliotecas, etc.)

Modelo de contrato entre su empresa y la Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños

Guía para la composición de una carta convenio

1. Use papelería de la empresa para reproducir la carta convenio
2. Anexe proyectos, programas, artículos impresos o cualquier publicación que se refiera a las acciones que ha llevado a cabo la empresa en el área de la juventud
3. La carta convenio debe ir firmada por un representante legal de la empresa
4. El certificado de Empresa Amiga del Niño no tiene costo

5. Texto modelo para componer la carta convenio:
A la Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños
Estamos solicitando el certificado de "Empresa Amiga del Niño" por nuestra participación en las siguientes actividades en beneficio de los niños y jóvenes brasileños:

(Use tanto espacio como necesite.)

Declaramos, aquí, que la intención de nuestra empresa es:

- Respetar el Estatuto sobre el Niño y el Adolescente, artículo 60, capítulo V, concerniente a la prohibición de hacer trabajar a niños de menos de 14 años
- Actuar junto con nuestros proveedores, contratistas y clientes para crear una conciencia sobre el objetivo del Programa Empresa Amiga del Niño para eliminar el trabajo infantil, así como cualquier forma posible en que las empresas puedan mejorar la calidad de vida de los niños y jóvenes brasileños

[Firma y fecha]⁵⁷

Ejemplo 3

Grupo de miembros empresariales
Philippine Business for Social Progress

PBSP surgió de las conversaciones e interés de los líderes empresariales de las Filipinas en los años 70. Estos líderes concibieron una fundación que demostraría que las empresas privadas podían contribuir al progreso y bienestar de la sociedad. Las empresas, creían, que podían tener un mejor papel como aliadas en el desarrollo social y económico. Se dedicaron a la tarea de encontrar una forma en que las empresas pudieran representar este papel y patrocinar sus contribuciones.

Los fundadores tomaron como modelo a una organización venezolana llamada el Dividendo Voluntario para la Comunidad, que se había creado como resultado de una asociación de empresas como instrumento para hacer un esfuerzo colectivo para atender los problemas sociales de Venezuela. Los fundadores de PBSP reclutaron a 50 corporaciones para que se hicieran miembros de la nueva fundación. Al asociarse, la empresa firmaba una declaración comprometiéndose a contribuir con por lo menos el 1% de sus ingresos antes de impuestos para financiar a PBSP y para apoyar programas de desarrollo socio-económico. Actualmente, PBSP es una institución que da más de 100 millones de pesos por año (en 1997 equivalentes a más de US\$3 millones) y representa a una coalición de más de 172 empresas miembro.⁵⁸

Aunque el establecimiento de una fundación que serviría como el brazo para el desarrollo social de las empresas filipinas se acogió con algo de emoción y apoyo, no fue universalmente acogida. Sus críticos querían saber cómo las empresas planeaban contribuir para el desarrollo y si la iniciativa podía sostenerse. Otros, pensaban que la

Fundación no era más que una estrategia de relaciones públicas. PBSP ha superado ampliamente este escepticismo al crear un historial de programas y recaudación de fondos, lo que le ha ganado una reputación internacional. También ha expandido su base financiera apalancando apoyo adicional de agencias oficiales de ayuda para el desarrollo, organizaciones gubernamentales locales y no-gubernamentales internacionales.

Creación una asociación

Crear una asociación compuesta por empresas como una estrategia para fortalecer la participación del sector privado en el desarrollo social y económico exigió una gran inversión de tiempo energía y el compromiso de atender a estos miembros como constituyentes de la fundación. Ernesto D. Garilao, ex-director ejecutivo de PBSP, sugiere que ciertas condiciones son fundamentales para crear un acercamiento empresarial como en el caso de PBSP. Específicamente, la forma como se estructura la membresía, el compromiso de los fundadores y el reclutamiento de un personal eficiente y eficaz:

Definición de principios

Hubo factores facilitadores que hicieron posible a PBSP. El primero fue el compromiso de los fundadores originales que fueron los capitanes de la iniciativa, de consolidar la visión y la organización. Estos altos ejecutivos le dieron liderazgo a la Fundación. Reunieron a los miembros, hablaron con sus amigos y asociados para que apoyaran a la Fundación. Además permanecieron en la Fundación mucho tiempo después.

El segundo fue el hecho de que los asociados estaban de acuerdo con la agenda de desarrollo de la Fundación y, lo más importante, fueron lo suficientemente pacientes como para no exigir resultados inmediatos. En el caso de PBSP, los resultados substanciales no llegaron sino hasta después de cinco años.

El tercero fue que, gracias al compromiso de los fundadores y al apoyo y la paciencia de los miembros, el equipo profesional y los administradores de la Fundación pudieron desarrollar un programa de trabajo relevante, un historial, credibilidad institucional y una base financiera sólida. La Fundación utilizó todas estas conquistas como soporte para obtener recursos externos.

Por otro lado, existen obstáculos que dificultan la posibilidad de repetir la iniciativa. El primero, es la dificultad de vender la idea de un fondo colectivo. Muchas iniciativas de otros países observaron a PBSP y han visto lo difícil que es promover una asociación diversificada y construir un fondo colectivo. Las empresas prefieren controlar sus donaciones o por lo menos tener un control sobre el uso. También desean tener la máxima visibilidad por sus contribuciones o donaciones.

El segundo es el empeño del 1% de los ingresos brutos. En las Filipinas, muchas empresas han mencionado que el compromiso del 1% es el principal escollo para ser miembro de PBSP. En el caso de empresas extranjeras que operan en las Filipinas, se debe contar con la aprobación de la matriz.⁵⁹

A través del compromiso y las contribuciones, las empresas asociadas se están involucrando más en sus comunidades, tanto colectiva como individualmente. Como recompensa, las empresas reciben más visibilidad en sus iniciativas y la promesa de un impacto social positivo. La declaración de compromiso es el punto de partida que define las responsabilidades de los miembros. La declaración se reproduce en los informes anuales y en otros documentos públicos.

Declaración de compromiso

Creemos que...

Primero

La empresa privada, al utilizar en forma creativa y eficiente el capital, la tierra y la mano de obra, genera oportunidades de empleo, expande las capacidades económicas de nuestra sociedad y mejora la calidad de nuestra vida nacional.

Segundo

El recurso más valioso de cualquier país es la persona. El propósito más elevado de la empresa privada es establecer condiciones sociales y económicas que promuevan el desarrollo de la persona y el bienestar de la comunidad.

Tercero

El crecimiento y el desarrollo vigoroso de la empresa privada deben establecerse sobre condiciones económicas y sociales sólidas.

Cuarto

La empresa privada debe descargar su responsabilidad social hacia la sociedad en una forma que se adapte a su singular competencia. Debe involucrarse más y más en el desarrollo social para el bienestar total de la nación.

Quinto

La empresa privada está equipada financiera y tecnológicamente para tener una participación activa en el desarrollo social. En términos de tecnología científica y competencia administrativa, la empresa privada puede ayudar a crear un abordaje para el desarrollo social completo en nuestras comunidades necesitadas.

Sexto

La empresa privada, junto con otros sectores de la sociedad, comparte obligaciones y responsabilidades que deben ejercerse con relación a toda la población nacional. El objetivo último de una empresa privada es ayudar a crear y mantener en las Filipinas un hogar merecedor de la dignidad humana.

Por lo tanto,

Nos comprometemos por la presente declaración a destinar al desarrollo social parte de los fondos operativos de nuestra empresa, el monto equivalente al uno por ciento del ingreso bruto anual, del cual el veinte por ciento deben entregarse, administrarse y asignarse a una fundación para el desarrollo social común que se llamará Philippine Business for Social Progress.⁶⁰

Un comité directivo (formado por los fundadores) reunió a la membresía de PBSP invitando a amigos y asociados a unirse en la causa. Aquellos que se unieron con frecuencia decían que lo habían hecho porque creían que las donaciones a PBSP contribuirían a mejorar las vidas de los pobres, lo que, a su vez, era una forma efectiva de evitar el descontento colectivo y las inquietudes sociales.

Las empresas asociadas participan del consejo y de los comités del consejo. En 1997, el presidente era Andrés Soriano III, director general y presidente de la San Miguel Corporation, una empresa nacional, participó activamente en la formación de PBSP. La presidenta de PBSP era Luisa Y. Perez-Rubio, directora de Pacific Products, Inc. En ese año, los miembros participaron en la administración y las operaciones de la fundación a través de quince comités y tareas especiales.

El Comité para el Desarrollo de Recursos y de Asociados es el responsable de atraer a nuevos miembros a PBSP. En 1997, ese comité estaba formado por once ejecutivos de empresas de las empresas asociadas. Ocho de estos miembros también trabajaban en el consejo de PBSP. Los miembros del comité tenían puestos altos en sus empresas, entre los que se incluían presidente, director, socio-director y presidente o director general. El comité atrae a nuevos miembros a través de presentaciones y videos realizados por los miembros. Los ejecutivos de las empresas que se asociaron afirman que ver a los presidentes y directores generales de las principales empresas filipinas hablando sobre la responsabilidad social corporativa fue una forma muy efectiva de lograr el objetivo. Después de estas campañas de asociación, la Unidad de Participación Corporativa y Asociados de PBSP (con siete personas en 1997) les transmitió a las empresas ya asociadas y a las potenciales las informaciones sobre las formas y medios por los cuales las empresas se pueden sumar a los principios de desarrollo de PBSP y demostrar su adhesión.⁶¹ La campaña de reclutamiento tiene como meta atraer alrededor de diez nuevos miembros de las tres principales regiones del país.

Después de los primeros tres años de PBSP el número de asociados cayó de 150 en 1974 a 120 en 1975. Según Bienvenido Tan (fundador, ex-presidente y director ejecutivo de PBSP), los miembros corporativos salieron de PBSP por dos razones: sus empresas ya no podían darse el lujo de pagar la cuota de asociado o por cambio de los directivos sin haber transferido el compromiso a los sucesores.⁶²

Entre 1974 y 1989, la membresía permaneció dentro de un rango de 110 a 130 empresas. En 1989, el consejo redujo la cuota de asociación que los miembros pagan. Esta estrategia se implementó para aumentar la membresía y reducir la morosidad entre los miembros existentes. Muchos de los cuales no estaban cumpliendo con su compromiso con PBSP de donar el 0,6% de sus utilidades (retirado del total del 1% que habían prometido donar para el desarrollo social). Las cuotas se redujeron al 0,2% de las utilidades de la empresa, y el resto, 0,8%, del compromiso se destinaría por la propia empresa para sus propias iniciativas de desarrollo social. Los resultados fueron positivos. La membresía comenzó a crecer de nuevo hasta que, en 1994, PBSP podía ya mostrar con orgullo sus 174 miembros corporativos. Sin embargo, PBSP continuó dependiendo del 50% del total de las contribuciones de los miembros fundadores. Para motivar a sus asociados, se concentró en el desarrollo de servicios que atendiesen a sus necesidades.

Desarrollo de una estrategia

PBSP tuvo que responder a los cambios de conductas concernientes a la participación de las empresas en las iniciativas para el desarrollo social durante toda su existencia. En su *Análisis de los últimos 25 años: 1971-1995*, PBSP examinó algunas de las lecciones aprendidas de su experiencia de 25 años en promover la participación corporativa. PBSP cree que las empresas filipinas desean justificar cada vez más sus gastos en términos de beneficio corporativo e impacto en la sociedad. En los últimos cinco años, alrededor de la cuarta parte de los miembros de PBSP han recurrido a la fundación para obtener orientaciones sobre cómo deben estructurar sus programas de responsabilidad social. Los siguientes extractos del análisis muestran cómo PBSP evaluó sus despliegues en las relaciones tanto con empresas miembro como con las no asociadas:

La fase de desarrollo (1971-1975) - Los recursos de la Fundación se limitaban a contribuciones corporativas y durante los primeros cinco años, las empresas miembro contribuyeron con 19,2 millones de pesos. El consejo curador y el comité ejecutivo, compuesto por altos ejecutivos de empresas miembro, suministraron las directrices políticas y programáticas. Cada año se elegía a un nuevo presidente y, de esta forma, la "propiedad" de la Fundación se distribuía entre sus asociados...

La fase de consolidación (1976-1980) - En los primeros cinco años de existencia, la membresía de la Fundación creció de 50 empresas originales para más de 170. Sin embargo, a medida que PBSP ingresaba en el segundo período de cinco años, casi un tercio de los miembros se retiraron. El hundimiento económico provocado por la primera y la segunda crisis petrolera cambió el panorama de las utilidades de muchas empresas filipinas... A pesar de la salida de los asociados, la Fundación pudo reunir P44 millones de ingresos. Adicionalmente, la fundación les solicitó a los ejecutivos de las corporaciones que ofrecieran su tiempo para brindar consultoría técnica específica para los proyectos seleccionados. Aunque no estaba sistemáticamente organizada, esta asistencia técnica se convirtió en la precursora de un programa posterior gerenciado por colegas empresarios al final de los años 80...

La fase de institucionalización (1981-1985) - La participación del ingreso generado por las inversiones en el total de los recursos disponibles aumentó al mismo tiempo en que el ingreso provenientes de los asociados disminuía... La asistencia técnica prestada por las empresas asociadas en el período anterior se reorganizó en el Programa de Pequeñas Industrias (SIP) financiado por un contrato con el Banco Mundial. El SIP buscaba vincular a las empresas directamente con las comunidades en emprendimientos comerciales, no sólo suministrando conocimiento técnico, sino también, y lo que es más importante, con mercados para productos y servicios locales... Aún más importante en términos de la participación de la membresía, fue el cambio progresivo del involucramiento a nivel del consejo. En virtud de que el ambiente para el desarrollo empeoraba, el consejo constituyó por primera vez un Comité de Análisis Estratégico. A través de este mecanismo, el consejo participó directamente en el establecimiento de nuevos rumbos para la Fundación...

Establecimiento de nuevos rumbos (1986-1990) - En medio de las crisis de 1983-85 surgieron iniciativas individuales de las empresas por trabajar directamente con las comunidades circundantes a sus plantas. Los proyectos iniciales de relaciones con la comunidad, organizados y apoyados por el Programa de Participación de la Membresía (MIP) de la Fundación fueron ampliamente dirigidos a la promoción del bienestar como respuesta a la crisis. Sin embargo, a medida que la economía empezó a cambiar, más empresas comenzaron a darse cuenta del valor de mejorar las relaciones con la comunidad no sólo de una forma altruista, sino, igualmente importante, en términos de relaciones comerciales...

La fase de exploración (1991-1995) - La participación de la membresía a través de las relaciones con la comunidad se expandió no sólo entre las empresas miembro, sino también entre aquellas no asociadas. En marzo de 1994, 60 empresas se reunieron en Cebu para la primera conferencia nacional sobre Relaciones Empresa-Comunidad. Las lecciones presentadas por 27 de esas empresas señalan un amplio cuerpo de experiencia que ahora se está organizando para contar con lo que, esperamos, sirva como nueva función dentro de las empresas. En 1992, la Fundación se embarcó en un proyecto nuevo, el Centro para la Ciudadanía Corporativa y, con éste, en la redefinición de la responsabilidad social en ciudadanía corporativa.

Desde que aumentó la participación de los integrantes del consejo, los asociados vienen desarrollado un mayor sentido de propiedad con relación a los programas, como lo demuestra el aumento de contribuciones. El índice de cumplimiento ha sido alto y el número de compromisos activos aumentó durante el período. Cuando el período actual cinco años se termine, el fondo de la Fundación habrá sobrepasado su meta de P100 millones establecida en los años 80.

Periodo	Involucramiento corporativo	Fuentes de los fondos
1970-1975	Contribuciones (donadas) por contribuyentes de fondos	Recaudación de 19,2 millones de pesos de miembros
	↓	
1976-1980	Fondos y experiencia individual (asesoría técnica)	Recaudación de 44 millones de pesos de contribuciones de miembros. Lanzó campaña de reunión de capital
	↓	
1981-1985	Vínculos institucionales (Programa de Pequeñas Inversiones)	Recaudación de 33 millones de pesos de contribuciones de miembros, ingresos sobre inversiones, contratos gubernamentales y donantes extranjeros. Consejo limitó porcentaje de fondos que podría recaudarse de "fuentes externas"
	↓	
1986-1990	Participación corporativa (involucramiento de membresía, programa, relaciones con la comunidad)	Recaudación de 214 millones de pesos de fuentes diversas. Importantes aumentos como resultado que el consejo de PBSP elevó el tope a los fondos del exterior y canalizó una mayor financiación de ODA
	↓	
1991-1995	Ciudadanía corporativa	El fondo de capital llega al tope de 100 millones de pesos. PBSP comenzó a ofrecer servicios a empresas no-miembro. ⁶³

Servicios y programas

PBSP se ha concentrado en el desarrollo de servicios para sus miembros. Algunos de estos servicios son vistos como parte del valor que agrega a sus miembros por sus contribuciones. Para otros servicios, cobra una tarifa adicional. Asimismo, cada vez hay un número mayor de empresas no-asociadas que participan en las actividades de PBSP. La fundación ayuda a las empresas a mejorar su capacidad de trabajar con las comunidades y de ofrecerles apoyo para que participen intensamente en las actividades relacionadas al desarrollo social y ambiental. El esfuerzo se extiende más allá de la filantropía para explorar formas en las que las empresas puedan convertirse en mejores aliadas en las iniciativas del desarrollo social y económico:

¿Qué pasa con el 99% de los ingresos de una empresa? Si se gasta el 99% en prácticas comerciales incompatibles con el desarrollo, como la desenfrenada tala de árboles, la contaminación del medio ambiente o el estímulo al consumo descontrolado de alcohol, entonces, el 1% se vuelve sólo un modo de "aliviar la conciencia". La filosofía de desarrollo social de PBSP debe llegar a toda la empresa. Esta es la única forma en que se puede lograr un verdadero desarrollo en las Filipinas, ya que es el sector privado quien controla la mayoría de los recursos financieros del país y no el gobierno.⁶⁴

Las actividades que fomentan la ciudadanía y el involucramiento corporativo incluyen eventos especiales, estudios de casos de las mejores prácticas, educación y capacitación para el desarrollo, foros corporativos, servicios profesionales de administración de donaciones y asesoría en alianzas entre comunidad y empresas. Aunque PBSP ha cobrado por algunos de estos servicios, el ingreso no ha sido importante. El consejo sigue discutiendo el tema de cuánto debe cobrar PBSP por estos servicios.

Los miembros interactúan con PBSP de varias formas. Ayudan a reclutar a nuevos miembros. Participan en actividades y programas de PBSP, adoptando programas o comunidades específicas, se unen en las visitas a proyectos de PBSP, asisten a la Reunión Anual de los Asociados de PBSP, donde el consejo discute los logros del año y los planes para el siguiente año, o apoyan las actividades para recaudar fondos, tales como el Torneo de Golf y el Festival del Árbol, que se comenta un poco más adelante. Y puede recurrir al personal de PBSP para perfeccionar su capacitación en el área de responsabilidad social corporativa. PBSP ayuda a construir y a mejorar la capacidad de las empresas miembro ofreciendo consultoría, asesoría técnica y programas educativos. Entre los ejemplos de actividades se incluyen los foros para presidentes y directores generales sobre responsabilidad social corporativa, cursos de capacitación con temas del estilo "Cómo administrar un programa de donaciones corporativas" o "Desarrollando una estrategia de relaciones con la comunidad", y "visitas de campo" en las que las empresas visitan programas sólidos de relaciones comunitarias. El evento del Festival del Árbol descrito por un miembro del personal de PBSP, así:

El Festival del Árbol es un evento anual para recaudar fondos entre la alta sociedad y que tuvo lugar por primera vez en ocasión del 25° aniversario de PBSP, en 1995. El consejo (encabezado por la Presidenta de PBSP Ma. Luisa Perez-Rubio) concibió el Festival como un medio de obtener fondos para Samar, una provincia pobre, desprovista de recursos, con muy poca presencia empresarial y, por lo tanto, incapaz de reunir fondos significativos de las corporaciones a través de medios tradicionales. El consejo decidió que el Festival sería diferente de otras campañas para recaudar fondos y que sería un evento divertido celebrado antes de la Navidad.

La característica principal del Festival del Árbol es una subasta en la que se ofrecen obras creadas y donadas por artistas famosos de Filipinas (por ejemplo, árboles de Navidad, decoraciones de mesa, vestidos). Los participantes compran las obras. Las invitaciones y asientos para la cena se venden a empresas patrocinadoras y donantes individuales. El Festival incluye baile de salón, un acontecimiento popular entre la elite de la sociedad filipina, y al mismo tiempo eleva la conciencia ambiental entre los asistentes (PBSP prepara todos los años un video para mostrar el progreso logrado en Samar con los ingresos del Festival).

Para que el evento tenga éxito, PBSP se asoció con el Makati Garden Club, organización social de las damas de la elite de Manila. El club ya tenía "experiencia" en la organización de este tipo de eventos sociales y conexiones sociales con las personas que tenían medios para adherir y comprar las obras de arte.⁶⁵

Las dos iniciativas que se describen a continuación, el Centro para la Ciudadanía Corporativa y el Programa del Laboratorio Científico, han obtenido una fuerte respuesta de las empresas filipinas:

Centro para la Ciudadanía Corporativa

El Centro para la Ciudadanía Corporativa, un proyecto especial de PBSP, se creó en 1992 para servir como un foro en el que los presidentes y otros altos ejecutivos de las empresas miembro como no-asociadas se reunieran para resolver cuestiones sobre una gran variedad de temas. A través de "grupos de consenso," el Centro les dio la oportunidad a los líderes empresariales de confrontar problemas sociales críticos de la sociedad filipina y generar soluciones posibles a estos problemas.

Originalmente, las áreas de discusión eran cuatro: educación, medio ambiente, desarrollo rural y gobierno local, pero posteriormente se concentró la atención en la educación y el medio ambiente, áreas en las que los líderes empresariales sentían podían tener un impacto más significativo.

Durante los eventos del Centro, los líderes empresariales discuten y proponen soluciones a los problemas, tales como el mejoramiento de la educación científica y la tecnología en el país y la limpieza del aire y los sistemas fluviales de la zona metropolitana de Manila. El centro estimula la organización de estos grupos de consenso y la secretaría para apoyar sus actividades.

Los eventos comenzaron en octubre de 1992, cuando el Centro organizó la primera serie de tres discusiones-desayuno que culminó a mediados de 1993. En estos encuentros, el Centro invitó a expertos del gobierno y de las principales instituciones académicas para que interactuaran con los líderes empresariales. En varios casos, el Centro patrocinó investigaciones para estudiar detalladamente los problemas que surgían.

Adopte un laboratorio científico

El Programa de Laboratorios Científicos fue el resultado de una investigación sobre la situación de la educación científica y tecnológica iniciada por el Centro en 1992 en cooperación con el Departamento de Educación del gobierno. El estudio descubrió que los estudiantes de las escuelas secundarias públicas de las Filipinas no lograban buenas calificaciones en los exámenes estandarizados de ciencias y tecnología porque no tenían acceso a instalaciones y equipamientos científicos adecuados. Por ejemplo, los maestros enseñaban conceptos fundamentales de química y física usando la pizarra y no a través de experimentos reales y prácticos en el laboratorio.

Como respuesta a estos hallazgos, el Grupo de Consenso en Educación conformado por presidentes y directores generales de empresas creó el programa de Laboratorios Científicos como medio de atender directamente la necesidad de actualizar la educación científica y tecnología en las escuelas secundarias públicas. A través del programa, se les pidió a las empresas que "adoptaran" una escuela secundaria pública de su elección y que suministraran el apoyo financiero para construir un laboratorio de ciencias. Con frecuencia, las empresas eligen escuelas situadas en las áreas donde operan (fábricas, oficinas de ventas, etc.), pues creen que estos estudiantes serán sus empleados en el futuro y, por lo tanto, existe un beneficio futuro al invertir en ellos. De igual manera, el programa trabaja en pro de los objetivos de las relaciones públicas de la empresa.

PBSP trabajó con especialistas en educación de la Universidad De la Salle, del gobierno y de las escuelas elegidas para diseñar un laboratorio estándar, discutieron las necesidades con los directores de diversas escuelas y buscaron contratistas. Con cada escuela, PBSP diseñó un paquete adaptado a sus necesidades que frecuentemente incluía capacitación adicional para los maestros y mejoras en la infraestructura. Las empresas participantes reciben reconocimiento a través de publicidad y dándole a los laboratorios el nombre de la empresa que los patrocina. Un documento de PBSP describe el programa:

Ayude a reforzar el plan de estudios científico en las escuelas secundarias públicas construyendo laboratorios para las clases de química y física y suministrando el equipo necesario.

- Planos para los laboratorios hechos por el Departamento de Ingeniería de la Universidad De la Salle
- Lista de equipo según los estándares del Departamento de Educación, Cultura y Deportes (DECS)
- En dos años, los laboratorios de ciencia de trece (13) escuelas secundarias públicas ya se han equipado por patrocinadores corporativos, beneficiando, en cada escuela, a más de mil estudiantes
- Elija una escuela secundaria pública de la lista elaborada por CCC y DECS o especifique la escuela secundaria de su preferencia

Usted puede patrocinar

- La construcción de un laboratorio (P375.000) o
- La construcción de un laboratorio más equipo de laboratorio para química y física (P650.000)

Sección 6 Trabajo con agencias oficiales de asistencia para el desarrollo

Esta sección muestra cómo las fundaciones han trabajado con las agencias oficiales de asistencia al desarrollo y con los gobiernos.

- Ejemplo 1 Solicitud de apoyo a un proyecto
Fundación para el Desarrollo Comunitario (Mozambique)
- Ejemplo 2 Una alianza sectorial y geográfica
Fundación Esquel Ecuador
- Ejemplo 3 Acuerdo entre gobiernos para crear un fondo patrimonial
Fundación por una Sociedad Sustentable (Filipinas)

¿Qué son las agencias oficiales de asistencia al desarrollo?

Las agencias bilaterales oficiales de asistencia al desarrollo son dependencias gubernamentales que se establecen para canalizar ayuda a otros países.

Generalmente, esta asistencia va directamente al gobierno. Las mayores agencias están en Norteamérica, Europa y Japón. Algunos ejemplos son la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (CIDA, por sus siglas en inglés), el Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID) del Reino Unido y la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA). Las agencias ODA de la Comisión Europea se consideran como agencias bilaterales, ya que brindan asistencia a otros países, no a los miembros de la CE. Algunas veces, las fundaciones se relacionan con otras agencias de gobiernos extranjeros, por ejemplo, con personal de la embajada que pueden no trabajar directamente para la principal agencia del desarrollo del gobierno.

Las agencias oficiales de desarrollo multilaterales están compuestas por gobiernos asociados que establecen acuerdos para establecerlas por medio de tratados o convenios internacionales. Estas agencias tienen una amplia variedad de objetivos e intereses, dentro de los cuales la ayuda para el desarrollo puede o no ser uno de ellos.

Entre las agencias multilaterales que brindan asistencia oficial para el desarrollo hay muchas unidades de las Naciones Unidas, como por ejemplo, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Naciones Unidas para los Niños (UNICEF), la Organización Mundial de la Salud (OMS) y otras. La administración de estas instituciones sigue el principio de un voto por país.

Aunque técnicamente son parte del Sistema de las Naciones Unidas, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI) se administran de una forma diferente de las otras partes de la ONU, de acuerdo con las participaciones de los estados miembro. También se las conoce como instituciones de Bretton Woods o, junto con los bancos regionales de desarrollo (tales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de

Desarrollo), Instituciones Financieras Internacionales (IFIs). Mientras que el Banco Mundial y los bancos regionales de desarrollo otorgan préstamos y proporcionan asistencia técnica para propósitos de desarrollo, el FMI no está directamente involucrado con esta cuestión. Más bien, su propósito es promover la cooperación monetaria internacional.

¿Por qué estas agencias apoyarían a fundaciones donadoras?

En general, las agencias oficiales de desarrollo trabajan primordialmente con los gobiernos. Pocas son las que apoyan o buscan formas de apoyar a la sociedad civil y a grupos de la misma sociedad civil. Las fundaciones de esta sección han convencido a una o más de estas agencias que trabajar con una fundación local que otorga donaciones es un abordaje efectivo para llegar a los agentes no-gubernamentales que comparten algunos de los objetivos de la agencia. Las agencias pueden ver a las fundaciones como una forma de fortalecer los procesos democráticos de un país, otorgando poder a las voces que de otra forma no serían escuchadas. Otra razón por la que podrían apoyar a fundaciones locales que otorgan donaciones, como en el caso de la Foundation for a Sustainable Society, Inc. (FSSI), sería la de responder a la presión o al lobby de los grupos de interés de sus propios países.

¿Cómo estas agencias pueden brindar apoyo a estas fundaciones?

Las fundaciones aquí incluidas señalan que las agencias bilaterales pueden ser flexibles en los tipos de apoyo que brindan. No necesitan buscar el mismo nivel de aprobación de un gobierno local como una agencia multilateral. Por otro lado, puesto que pocas tienen estructuras claras para relacionarse con las organizaciones locales de la sociedad civil, pueden imponer muchas restricciones, exigir cantidades de papeleo o querer ejercer el control parcial de su financiación.

Resumen

Los más altos niveles dentro de una agencia deben estar convencidos desde el comienzo de los beneficios que obtienen cuando trabajan con fundaciones locales. Cada agencia de desarrollo tiene sus propias reglas y procedimientos para autorizar el apoyo. Esto, en algunos casos, le obliga al equipo y al consejo de la fundación responder a las preguntas y las preocupaciones de varios agentes. Tanto la Fundación para el Desarrollo Comunitario (FDC) como Esquel hicieron contactos clave con los niveles más altos de la agencia antes de desarrollar propuestas detalladas. Esto no les garantizó el éxito, pero sí les aseguró que podrían contar con algo de apoyo de las personas involucradas en el proceso de toma de decisiones.

La capacidad de calcular los costos para responder de una manera eficiente a un asociado del gobierno puede ahorrar tiempo y energía. Así como en el caso de otras fuentes potenciales de ingresos, el trabajo no se termina cuando se concede la financiación. Las agencias gubernamentales están estructuradas para que puedan relacionarse con otras agencias gubernamentales. No hay ninguna razón por la cual sus relaciones con la fundación no puedan ser efectivas, pero la planificación de los costos asociados con la evaluación, el informe y el mantenimiento de la comunicación ayudará a construir relaciones duraderas y de confianza.

Puede ser necesario el apoyo del gobierno nacional o de las agencias gubernamentales nacionales. Las agencias oficiales de desarrollo son un aspecto de la colaboración intergubernamental. En su naturaleza, muy probablemente apoyarán las iniciativas que tengan el apoyo del gobierno local y que estén involucradas con proyectos que el gobierno no se arriesga a brindarle apoyo solo. Tanto Esquel como la FDC buscaron a las agencias gubernamentales adecuadas para consultarlas y para incluirlas en el proceso.

Para empezar, una pequeña iniciativa puede ser la semilla de un programa mayor, con duración de varios años. Tanto Esquel como FDC empezaron a trabajar con agencias oficiales de desarrollo recaudando pequeñas donaciones para proyectos específicos. Consideraron esta experiencia útil, a medida en que les permitió aprender más sobre cómo trabajar con agencias oficiales de desarrollo y establecieron sus reputaciones. Además, pudieron identificar áreas particulares que se adaptaban fácilmente a los objetivos de la agencia.

Una iniciativa para crear el fondo patrimonial de una fundación a través de un mecanismo, tal como la conversión de deuda, puede ir más allá del esfuerzo del ámbito de una agencia y convertirse en un acuerdo más amplio entre gobiernos. En el caso del FSSI, tanto el gobierno suizo como el filipino llegaron a un acuerdo para reducir la deuda filipina. Las organizaciones de las sociedades civiles tanto suizas como filipinas tuvieron un papel principal al presionar por la reducción de la deuda y para darle forma al acuerdo.

Ejemplo 1

Solicitud de apoyo a un proyecto *Fundación para el Desarrollo Comunitario (Mozambique)*

Después de más de 20 años de guerra, las escuelas, las rutas y los servicios de salud de Mozambique se encontraban destruidos. Los ingresos del gobierno, la mayor parte proveniente de la ayuda extranjera, apenas eran suficientes para mantener al gobierno funcionando, qué dirá para financiar la reconstrucción del país. En 1994, cuando la Fundación para el Desarrollo Comunitario (FDC) se creó, los fundadores ya habían

comenzado a consultar con múltiples agencias bilaterales y multilaterales. Los fundadores querían ayudar a crear organizaciones nacionales de la sociedad civil que estarían asociadas al gobierno en la reconstrucción de la infraestructura nacional, junto con la participación de comunidades. Ellos creyeron que fortalecer el capital intelectual y la financiación local eran elementos vitales para tornar las iniciativas sustentables.

Muchas agencias bilaterales y multilaterales ya se encontraban apoyando a organizaciones no-gubernamentales (ONGs), pero estas ONGs eran, en su mayoría, de otros países. En algunos casos, las ONGs locales recibieron fondos a través de estas ONGs. El acercamiento de la FDC fue el de identificar iniciativas particularmente fuertes hacia las cuales podría movilizar fondos y canalizar financiaciones garantizando el mejor resultado posible a través del monitoreo y la evaluación.

Compatibilizando el apoyo a las necesidades y al potencial

Durante una reunión, en 1995, la presidenta de la FDC, Graça Machel, y el embajador japonés (quien, al trabajar para la embajada japonesa en Zimbabwe, tenía a Mozambique y a otros países de Sudáfrica bajo su responsabilidad) conversaron sobre el interés de la embajada en ayudar a los mozambiqueños a reconstruir el país después de la guerra. Graça Machel, ex- primera dama y Ministra de Educación, estaba poniendo a trabajar su experiencia y sus contactos para construir la FDC. Su conocimiento sobre las agencias bilaterales de ayuda y su biografía irreprochable fueron los elementos fundamentales para conectar a la fundación con los otorgantes de fondos potenciales, como la embajada. Después de la conversación, el embajador animó a la FDC a entregar una solicitud para el apoyo al Programa Japonés de Asistencia a través de Donaciones en Pequeña Escala (SSGA).

La embajada deseaba que sus fondos se utilizaran para los "costos básicos", como materiales y mano de obra en la construcción de escuelas. El interés principal de la FDC no era el mismo. La fundación estaba buscando apoyar iniciativas provenientes de la propia comunidad que fortalecieran el desarrollo. El desafío era encontrar un punto en donde el apoyo de la embajada con una comunidad que tuviera los mismos objetivos, ya que parte de la meta de FDC de fortalecer la capacidad de la comunidad.

FDC comenzó consultando al Ministro de Educación para determinar las áreas en el país que tuvieran la necesidad más inmediata de escuelas. Aunque su principal interés fuera apoyar a las iniciativas de la comunidad, FDC sintió que el gobierno era un aliado importante, porque asumiría el costo de los recursos humanos y del mantenimiento de los edificios escolares construidos. El Ministerio ayudó a FDC a identificar varias regiones que tenían una alta necesidad de escuelas. FDC, subsecuentemente, decidió enfocar el programa en el Distrito Lichinga de la Provincia Niassa debido a que ya había empezado a establecer una relación con varios líderes de la comunidad. Con el acuerdo de asociados clave, estaba lista para hacer una propuesta. La investigación y la consultoría que se llevaron a cabo para llegar a este resultado tardaron nueve meses.

Presentación de la propuesta

Como resultado de sus conversaciones con los japoneses y los potenciales socios del proyecto, FDC solicitó US \$79.000 para el proyecto de construcción de escuelas con

duración de un año. Elaboró una propuesta utilizando las informaciones técnicas suministradas por el Ministerio y un abordaje sancionado por los líderes comunitarios en Lichinga. La portada de la propuesta proporcionaba informaciones resumidas sobre los beneficiarios directos, el período de financiación, el presupuesto total del proyecto, y la cantidad solicitada:

NOMBRE DE LA AGENCIA:	Fundación para el Desarrollo Comunitario (FDC)
TÍTULO DEL PROYECTO:	Construcción de escuelas primarias en cuatro comunidades de la Provincia de Niassa
UBICACIÓN DEL PROYECTO:	Distrito Lichinga, Provincia Niassa, Mozambique
BENEFICIARIOS DIRECTOS:	1.200 niños por año
PERÍODO DE FINANCIACIÓN:	12 meses después de la aprobación del proyecto
PRESUPUESTO TOTAL: US	US\$ 79.980
CANTIDAD SOLICITADA:	US\$70.000. ⁶⁶

En la propuesta, FDC recalcó su intención de colaborar con el Ministerio de Educación para asegurarse de que las escuelas fueran sustentables. Los intereses de los tres socios, las comunidades, el gobierno y FDC, están en el siguiente párrafo. Una declaración tan explícita como ésta puede ayudar al benefactor potencial a comprender la necesidad del proyecto y lo roles que los distintos asociados desempeñarán.

El gobierno Mozambiqueño ha dejado claro que la recuperación, la construcción y la ampliación de la red de educación primaria en el Distrito Lichinga, donde la infraestructura ha sido totalmente destruida, debido a la prolongada guerra, es una prioridad absoluta. En nombre de una demanda clara de las comunidades, FDC está buscando recaudar fondos de asociados donadores que están interesados en apoyar los esfuerzos del gobierno y acelerar el desarrollo del sector para permitir que más niños se beneficien de los servicios de educación.⁶⁷

FDC, además de establecer la necesidad de contar con servicios de educación en Lichinga, también se refirió a la "sostenibilidad" de las nuevas escuelas que fueran construidas. Muchos donantes valoran la sustentación, pero tienen un entendimiento muy variado de lo que es y de lo que involucra. La propuesta continúa:

Al final del período de construcción, FDC dejará de tener cualquier compromiso financiero. Las escuelas se entregarán a las comunidades y a las autoridades locales para que sean parte de la red pública de educación. Una vez que los fondos para los proyectos estén garantizados, FDC notificará al Ministerio para que pueda incluir los costos provenientes de la escuela en el presupuesto del año siguiente y asignar al profesorado y demás funcionarios necesarios.

Dadas las limitaciones financieras del gobierno, los beneficiarios serán los responsables de promover las actividades de recaudación de fondos para la adquisición de material escolar (papel, tizas, plumas y lápices, etc.) y pagarán los gastos de mantenimiento de la escuela. FDC será responsable por los fondos del proyecto, que serán transferidos de acuerdo con el plan que sea entregado por la Directiva Provincial. Todos los gastos deberán ser reportados en un plazo no mayor de 30 días tras haber recibido los fondos.⁶⁸

Una parte laboriosa del proceso fue realizar revisiones a la propuesta. Esto es común cuando se trabaja con agencias gubernamentales, ya que la propuesta debe adecuarse a una serie de políticas de las cuales el solicitante posiblemente no tenga el conocimiento total. Debido a

los diferentes niveles de aceptación que normalmente se exigen, a veces ni siquiera los miembros del propio equipo de la agencia conocen todas estas políticas y objetivos. FDC percibió que tener la aprobación inicial del embajador de la agencia antes de redactar la propuesta ayudó, porque redujo la posibilidad de que la propuesta fuera aceptada en niveles más bajos y rechazada en los niveles más altos.

La embajada respondió a la propuesta con una serie de preguntas acerca de cómo sería llevado a cabo el proyecto y le solicitó a FDC tres cotizaciones detalladas de los costos para materiales y mano de obra. Aún siendo oneroso, el proceso de revisar los costos presupuestados terminó siendo favorable para FDC. El personal de FDC descubrió que las cifras del Ministerio de Educación sobre las cuales habían basado su presupuesto original eran considerablemente más bajas que los costos de materiales y mano de obra en ese momento. El personal explicó la diferencia a la embajada y volvió a presentar un presupuesto por US\$90.000, que sí fue aprobado.

Evaluación del proyecto de colaboración de FDC

El personal de FDC concluyó que el proyecto apoyado por los japoneses fue exitoso en cumplir con sus objetivos. Las salas de clases se construyeron a lo largo del siguiente año con una gran participación de la comunidad y ahora ya se encuentran funcionando. Además, el equipo percibió que trabajar con los japoneses había sido un paso muy importante debido a que su éxito ayudó a FDC a demostrar que era capaz de ejecutar la función de puente financiera entre agencias bilaterales y las comunidades a las que atiende.

Por otro lado, el equipo aprendió que representar este papel exige una inversión considerable de tiempo y que podría ser mejor aprovechado recaudando dinero para su programa más amplio de otorgamiento de donaciones, en lugar de recaudar fondos proyecto a proyecto. Capitalizando su éxito de recaudar fondos para proyectos, empezó a concentrarse en las relaciones con agencias que podrían interesarse en apoyar sus metas sociales y económicas más amplias financiando su agenda de donaciones. FDC se encuentra ahora implementando esta estrategia y parece que será exitoso.

Ejemplo 2

Una alianza sectorial y geográfica Fundación Esquel Ecuador

Tras una serie de negociaciones, la Fundación Esquel Ecuador y el gobierno holandés, a través de la embajada holandesa en Ecuador, establecieron un acuerdo de colaboración para un programa experimental amplio llamado el Programa de Desarrollo Humano Sostenible (SHDP). El SHDP, que se concentró en la parte sur de Ecuador, ha completado dos etapas de implementación (1996 y 1997), y una tercera parte se está llevando a cabo (1999-2003).

Creación del escenario: evaluación realizada por Esquel de su cooperación con agencias bilaterales. En los primeros cinco años de su existencia, Esquel había ganado algo de experiencia en las relaciones con agencias bilaterales y multilaterales. Varias agencias la habían apoyado en proyectos específicos y Esquel había demostrado ser capaz de canalizar la ayuda ofrecida de manera transparente y responsable. Estos proyectos, aunque fuesen muy necesarios y compatibles en los objetivos de Esquel, tenían el inconveniente de provocar un impacto aislado. Esquel comenzó a buscar medios para poder apoyar un programa más amplio.

Esquel se encontraba ya en negociaciones con el gobierno holandés con quien, basado en conversaciones anteriores, creía compartir valores y objetivos fundamentales. El director de Desarrollo de Esquel, Boris Cornejo, se reunió con funcionarios del gobierno holandés en Holanda, en 1990. Con base en este contacto, Esquel formuló un proyecto que, sin embargo, no fue llevado a cabo debido a dificultades internas en Ecuador, que tenía elecciones en ese momento.

Pasaron tres años antes de que las conversaciones se reanudaran. Los holandeses habían nombrado a un nuevo embajador y formulado una nueva política de asistencia para Ecuador. Un componente del nuevo acercamiento fue ofrecer ayuda a las organizaciones no-gubernamentales y comunidades del sur de Ecuador a través de una organización local o internacional que pudiera actuar como intermediario. Varias personas de la embajada visitaron Esquel y la invitaron a entregar una propuesta para desempeñar ese papel. Esquel estaba interesada por tres razones:

- Esperaba obtener los recursos financieros para llevar a cabo un programa de desarrollo humano con los sectores sociales más necesitados y comprobar estrategias de participación enfocándose en el género y en la preservación ambiental
- Consideraba que el programa holandés de ayuda había ofrecido un apoyo consistente a los agentes locales en programas de desarrollo
- En la evaluación de la fundación, el programa holandés de ayuda respetaba los contextos sociales y culturales y las decisiones locales. Las dos entidades estaban de acuerdo en concentrar el trabajo en el área de desarrollo humano sostenible y la prioridad en la parte sur del país.⁶⁹

La embajada administraba un fondo conocido como Ayuda a Programas que debía desembolsarse rápidamente debido a cuestiones internas de presupuesto. En 1994, solicitó propuestas a varias ONGs, además de Esquel. La embajada estaba interesada en trabajar con Esquel porque un análisis interno ya le sugería que no existían ONGs locales en el sur del país con la capacidad suficiente para administrar los fondos propuestos. Además, la estrategia a largo plazo de Esquel para el fortalecimiento de las organizaciones y comunidades locales tenía el potencial de incrementar la capacidad local y resultaría en más organizaciones locales con las cuales Holanda podía trabajar en el futuro.

Preparación de la propuesta

Los equipos de programa y desarrollo de Esquel trabajaron juntos en la propuesta para el lanzamiento de un programa de asistencia. Durante la etapa del desarrollo del programa, el equipo se reunió con los líderes comunitarios y de las ONGs para obtener informaciones y comenzar a solicitarles propuestas. Trabajaron con el supuesto clave que sus aliados locales (ONGs y grupos comunitarios) deberían fortalecerse para poder ser capaces de implementar mejores proyectos. Adicionalmente al apoyo de las donaciones, el programa puso énfasis, desde el principio, en componentes del fortalecimiento institucional (por ejemplo, capacitación continua, planificación estratégica, elaboración de propuestas, recaudación y administración de fondos).⁷⁰

La propuesta fue entregada a la embajada en abril de 1995 para aprobarse en julio de 1995. La embajada envió la propuesta al equipo de funcionarios de Holanda quienes, en ese momento, le pidieron a Esquel que aclarara su papel con relación a las ONGs aliadas, sus procedimientos para la aprobación de las propuestas y para el seguimiento en el campo. Al trabajar con el personal de la embajada, Esquel hizo los ajustes que respondían a las cuestiones que surgieron en Holanda y la propuesta fue enviada una segunda vez.

Debido a la necesidad de aclaraciones, la propuesta no fue aprobada sino hasta noviembre de 1995. Esto retraso hizo que Esquel tuviera que superarse para mantener una buena comunicación con sus asociados locales, quienes ya tenían altas expectativas. Además, Esquel también se sintió presionada porque los fondos de la embajada tenían que desembolsarse en 1995. Más tarde, Esquel y los holandeses finalmente acordaron que el programa se implementaría en 1996.

Debido a todo lo que el programa abarcaba y a la profundidad de la colaboración durante estos acuerdos entre la embajada y Esquel, la propuesta escrita fue sólo una de las etapas del proceso de la negociación. El proceso tuvo varias etapas:

1. Esquel comenzó consultando sus aliados locales para elaborar un programa adecuado a sus iniciativas
2. Posteriormente, envió una propuesta, preparada de acuerdo con su experiencia
3. La embajada inició diálogos escritos y orales, reuniones de trabajo y otros contactos que ayudaron a revisar la propuesta
4. A través de este intercambio, se llegó a un acuerdo con respecto al programa final

El resultado fue un SHDP piloto de un año. Más tarde, Esquel y la embajada acordaron implementar una segunda etapa en 1997 y, finalmente, establecieron un programa de colaboración de cinco años (1999-2003) entre la embajada y Esquel.

Componentes de la propuesta de cinco años

La propuesta de cooperación se redactó en 1997, pero debido a la magnitud y amplitud del programa, las negociaciones tardaron más de un año en finalizarse y la fecha de inicio del tercer SDHS se pospuso hasta 1999. Esquel aprovechó las extensas evaluaciones de los primeros dos programas y la negociación continua con la embajada. Tanto la embajada como Esquel estuvieron de acuerdo en que la fundación administraría las primeras dos colaboraciones de manera profesional y utilizando procedimientos participativos en el desarrollo del programa y la canalización de los fondos. Sin embargo, la embajada llegó a la conclusión que los proyectos no se habían desarrollado de manera suficientemente estratégica como para tener un impacto regional. Esquel no estuvo de acuerdo con la expectativa de que sería posible alcanzar el nivel de impacto regional esperado por la embajada en un plazo de 18 meses. Subsecuentemente, la tercera propuesta se desarrolló para cubrir un período de cinco años y para que pudiera tener un impacto más profundo.⁷²

La propuesta completa contaba con los siguientes tópicos y anexos:

Programa de Desarrollo Humano Sustentable (SHOs)

Tercera fase 1998-2000 (subsecuentemente fue aplazado un año)

Contenido

Primera parte: Antecedentes

Introducción

Situación actual

Sobre la organización ejecutante

Segunda parte: El programa

Definición

Enfoque geográfico

Público objetivo

Metodología operativa y estrategia general

Objetivos generales

Objetivos específicos

Subprograma de desarrollo sostenible

Sub-programa de desarrollo social

Sub-programa de fortalecimiento institucional

Líneas generales de la capacitación

Tercera parte: Administración, gerencia, monitoreo y revisión

Administración y gerencia

Monitoreo

Revisión

Cronogramas y desembolsos

Duración y costo del programa

Presupuesto

Anexos a la propuesta

Diagnóstico de las provincias del sur: Azuay, Cañar, Loja, y El Oro

Tabla de proyectos SDHS fase III

Descripciones del proyecto SDHS fase III

Organizaciones ejecutantes e instituciones que cooperan con la ejecución del SDHS

Grupos populares que son parte del SDHS

Líneas de capacitación del SDHS fase III

Ejemplo 3

Acuerdo entre gobiernos para crear un fondo patrimonial *Foundation for Sustainable Society, Inc. (Filipinas)*

"El desarrollo exige la reducción de la deuda". Esta ha sido la propuesta que movilizó, en 1989, la unión de la comunidad de ONGs suizas, a través de la Coalición Suiza de Organizaciones para el Desarrollo, para lanzar una campaña sobre medidas creativas de reducción de la deuda con el objetivo de aliviar el endeudamiento de los aliados del Hemisferio Sur. Esta campaña logró llegar a las Filipinas, y, tras seis años, llevó a la creación de la Foundation for a Sustainable Society, Inc. (FSSI).

El proyecto de reducción de la deuda filipina con Suiza tardó casi tres años para completarse. Involucró negociaciones entre las ONGs suizas y su gobierno, entre ONGs suizas y filipinas, entre ONGs filipinas y el gobierno filipino, entre ONGs filipinas, y finalmente, entre los gobiernos de Suiza y de Filipinas.

La Cumbre Filipina para el Desarrollo de Redes de ONGs (CODE-NGO) se encontró en medio de un proceso largo y difícil. La iniciativa vino de la Coalición Suiza que solicitaba a CODE-NGO que le ayudara a conducir las consultas locales sobre el proyecto. El consultor de las CODE-NGO para el proyecto y el mayor responsable por

su consolidación, Neil Walton, era el director filipino de HELVETAS (una organización miembro de la Coalición Suiza) en el momento que se implementaba el proyecto. Alfred Gugler, la persona designada para el proyecto por las ONGs suizas fue la persona clave cuya dedicación permitió que el proyecto llegara a su conclusión.

La primera etapa, reunir los datos existentes relativos a las políticas de la conversión de la deuda del gobierno filipino, se llevó a cabo por CODE-NGO y su consultor, Eugenio Gonzales (que más tarde se convirtió en el director ejecutivo de FSSI). Según Gonzales, CODE-NGO aprendió que:

El proceso de planificación de un fondo en asociación es un ejemplo del acercamiento participativo que las ONGs y las organizaciones populares filipinas comúnmente defienden cuando se trata de proyectos y programas para el desarrollo. Aunque este acercamiento consume mucho tiempo y energía, produce también una estimativa más precisa de las necesidades, objetivos y sistemas de acompañamiento que pueden permitir que el fondo contribuya estratégicamente al desarrollo filipino.

Cuando los usuarios potenciales participan en el proceso de planificación, su experiencia y conocimientos se utilizan para identificar qué es y qué no es necesario, qué sí y qué no funciona, qué características de fondos similares hay que adoptar y cuáles evitar; qué va a hacer al fondo diferente a otros fondos; etc. Si se hubiera utilizado un acercamiento impositivo de "arriba hacia abajo", el fondo podría terminar duplicando y compitiendo con otros programas de financiación.

Como ha sido concebido, el fondo puede ayudar a las organizaciones cuyas necesidades y capacidades están fuera o más allá del área de acción de otros fondos. El fondo también puede utilizarse en acuerdos de co-financiaciones o en una financiación complementaria con otras instituciones financiadoras...

Según las experiencias previas, la coordinación estrecha entre las ONGs del país donante y receptor es fundamental para el éxito de las negociaciones con gobiernos. Hubo momentos en que las modificaciones y los retrasos en este proceso que duró dos años pusieron en duda el futuro del fondo de alianza, pero, al final, ambos gobiernos reconocieron y respetaron las ONGs suizas y filipinas. A mediados de 1995, la comunicación coordinada entre los miembros de la Coalición Suiza de Organizaciones para el Desarrollo y CODE-NGO sobre la preocupación con los largos retrasos llegó a un punto crucial que finalmente selló el acuerdo bilateral que reglamentó la conversión de la deuda.

Las discusiones acaloradas (ej.: sobre representación, conversión de deuda, relación con el gobierno) entre algunas de las redes filipinas también puntualizaron el proceso. Sin embargo, estos temas se resolvieron a través de negociaciones cuidadosamente conducidas por los canales formales e informales.⁷³

El acuerdo entre los gobiernos suizo y filipino que establecía el fondo patrimonial de FSSI se resume abajo. Fundamentalmente establece medidas que satisfacen a los aliados oficiales para que los fondos se utilicen de manera responsable para alcanzar los objetivos establecidos.

Acuerdo entre la Confederación Suiza y la República de las Filipinas sobre la reducción de la deuda externa.

La Confederación Suiza y la República de las Filipinas (en lo sucesivo denominadas "Las Filipinas, Suiza y/o las partes contratantes"),

Con referencia a las relaciones amistosas entre ambos países,

Con el deseo de fortalecer estas relaciones,

Reconociendo el problema de la deuda externa de la República de las Filipinas y con el objetivo de contribuir a la solución de este problema,

Han acordado lo siguiente:

Artículo 1 - Objetivo y medios

El objetivo de este acuerdo es el de promover el desarrollo económico y social de la República de las Filipinas. Esto deberá conseguirse por medio de una reducción de la deuda externa (abajo denominada como "Reducción de la Deuda Externa") otorgada por la Confederación Suiza contra el pago de las Filipinas de una cantidad en moneda local a la Fundación (abajo denominada como "la Fundación") creada en las Filipinas con el propósito de financiar proyectos y/o programas de desarrollo (abajo denominados como "Proyectos / Programas").

(El resto del acuerdo continúa con los encabezados que se enumeran a continuación)

Artículo 2 - Política de la deuda externa

Artículo 3 - Deuda externa elegible

Artículo 4 - Conversión de la deuda externa y contribución a la fundación

Artículo 5 - Utilización de un monto por la fundación

Artículo 6 - Consultorías e inspecciones

Artículo 7 - Informes

Artículo 8 - Enmiendas

Artículo 9 - Entrada en vigor y efectividad

Artículo 10 - Disputas entre las partes contratantes

Artículo 11 - Autoridades

Acuerdo de Contribución

Este ACUERDO DE CONTRIBUCIÓN (en lo sucesivo denominado el ARREGLO), fue realizado y ejecutado por y entre:

La República de las Filipinas, aquí representada por el Secretario del Departamento de Finanzas y denominado como las FILIPINAS.

Y

La Confederación Suiza, aquí representada por la Oficina Federal de Asuntos Económicos Extranjeros del Departamento Federal del Economía Pública y la Cooperación Suiza para el Desarrollo del Departamento Federal del Asuntos Extranjeros, y denominada como SUIZA.
Y

La Foundation for a Sustainable Society, Inc. (FSSI), una corporación sin fines de lucro, que no emite acciones, es altruista, exenta del pago de impuestos, con carácter de donante, organizada bajo y por virtud de las leyes de la República de las Filipinas, aquí representada por su presidente y denominada como la FUNDACIÓN.

Testimonios: Que

Las FILIPINAS y SUIZA han llegado a un Acuerdo de Reducción de la Deuda Externa y al Establecimiento de una Fundación (en lo sucesivo denominado el ACUERDO), el día 11 de agosto de 1995. Por medio de este ACUERDO, las FILIPINAS y SUIZA han acordado convertir la deuda externa a una deuda en moneda local que será pagada a la FUNDACIÓN. La deuda externa sobrante será eliminada por completo por medio de esta conversión y este pago.

En testimonio de lo cual, las Partes Contratantes acuerdan lo siguiente:

Sección 1. Método de pago - El pago será realizado por las FILIPINAS en un plazo no mayor de 30 días después de la firma del ACUERDO de la siguiente manera:

- Las Filipinas deberán pagar 5% (cinco por ciento) de la Cantidad al interés del mercado que se paga sobre una cuenta en moneda local (denominada a partir de este momento como "Cuenta Corriente") abierta por la Fundación a nombre de la Fundación con el Land Bank, que inicialmente actuará como banco depositario (abajo denominado como "Banco").
- Las Filipinas deberán depositar el equivalente en el mercado al 25% (veinticinco por ciento) de la Cantidad en Bonos de Tesorería con vencimiento de 91 días a la cuenta depositaria (denominada a partir de este momento como "Cuenta Depósito") abierta por la Fundación a nombre de la Fundación con el Banco.
- Las Filipinas deberán depositar el equivalente en el mercado del 25% (veinticinco por ciento) de la Cantidad en Bonos de Tesorería con vencimiento de 182 días a la Cuenta Depósito.
- Las Filipinas deberán depositar el equivalente en el mercado del 45% (cuarenta y cinco por ciento) de la Cantidad en Bonos de Tesorería con vencimiento de 384 días a la Cuenta Depósito.

Sección 2. Utilización de los fondos - La cantidad de la donación deberá ser utilizada por La FUNDACIÓN exclusivamente de la siguiente manera:

- (a) Los fondos, incluyendo los intereses devengados, deberán ser utilizados exclusivamente para la financiación de proyectos y/o programas ya sea a través de donaciones o de préstamos para cubrir los costos administrativos de la FUNDACIÓN y los costos relacionados con el avalúo, monitoreo y evaluación de proyectos y programas, al igual que para el pago de los cargos bancarios oficiales relacionados con la administración de los fondos.

- (b) Los proyectos y/o programas financiados por la FUNDACIÓN deberán estar relacionados con el sector / área de la "producción sustentable". Esto cubre las actividades productivas en el campo de la agricultura y pesca, y en el sector de pequeñas industrias urbanas y rurales. Tales actividades deben ser económicamente sustentables y firmemente conscientes del ambiente. También incluye vínculos anteriores y futuros, siempre y cuando se encuentren directa y esencialmente vinculadas y contribuyan materialmente a proyectos específicos que estén en marcha.
- (c) La financiación para los propósitos mencionados en el inciso b) deberá ser otorgada exclusivamente para proyectos y/o programas que se hayan concebido, y sean administrados e implementados por organizaciones no-gubernamentales o privadas o asociaciones, para entidades tales como organizaciones populares, y comunidades marginadas.
- (d) Los fondos que la FUNDACIÓN ponga a disposición deberán seguir lineamientos claros y transparentes. Estos deberán ser diseñados y adoptados por la Junta Directiva de la FUNDACIÓN a más tardar a 6 (seis) semanas a partir de la firma del ACUERDO y aprobados por las Filipinas y Suiza en un plazo no mayor a 30 (treinta) días después de haber sido presentados. No se deberán realizar desembolsos para proyectos o programas antes de que se obtenga esta aprobación.

Sección 3. Informes - La FUNDACIÓN deberá enviar a las FILIPINAS y a SUIZA informes financieros anuales auditados de manera externa así como informes del avance anual de las actividades de financiación de la FUNDACIÓN cada 30 de abril o antes.

Sección 4. Verificación de cuentas - Las Filipinas y Suiza tienen el derecho de revisar las cuentas de la FUNDACIÓN incluyendo la utilización de todos los fondos, propiedades y otros bienes, libros, registros y otros documentos que se relacionen con la Contribución, y revisar el avance alcanzado en la implementación de las actividades de la FUNDACIÓN.

Sección 5. Representación de los gobiernos - En el transcurso de los primeros seis años de la Fundación, las FILIPINAS representada por el Departamento de Finanzas tendrá el derecho, como miembro *ex-officio* de la Junta Directiva, no de votar. SUIZA, en su función como observador, tiene el derecho de estar presentes en todas las reuniones de la Junta Directiva.

Sección 6. Continuación de los derechos - Al término de 6 (seis) años de operación de la FUNDACIÓN, las FILIPINAS y SUIZA deberán evaluar conjuntamente el desempeño de la FUNDACIÓN y decidir sobre la continuación de sus derechos como se anuncia en la Sección 3 (Informes), la Sección 4 (Verificación de Cuentas) y la Sección 5 (Representación de Gobiernos). La Fundación acepta que el gobierno de las Filipinas, representado por el Departamento de Finanzas, pueda contar con un lugar *ex-officio* en la Junta Directiva durante la vida de la Fundación.

Sección 7. Costos Administrativos - La FUNDACIÓN deberá asegurar que el nivel de gastos administrativos, incluyendo el monitoreo, los informes y la evaluación, de manera anual no exceda del veinticinco por ciento (25%) de su uso total durante el año fiscal. De la misma manera, la Fundación deberá asegurar que estos gastos se realicen de manera razonable al mismo tiempo que se conserven todos los recibos oficiales y sus registros contables correspondientes, y deberá establecer reglas para la rendición de cuentas.

Sección 8. Revocación - Dado el caso de que la FUNDACIÓN no cumpliera con las condiciones y obligaciones estipuladas en el ARREGLO, las FILIPINAS tendrá el derecho, consultando con SUIZA, de cancelar el ARREGLO y de exigir el reembolso de cualquier fondo que no se haya utilizado y comprometido por la FUNDACIÓN, así como todos los bienes adquiridos / obtenidos provenientes de las transacciones previstas en el ARREGLO, incluyendo las cuentas por cobrar. Estos reembolsos deberán ser depositados en un fideicomiso, cuya disposición será conjuntamente decidida por las FILIPINAS y SUIZA.

Sección 9. Aceptación del pago - Por este medio, la FUNDACIÓN recibe y acepta este pago a su favor, sujeto a las condiciones estipuladas.

Sección 10. Perfección y vigencia - Este ARREGLO deberá ser perfeccionado a la firma y comenzará su vigencia una vez que el pago referido en la Sección 1 se realice.

EN TESTIMONIO DE LO CUAL, las partes han firmado este ARREGLO a los 11 días del mes de agosto de 1995 en Manila, Filipinas.

(Firmas del Secretario, Departamento de Finanzas, Filipinas; Embajador de Suiza en Filipinas; y presidente de la Foundation for a Sustainable Society, Inc.)

Sección 7 Generación de ingresos propios

Esta sección explora dos estrategias utilizadas por las fundaciones para generar sus propios recursos.

Ejemplo 1 Productos con mensaje
Child Relief and You (India)

Ejemplo 2 Una compañía de inversiones
Kagiso Trust (Sudáfrica)

¿Cuál es el rol de los ingresos devengados?

Pocas fundaciones han aprovechado las estrategias de mercado para obtener ingresos que vayan más allá de la inversión de la parte principal de sus fondos patrimoniales. Esto puede estar relacionado con el escenario jurídico de algunos países que desalienta a las organizaciones no lucrativas a competir con las empresas, a la falta de acceso a buenas oportunidades y habilidades empresariales o a una decisión estratégica por parte del consejo. Sin embargo, cada vez se reconoce más que los ingresos generados a través de la venta de productos, servicios o propiedad intelectual puede ser una fuente de fondos y pueden ayudar a expandir la base de financiación para una organización. Como las utilidades provenientes de las actividades empresariales no están relacionadas con un programa en particular ni a los deseos de los donantes, este dinero puede utilizarse bajo el criterio de la fundación y, por lo tanto, representa un flujo de ingresos muy deseable.

Por otro lado, intentar ganar dinero es un juego de azar. Para tanto, se necesitan habilidades y talentos adecuados y disponibilidad para dedicarse a lo que en sí es un trabajo de tiempo completo. Además, la fundación debe identificar un nicho importante en el cual puede ser competitiva. Debe estar preparada para sobresalir en el ambiente empresarial. Debe invertir capital, tiempo y esfuerzo en sus actividades. El éxito no está garantizado.

¿Cómo generan ingresos las fundaciones?

Las fundaciones mencionadas en esta sección capitalizaron sobre algo que podían hacer bien. Aprovecharon la experiencia del sector privado dentro de su propia red (consejo, personal y voluntarios) para lanzarse o participar en iniciativas que generen ingresos. Algunos de los elementos de sus programas fueron:

- Capitalizar sobre la experiencia del personal
- Capitalizar sobre un nicho o sobre una ineficiencia de mercado
- Proporcionar un beneficio o servicio específico a miembros o a socios

Buscaron generar ingresos a través de prácticas que también colaborasen para el desarrollo de su agenda social. En algunos países, un prerrequisito para la reducción o exención de impuestos sobre el dinero ganado es demostrar que esta condición es atendida. Cuando la actividad propuesta está más cerca de la misión organizacional, significa que la fundación tendrá mejor acceso a los talentos, habilidades y recursos necesarios para que su misión sea redituable. También estará más capacitada a

movilizar el apoyo de sus miembros si creen que la actividad complementará los proyectos sin fines de lucro de la fundación. Sin embargo, una desventaja es que la adopción de sistemas lucrativos hacia la misión de la fundación puede desviar recursos para las actividades que representan soluciones menos efectivas para los problemas sociales con el objeto de poder movilizar nuevos recursos.

¿Qué tipos de actividades generadoras de ingresos son llevadas a cabo por las fundaciones?

Los tipos de actividades que una fundación puede llevar a cabo son tan diversas como el mercado y el ambiente legal les permitan. Una actividad obvia es un programa crediticio. Algunas fundaciones, por ejemplo la Fundación para Educación Superior de Colombia, ven los préstamos y créditos como un complemento lógico a las donaciones, debido a que inducen a sus ONGs aliadas a recaudar fondos adicionales y a devolver los fondos para sean utilizados por otras ONGs. La utilización de estrategias de otorgamiento de créditos está discutida en el capítulo 3.7. El Apéndice también enumera varios recursos para aquellos interesados en profundizar más en este tema.

Otra manera obvia de ganar dinero es producir y vender un producto. Child Relief and You (CRY) produce y vende tarjetas de felicitación que no sólo generan dinero sino que también aumentan la concientización del público sobre su principal objetivo, las necesidades de los niños de India. El caso del Kagiso Trust es un poco diferente. Kagiso era altamente dependiente de una fuente única de financiación, la Unión Europea que dejó de ser donante cuando alcanzó su principal objetivo social, la abolición del *Apartheid*. Sin embargo, la fundación tenía muy buen acceso a los recursos humanos que, en ese entonces, era muy solicitados en Sudáfrica. Aprovechó su acceso a las comunidades negras capacitadas y educadas para crear una compañía de inversiones que ayudaría a crear instancias administrativas negras fundamentales para el sector privado, avanzando, por lo tanto, hacia una nueva etapa en su trabajo para promover una Sudáfrica equitativa.

Resumen

Un proyecto exitoso no necesita empezar en grande. CRY nació de la iniciativa de un individuo y sus amigos para vender tarjetas de felicitación para recaudar dinero para programas infantiles. Basado en el éxito, rápidamente recaudaron más fondos para la organización y crecieron más aún.

Contar con personal con habilidades en el área de los negocios es clave en el éxito, pero puede ser difícil atraerlos y retenerlos. Tanto en el caso de CRY como en el de Kagiso, reclutar y retener a personal con excelentes habilidades administrativas fue un problema. CRY continuamente ha luchado por retener a su personal, quienes son atraídos por los salarios más altos ofrecidos en el sector privado.

El negocio debe tener objetivos y administración claros y diferenciados. Al establecer un brazo separado bajo la forma de una compañía con fines de lucro, Kagiso fue capaz de posicionarse para poder competir con otras compañías con fines de lucro.

Ejemplo 1

Productos con mensaje
Child Relief and You (India)

Cómo creció una idea

En 1979, un empleado de Air India, Rippan Kapur, creó Child Relief and You (CRY) junto a un grupo de seis amigos con el objetivo de mejorar la vida de los niños de la India. Al reunir a sus propias habilidades y las de otras personas involucradas, Kapur y sus colegas iniciaron la campaña de recaudación de recursos con un evento (Compre un ladrillo, Construya una Escuela) que recaudó 114.000 Rupias para el Instituto Técnico de Shilpalaya. A partir de esta idea (una de sus primeras tarjetas traía el nombre del evento), en 1980, crearon la División de Tarjetas para producir y vender tarjetas de felicitación como un medio de recaudar recursos e aumentar la conciencia general sobre la situación de los niños en la India. Kapur esperaba demostrar que una iniciativa colectiva podía marcar una diferencia y que el compromiso individual podría ser la base de apoyo para los niños pobres.

En sus primeras campañas CRY dependía exclusivamente de productos y servicios donados por artistas, comerciantes de papel, publicistas profesionales y periodistas para imprimir y vender sus tarjetas. El artista hindú Sanat Surti donó los dos primeros grabados y CRY vendió más de 30.000 tarjetas. Aunque no tuviera un equipo de ventas propio, tenía una causa clara, voluntarios dinámicos y un fundador convincente. En 1981, CRY contrató a su primer empleado, quien trabajaba en la mesa del comedor en la casa de la madre de Kapur. CRY logró producir y vender tarjetas sin que interviniera el gobierno, excepto por un período corto entre 1983 y 1984, cuando se aprobó una ley que prohibía que los fondos fiduciarios realizaran actividades con fines de lucro. En los años siguientes, CRY ha recibido exenciones de impuestos sobre las ventas y sobre aranceles de importación, tanto de gobiernos estatales como nacionales.

Los primeros miembros del equipo laboral de CRY no eran profesionales de negocios, aprendieron sobre la marcha y descubrieron la necesidad de obtener conocimientos administrativos y marketing. Hoy, muchos de los empleados de CRY tienen experiencia en administración de instituciones con fines de lucro o estudios de Administración de Empresas (MBA). Al principio fue difícil retener a estos empleados, porque CRY no podía ofrecer salarios competitivos, entonces confió en la idea del voluntariado para mantener a sus empleados en la organización. Varios de los cinco curadores de CRY vienen del sector comercial, incluyendo un director de administración de una agencia de publicidad, un arquitecto/ diseñador, un abogado y un consultor financiero. De esta manera, la gerencia de CRY la ejecuta un grupo que cuenta con antecedentes profesionales variados. Muchos administrados trabajaron con CRY durante varios años, algunos con sólidos currículos en ciencias sociales, otros, con experiencia en marketing.

En 1999 CRY ya tenía más de 200 empleados y oficinas en toda la India. Su Departamento de Generación de Recursos cuenta con 100 empleados, divididos en dos áreas: Sociedades Corporativas, que se encarga de recaudar recursos de empresas con la venta de productos y donaciones, y Sociedades Individuales, que se encarga de recaudar recursos de donadores individuales.

Después del fallecimiento de Kapur, en 1994, CRY transfirió su sede administrativa y la División de Apoyo de Producto de Bombay a Delhi. La contabilidad, la fabricación, la distribución y almacén de CRY siguen siendo administrados desde su oficina de Bombay. El equipo interno de cuatro representantes de marketing y ventas desarrolla y prueba nuevos artículos para su cartera de productos. El equipo de diseñadores de CRY solicita donaciones de obras de arte a los artistas de toda la India. Las utilidades de CRY provenientes de la venta de productos varían entre el 20% y el 50% de su ingreso total, el resto se conforma principalmente por donaciones y algunas rentas del fondo patrimonial.

Hasta 1990, CRY se especializó en la producción de tarjetas de felicitación y calendarios. Atendiendo a la demanda de más productos, durante la siguiente década CRY agregó agendas telefónicas, cuadernos de notas, carpetas, tarjetas postales, libros infantiles, móviles, rompecabezas, y juguetes de papel además de nuevas líneas de tarjetas de felicitación. Sin embargo, las tarjetas de felicitación se han mantenido como la fuente de ingresos más importante. Los productos de CRY se almacenan y se venden a través de una red de distribuidores independientes por toda la India.

Ventas de las tarjetas y calendarios de CRY (1990-1995)

Ventas por unidades

Año	Tarjetas (millones)
1990-91	2,95
1991-92	4,20
1992-93	4,7
1993-94	5,2
1994-95	4,274

Productos CRY

Cómo una economía de mercado libre puede liberar...

Durante 1997-98 recaudamos 5.470.000 Rupias por medio de la venta de 5.300.000 tarjetas y otros productos. Se consiguió que por lo menos el doble de las personas estuvieran conscientes (por cada producto comprado y recibido) de que hay millones de niños de la India privados del acceso a la educación y la salud básicas.

De hecho, una tendencia subyacente para esta concientización está en el propio proceso de creación de tarjetas de CRY. Las iniciativas de muchas personas motivadas se unen para formar la cadena de buena voluntad necesaria para hacer llegar una tarjeta CRY a tu hogar. La producción de una tarjeta CRY es un trabajo en sí, hacer que las personas la conozcan es otro. Aunque los avisos patrocinados den un impulso a las ventas de productos, el catálogo de CRY sigue siendo nuestro vendedor más persuasivo. Cada año, nuestro catálogo nos ayuda a recaudar recursos de cientos de individuos y corporaciones. La producción y envío del catálogo por correo es costosa, y éste el motivo por el cual hacemos un esfuerzo combinado para obtener apoyo en esta área. Durante 1997-98, HDFC y la ICICI hicieron una contribución valiosa a nuestro trabajo donado un total de 700.000 rupias que cubrieron completamente los costos de impresión y envío por correo del catálogo. Las últimas novedades incluidas en nuestro catálogo del año pasado fueron las tarjetas Vande Mataram. El diseño, utilizando una versión abstracta de la bandera hindú pintada por Thota Taran, fue donado por Producciones Bharat Bala (la productora que filmó Vande Mataram de A. R. Arman). Concedernos los derechos de usarlo fue una manera de celebrar los 50 años de independencia de la India.

Otras formas en las que se comercializan los productos CRY son a través de un equipo de ventas comprometido y de los vendedores minoristas.

El año pasado, establecimos las bases para lo que se tornará en el más reciente eslabón de cadena de distribución minorista, la tienda CRY en Bombay. Como el nombre lo indica, la tienda CRY representa nuestro primer intento por abrir un canal minorista propio. Al mismo tiempo que mantendrá en inventario los productos CRY, la tienda será primordialmente un intento para comercializar los trabajos creativos de las ONGs que están trabajando con comunidades necesitadas, permitiéndoles generar recursos para las personas que ellos representan.⁷⁵



Las Series Infantiles de CRY, Juega y Aprende (manteles con rompecabezas o la carátula de un reloj, móviles, carteles, libros infantiles). Es un catálogo doblado en cuatro partes, que trae un formulario de pedido con una lista de todos los productos, fue patrocinado por cuatro compañías locales.

El catálogo de tarjetas de felicitación, denominado Las Tarjetas CRY "Di que a Ti te Importa" muestra fotografías en color de todas las impresiones, al igual que un calendario de escritorio, una agenda telefónica, reproducciones de las figuras en miniatura, y una carpeta para papeles de carta, sobres y tarjetas con sobres. El folleto cuenta con 16 páginas a todo color y fue patrocinado por Citibank.

En 1995, la producción y el costo postal de un catálogo más grande que anuncia los productos de CRY fueron apoyados por el Banco de Desarrollo Industrial de la India. Además de listar los productos, los cuales se añadieron en los cadernos con portadas decorativas, tarjetas postales e impresiones decorativas, dedica una página a los agradecimientos donde están impresos los nombres de todas las personas que ayudaron: artistas, diseñadores, fotógrafos, coleccionistas privados, museos y galerías, consultores de arte, publicistas, tipógrafos, productores gráficos, imprentas, servicios de mensajería, y demás.

Administrar el crecimiento de la industria de productos ha sido un "proceso de aprendizaje constante" según Nomita Abreu, coordinadora de finanzas para CRY USA (Estados Unidos de Norte América) quien trabajó para CRY en la India 11 años antes de irse a los Estados Unidos. "Aprendimos a medida que avanzábamos", ella recuerda.

Más allá de los ingresos que generan a través al programa, CRY también cuenta con dos resultados clave relacionados con las ventas de sus tarjetas y otros artículos que llevan su nombre, imágenes y frases con tintes emotivos. Por un lado, los mensajes llaman la atención de las personas y elevan la conciencia acerca de la difícil situación en la que se encuentran los niños y su compromiso para hacer algo por ellos. Además de esto, la gente conoce lo que hace CRY y comienza a asociarla con su trabajo a favor de la niñez. Este reconocimiento se puede traducir tanto en un incremento de recursos como en una mayor capacidad de poder hacer algo por la gente, a medida que las personas comienzan a buscar esto. También significa que otros van a querer asociarse con CRY con su nombre y logotipo van a tener un valor propio.

Ejemplo 2

Una compañía de inversiones
Kagiso Trust (Sudáfrica)

Kagiso Trust se fundó en 1986 con la finalidad de ayudar a los sudafricanos a superar un sistema de racismo institucionalizado conocido como apartheid. La Unión Europea cubría un gran porcentaje de su presupuesto, quien deseaba ofrecer apoyo a grupos sudafricanos pero no podía hacerlo a través del gobierno. En 1994, cuando Sudáfrica oficialmente levantó el apartheid, Kagiso comenzó a repensar el rol que desempeñaría. Kagiso sabía que perdería el apoyo de la UE encunanto se establecieran los canales gubernamentales para esta asistencia. Aprovechando las nuevas oportunidades económicas, Kagiso se concentró en apoyar a los nuevos segmentos emancipados de la población sudafricana para desarrollar y utilizar todo su potencial. Las empresas y el capital fueron vistos como puntos clave en esta estrategia.⁷⁶

Un negocio de inversiones

Desde 1990, varios empresarios se acercaron a Kagiso para ayudar a traer personas anteriormente privadas de sus derechos civiles para la administración empresarial. Kagiso les dio a estas compañías asesoramiento gratuito y las ayudó a formar una administración con personal de raza negra. Fue tan exitoso en este rol que se comenzó a considerar la idea de establecer una consultoría para empresas con fines de lucro. A fines de 1993, los curadores continuaron con la idea al crear Kagiso Trust Investment Company (KTI), una empresa que intentaría concretizar el potencial de la comunidad empresarial negra a través de la participación en labores conjuntas estratégicas. KTI se estableció como una entidad totalmente comercial, administrada de manera profesional. KTI se describe a sí misma como:

KTI nació de una visión de los fideicomisarios del Kagiso Trust para crear un vehículo que pudiera identificar y aprovechar oportunidades de negocios con el fin de participar en alianzas estratégicas con los inversionistas apropiados, locales e internacionales.⁷⁷

Para poder recaudar el capital necesario para su primera inversión, los fundadores llevaron su idea a un banco norteamericano, luego de que los bancos locales no les brindaran ayuda. El banco se interesó porque percibió que los fundadores habían establecido su credibilidad en la administración del Kagiso Trust. Además, el banco creyó que el intento de abordar el fortalecimiento de la comunidad negra sería una inversión exitosa a largo plazo. Evaluó el préstamo en términos estrictamente comerciales, y finalmente lo aprobó ya que estaba convencido que la primera inversión sería en una compañía de seguros en operación bien administrada y cuyas acciones se vendían en la bolsa de valores. Como la compañía ya estaba atendiendo a la comunidad negra, el banco pensó que era una buena candidata para las intenciones de KTI.

Este préstamo, en conjunto con una modesta inversión del Kagiso Trust, proporcionó el capital inicial para la compañía de inversiones. Los términos del préstamo eran tan atractivos que KTI tendría varios años para invertir el dinero antes de devolverlo. Al final, la operación fue tan exitosa que KTI pudo anticipar el pago del préstamo.

En sus operaciones como una entidad comercial, KTI procura asegurar que los dividendos sean canalizados al Kagiso Trust para beneficiar a las comunidades necesitadas.

Un folleto de KTI menciona:

Nuestro objetivo es, generar un flujo suficiente de dividendos para que Kagiso Trust cuente con una auto-suficiencia, permitiéndole así, mantener sus inversiones en proyectos de desarrollo con la finalidad de levantar a las comunidades necesitadas.⁷⁸

Los consejeros de KTI son empresarios y especialistas en desarrollo. KTI administra como una entidad separada de Kagiso Trust, aún cuando ambas mantienen buenas conexiones y comparten los consejeros. En términos de su búsqueda por agregar valor, "la administración para el cambio" es un factor principal para KTI. Busca invertir en compañías en donde le sea posible influir de una manera positiva en el panorama de la organización.

Eric Molobi, presidente de la empresa, menciona: "la clave para el crecimiento potencial de nuestra economía es la formación de empresas independientes administradas por negros, pero también en asociaciones y otras formas de cooperación con las compañías establecidas."⁷⁹ KTI busca invertir en compañías con una administración sólida que reconozcan que la incorporación de nuevos colegas negros será mutuamente benéfica. Los administradores negros tendrán oportunidades que en el pasado les fueron negadas y, para la compañía, se abren nuevas puertas a mercados que anteriormente era ignorados o que estaban cerrados para ellas.

KTI busca tener un papel activo en la administración de sus inversiones, pero prefiere participar en áreas en las que sabe que su experiencia va a complementar los conocimientos de otros agentes. También busca involucrar a bancos y a administradoras en las inversiones, considerando que ésta es una manera de garantizar buenos dividendos. Uno de los puntos fuertes que KTI ha tenido desde el principio es la habilidad para formar asociaciones mutuamente benéficas con otras compañías. En 1998, KTI ya contaba con importantes intereses en varias compañías, entre las que se incluyen:

- Kagiso Media Limited (40%)
- Kagiso Khulani Supervision Food Services (20%)
- Kagiso Financial Services (42%)
- Kagiso Ventures Limited (100%)⁸⁰

El consejo de Kagiso Trust sintió que era imperativo reinvertir las utilidades en la compañía para permitir su crecimiento y su éxito, y decidió que Kagiso no debería tomar las utilidades de KTI en sus primeros años. Mientras que sus inversiones en KTI crecen, Kagiso todavía depende de otras fuentes de ingresos, incluyendo las ganancias de una lotería nacional y sus esfuerzos por recaudar fondos.

Kagiso Financial Services (KFS)

Debido al reconocimiento de su nombre y la reputación de su consejo directivo, cuyos miembros poseen una sólida posición social, KTI ha logrado firmar varios contratos que se convirtieron en formidables asociaciones comerciales. Por ejemplo, creó Kagiso Financial Services como una alianza estratégica con el banco mercantil NM Rothschild del Reino Unido. Kagiso Trust guarda una participación igualitaria con el Grupo Rothschild en este negocio (cada uno posee el 42,2% de la compañía).

KFS reúne el conocimiento local del Kagiso Trust, el alcance global del grupo bancario de inversión Rothschild y la capacidad nacional e internacional de distribuir el capital de ABN AMRO Securities (SA) (PTY) Ltd.

Por su parte, KFS es capaz de combinar su conocimiento y su experiencia nacional e internacional para ofrecer consultoría y ejecuciones innovadoras y adaptar las estructuras de transacciones a las necesidades específicas de nuestros clientes sudafricanos, ya sea en el ámbito nacional o internacional.⁸¹

Los servicios de la compañía financiera aprovechan la reputación y la experiencia internacional de Rothschild, que tiene operaciones en 27 países y es el 8º corredor de bolsa más grande en el mercado de Johannesburg, así como la fortaleza local del nombre y las redes del Kagiso Trust. Los servicios que ofrecen son:

- Acceso completo a la red internacional de Rothschild y de ABN AMRO Rothschild
- Servicios profesionales y dedicados a banca de inversión en Sudáfrica con un historial ya demostrado en establecer las más modernas técnicas internacionales tanto en transacciones domésticas como en aquellas más allá de sus fronteras
- Conocimiento de los mercados de Sudáfrica y del sur de África, además de una exposición completa en todos los centros internacionales del mercado financiero
- Un asesor profesional que refleja completamente el espíritu y profesionalismo de la nueva Sudáfrica y el nuevo sur de África⁸³

Referencias

- ¹ FDC. Propuesta para la Fundación John D. and Catherine T. MacArthur. 1993.
- ² Conversación con Carlos Fumo, director ejecutivo, FDC. Diciembre de 1998.
- ³ *Ibid.*
- ⁴ *Ibid.*
- ⁵ Ocampo, Alfredo. *Fundación para la Educación Superior (Colombia)*. Nueva York: The Synergos Institute, 1997.
- ⁶ Caso extraído de *Dana Mitra Lingkungan (DML): Estudio de un caso*. The Synergos Institute, 1998.
- ⁷ Página de internet (website) de la compañía: www.aqua.com/.
- ⁸ Caso extraído de Micou, Ann, McKinstry. *Listening to the Stakeholders. The Impact of U.S. Foundation Funding in Southern Africa*. Nueva York: Institute for International Education. 1997.
- ⁹ "Filantropía en el sur de África", presentación hecha por Graça Machel ante el *Philantropy and Domestic Fundraising Workshop*, Harare, Zimbabwe. Febrero de 1996.
- ¹⁰ "Sobre los objetivos del seminario y las metas de la Fundación para el Desarrollo Comunitario", presentación hecha por Graça Machel en el Seminario sobre Desarrollo Comunitario, Maputo, Mozambique. Octubre 1990.
- ¹¹ Micou, *op cit.*
- ¹² *Ibid.*
- ¹³ *Agenda of Strategic Co-Financing to Strengthen Community Initiative in Mozambique*, documento preliminar interno de FDC. 1996.
- ¹⁴ Rudel, Lu y J.Jude Pansini. *Assessment of the Feasibility to Establish and Endowment for the Community Development Foundation of Mozambique*. Development Associates, Inc. 1992
- ¹⁵ *Ibid.*
- ¹⁶ Casos sacados en su mayoría de la Fundación Comunitaria de Puerto Rico: Casos de Estudio, Series sobre Construcción de Fundaciones. The Synergos Institute, 1997.
- ¹⁷ Creando una nueva institución: La Fundación Comunitaria de Puerto Rico. Cita del Oficial de Programas de la Fundación Ford, Fundación Ford, documento interno, pág.3.
- ¹⁸ Maldonado, Alex W. Y Thomas A. Troyer. Fundación Comunitaria de Puerto Rico: Un estudio de factibilidad. Coalición Nacional de Puerto Rico, Inc. 1983.
- ¹⁹ Conversación telefónica con Nelson Colón, director ejecutivo de la FCPR. Marzo 1999.
- ²⁰ *Ibid.*
- ²¹ *El caso de la Fundación Comunitaria de Puerto Rico*. Fundación Comunitaria de Puerto Rico.
- ²² Informe Anual de la Fundación Comunitaria de Puerto Rico 1990
- ²³ Conversación telefónica con Nelson Colón, *op cit.*

²⁴ Del Rosario, Teresita. *Fundación para el medio ambiente de Filipinas: Un Estudio de Caso*. New York: The Synergos Institute, 1997.

²⁵ *Ibid.*

²⁶ *Ibid.*

²⁷ Presentación ante el consejo en diciembre 1997 de la Fundación para el medio ambiente de Filipinas. Documento interno.

²⁸ *Ibid.*

²⁹ Micou, *op cit.*

³⁰ Carta de Graça Machel, directora Ejecutiva de la Associação para o Desenvolvimento da Comunidade al presidente de John D. y Catherine T. MacArthur Foundation. Julio 22, 1992, Maputo.

³¹ Propuesta de la FCD a la MacArthur Foundation. 1992.

³² Discusión con David Winder, director del Global Philanthropy Program, The Synergos Institute. Febrero 1999.

³³ Propuesta de Vamos a DA., 1997.

³⁴ *Ibid.*

³⁵ Correspondencia con la Fundación Vamos. Diciembre 1997

³⁶ Informe Anual CRY, 1997, pág.23

³⁷ Materiales de correspondencia directa de CRY. Sin fecha.

³⁸ *Ibid.*

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ D'Souza, Anthoy T. *Child Relief & You (India): Un Estudio de Caso*. New York: The Synergos Institute, 1997

⁴¹ Folleto de CRY. Sin fecha

⁴² Conversación telefónica con Vigía Vemulapalli, Miembro del Comité de Administración, CTY USA. Agosto 1999.

⁴³ CRY USA. Sitio de Internet: www.us.cry.org

⁴⁴ Presentación de recaudación de fondos de Abrinq. Agosto 1999

⁴⁵ Conversación telefónica con Anamarie Wilhelm, directora Ejecutiva de la Fundación Abrinq. Marzo 1999

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ Correo directo de Abrinq. Sin fecha

⁴⁸ Folleto del programa de Abirinq. Sin fecha

⁴⁹ *Fundación Abrinq para los derechos de la niñez: Una historia de acción 1990-1997*

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ Informe de actividades de Abrinq 1997

⁵² Folleto de Abrinq. Sin fecha

⁵³ Documentos internos, Fundación Comunitaria de Desarrollo de Mozambique. 1996

⁵⁴ *Tercer Sector #9.*

⁵⁵ *Historia de Acción*

⁵⁶ Folleto de Abrinq. Sin fecha.

⁵⁷ Folleto de directrices de Abrinq sobre el *Programa Empresa Amiga del Niño*. Sin fecha.

⁵⁸ Informe Anual de Philippine Business for Social Progress 1997

⁵⁹ Garilao, Ernesto D. "*Philippine Business for Social Progress: ¿Se puede multiplicar?*" Documento presentado en la Conferencia de Filantropía Internacional. Mayo 1991. New York.

⁶⁰ PBSP Informe Annual 1997

⁶¹ Muchas de estas informaciones y las siguientes están basadas en Tan, Victor E. *The Philippine Business for Social Progress: un Caso de Estudio*. New York: El Instituto Synergos. 1997

⁶² *Ibid.*

⁶³ *Análisis de la PBSP de los últimos 25 años 1971-1995*

⁶⁴ Tan, *op cit.*

⁶⁵ Correo electrónico de Flory Tabio, PBSP director de Servicios a Miembros. Agosto 1999.

⁶⁶ Propuesta del gobierno japonés, Fundación para el Desarrollo de la Comunidad. 1995.

⁶⁷ *Ibid.*

⁶⁸ *Ibid.*

⁶⁹ Selener, Daniel. *Borrador del estudio de cooperación entre Embajada de Holanda y la Fundación Esquel*. New York: The Synergos Institute. No publicado.

⁷⁰ *Ibid.*

⁷¹ *Ibid.*

⁷² *Ibid.*

⁷³ Gonzáles, Eugenio. Comentarios finales de la *presentación Construcción de Fundaciones en una sociedad sustentable: La experiencia creativa filipina para la disminución de la deuda*. 1996.

⁷⁴ CRY. Informe Anual 1994-5

⁷⁵ CRY Informe Anual 1997-8

⁷⁶ La descripción del caso extraído de Schütte, Lauren Blythe. *The Kagiso Trust (Sudáfrica): Un Estudio de Caso*. New York: The Synergos Institute. 1997.

⁷⁷ Kagiso Trust Investment Company. Folleto de la compañía.

⁷⁸ *Ibid.*

⁷⁹ Schütte, *op cit.*

⁸⁰ Carta de J.J. Njeke, director Administrativo de Kagiso Trust Investment Company. Agosto 1999.

⁸¹ *Credenciales*, Kagiso Financial Services, N M Rothschild & Sons Limited, pág. 2, 1998.

⁸² *Ibid.*

⁸³ *Ibid.*

5

Comunicaciones y difusión

Este capítulo examina los distintos caminos que las fundaciones toman para sus comunicaciones y su difusión.

Ejemplo 1	Un plan de difusión <i>Fundación Esquel Ecuador</i>
Ejemplo 2	Informes de actividades, folletos y eventos relacionados a las empresas <i>Philippine Business For Social Progress</i>
Ejemplo 3	Informes de actividades y publicaciones para los asociados de la comunidad <i>Social Change Assitance Trust (South Africa)</i>
Ejemplo 4	Material de concientización, artículos y eventos <i>Fundación Abrinq por los derechos del niño (Brasil)</i>

¿Qué es un plan de difusión?

Un plan de difusión es la forma por la cual una fundación, a través de diversos materiales, torna conocidos sus propios objetivos y programas para influenciar acciones u obtener apoyo. Algunos de estos son:

- Los informes de actividades registran lo que la fundación ha logrado. Los informes publicados anualmente son los más comunes.
- Los informes financieros registran el manejo de los fondos de la fundación. Estos datos han sido revisados por un auditor externo.
- Los folletos promueven la información básica y general de la fundación así como datos para contactarla.
- Las directrices para los candidatos informan los procedimientos para solicitar fondos, las prioridades y restricciones específicas de la organización con relación a las donaciones.
- Las noticias y artículos de opinión pueden enviarse a medios de comunicación local para influenciar la opinión pública y obtener apoyo.

¿Por qué la difusión es importante para las fundaciones?

Los materiales de comunicación se utilizan para dar una imagen de la fundación, para recaudar fondos o para incrementar el impacto de algún asunto social o económico.

- **Imagen:** Por ejemplo, una fundación puede publicar un informe anual como un método para promocionar públicamente sus logros.
- **Recaudación de fondos:** Muchas fundaciones aprovechan la comunicación de sus logros como método de recaudación de fondos.
- **Impacto:** Una fundación puede usar sus comunicaciones como una manera de abrir el diálogo u orientar la atención a un asunto económico o social en particular. De esta manera, las comunicaciones se convierten en parte integral de los programas de la fundación.

¿Con quién las organizaciones quieren comunicarse?

Las cuatro fundaciones mencionadas en este capítulo buscan comunicarse con los beneficiarios de sus donaciones, con sus financiadores y con el público en general. Tanto la Philippine Business for Social Progress como la Fundación Abrinq han tenido gran éxito al comprometer a empresas privadas. La Fundación Esquel de Ecuador (FEE) promueve el sector de organizaciones sin fines de lucro en Ecuador y el Social Change Assistance Trust (Scat) se concentra en promover valores comunes y comprensión de los grupos comunitarios que apoya.

Resumen

Una evaluación de los esfuerzos de difusión puede ser un buen punto de partida para pensar estratégicamente sobre ellos y fortalecerlos. Durante las primeras etapas del desarrollo institucional, encontrar recursos financieros y humanos para emprender esfuerzos de difusión representa un desafío. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo, la fundación probablemente percibirá que invertir en difusión es cada vez más importante para su credibilidad. La FEE comenzó su proceso de perfeccionamiento y profundización de difusión a partir del resultado de una evaluación.

Las comunicaciones visuales, imágenes, videos y eventos pueden ayudar a alcanzar un público mayor, además de traducirse en diferentes medios para alcanzar más audiencia. La estrategia de comunicaciones de Scat, además de seleccionar comunicaciones estratégicas en los medios para llegar a potenciales beneficiarios rurales en Sudáfrica, también utilizó varios dialectos locales de Sudáfrica.

Reconocer conquistas importantes y hacerlas públicas estimula a que otros hagan lo mismo. La ceremonia anual de la entrega de premios de la Fundación Abrinq es un ejemplo de cómo reconocer los esfuerzos que la quiere apoyar y promover. Este reconocimiento social no sólo refuerza la credibilidad sino que, además crea conciencia.

La publicación de comentarios y opiniones de personas externas a la fundación también puede ser un método efectivo para demostrar responsabilidad. PBSP, por ejemplo, incluye en su informe anual, los resultados de una evaluación externa. La FEE cuenta su historia a través de los relatos de los habitantes de las áreas rurales y de activistas sociales de todo Ecuador. Además de mostrar que las organizaciones están siendo realmente fieles a sus principios, este método de exposición hace la lectura más interesante.

Ejemplo 1

Un plan de comunicaciones

Fundación Esquel de Ecuador

Las actividades de difusión de la FEE se concentran en obtener reconocimiento público de las organizaciones no-gubernamentales y fomentar un sector sin fines de lucro saludable. Sus productos tienen como objetivo llegar directamente a posibles benefactores e interesados (principalmente a ONGs y organizaciones comunitarias nacionales), fortalecer las relaciones con asociados y donantes internacionales e influenciar políticas y opinión pública a través de los medios de comunicación masiva. Esquel publica un informe anual de sus actividades, somete artículos de opinión semanales a los periódicos nacionales y publica un boletín informativo trimestral llamado Esquela. Los vínculos con ONGs extranjeras y donantes se mantienen a través de la asistencia regular del equipo profesional a conferencias, seminarios y de visitas de intercambio.

Esquel tiene un gerente de comunicaciones que coordina estos esfuerzos y produce muchos de estos materiales en inglés y en español. El español es esencial para llegar a una audiencia nacional. El inglés alcanza a una audiencia internacional más amplia que incluye donantes, probables donantes y organizaciones asociadas.

Evaluación de las necesidades

En 1997, con siete años de existencia, la Fundación Esquel contrató una empresa independiente de comunicaciones para evaluar sus actividades de difusión. Esta evaluación se concentró en la comunicación "interna" (el flujo del diálogo y el intercambio de informaciones entre el equipo y el consejo) y en la comunicación "externa" con el público, donantes y beneficiarios. Como resultado de esta evaluación, Esquel decidió mejorar sus esfuerzos de comunicación al hacer sus objetivos más explícitos y esbozando un plan de comunicaciones. A continuación se resume esta evaluación:

PROBLEMAS ENCONTRADOS:

COMUNICACIONES INTERNAS

- Iniciativas generalmente aisladas
- Intercambio de información interna insuficiente

COMUNICACIONES EXTERNAS

- Falta de planificación
- Falta de una estrategia clara de comunicaciones
- Falta de coherencia en la imagen institucional
- Falta de objetivos claros de comunicación

SOLUCIONES PROPUESTAS:

COMUNICACIONES INTERNAS

- Publicación de un boletín interno
- Reunión semanal de cada departamento

COMUNICACIONES EXTERNAS

- Preparación e implementación de un plan de comunicaciones
- Creación de un comité de comunicaciones
- Elaboración de una imagen corporativa
- Creación de un plan de medios
- Desarrollo de nuevas herramientas de comunicación

Las nueve herramientas del plan de comunicaciones

Esquel elaboró un plan de comunicaciones en 1998 siguiendo las recomendaciones de la evaluación. El plan identificó los objetivos para siete tipos de audiencia descriptas a continuación. A través del plan, Esquel quería fortalecer las relaciones con los medios, redefinir su identidad corporativa, y producir materiales de comunicaciones periódicos para los medios, ONGs, embajadas y organizaciones internacionales de cooperación. Se buscó construir un componente de comunicaciones en cada uno de sus proyectos. Por ejemplo, para fortalecer a los beneficiarios, la fundación podría ofrecer apoyo a la creación de un boletín para informarle a la comunidad sobre las actividades de las ONGs o de las organizaciones comunitarias. Fueron propuestas nueve "herramientas" para cumplir con estos objetivos. El plan se resume a continuación:

PLAN DE COMUNICACIONES 1998

Objetivo general

Proyectar para la comunidad nacional e internacional una imagen de Esquel como una organización moderna, confiable, eficiente y pluralista, dedicada a las causas más nobles de apoyo al desarrollo de los grupos vulnerables a través de una red nacional.

Objetivos específicos

[A continuación se presentan uno o dos objetivos para cada tipo de audiencia como ejemplo. El plan tiene una lista de por lo menos 6 objetivos para cada público.]

Población general

- Difundir el trabajo de Esquel para mantener una imagen institucional positiva

Sector privado

- Fortalecer la imagen de Esquel como una organización líder en la promoción de responsabilidad social

ONGs

- Promover Esquel como punto de referencia para el desarrollo institucional de las ONGs (Ej. Eficiencia en gerencia administrativa, asistencia técnica)
- Minimizar la imagen de Esquel solo como una institución donante

Gobierno

- Reforzar la imagen de las ONGs como motores del desarrollo del país y no como sustituto del trabajo del gobierno
- Estimular la canalización de recursos internacionales para las organizaciones de la sociedad civil

Instituciones internacionales

- Promover la imagen de Esquel como un asociado confiable y eficiente

Donantes locales

- Promover la práctica de responsabilidad social

Beneficiarios directos

- Reforzar la imagen de Esquel como una institución asociada que apoya proyectos sustentables
- Transmitir la idea que Esquel es una organización que exige responsabilidad de sus beneficiarios

HERRAMIENTAS USADAS PARA IMPLEMENTAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN

Informe anual

El informe anual es pieza de información útil porque se distribuye en diversas audiencias. El informe busca atraer el interés de la gente para conocer las actividades de Esquel. Cada capítulo empezará con un relato de un proyecto comunitario. Esto le da al informe un aspecto más humano.

Programa de relaciones públicas

El programa de relaciones públicas será la herramienta más importante de comunicación ya que será el eje de todas las acciones de comunicación.

Carpeta de información

Esquel producirá una carpeta con la información institucional básica para ser distribuida a los interesados. Esta carpeta contendrá un folleto institucional, folletos de los programas y el informe anual.

Vídeo institucional

Un vídeo corto de siete u ocho minutos sobre Esquel y sus actividades debe ser usado en diferentes circunstancias con varios sectores con los que Esquel tiene relación. Si bien el costo del vídeo es alto, tiene una duración de cuatro o cinco años y es fácil de llevar a cabo.

Uso del espacio físico

La oficina de Esquel puede ser el espacio dedicado a la comunicación para todos sus visitantes. Buenas fotos de los proyectos y un lugar específico para exhibir materiales promocionales muchas veces son un medio de difusión más eficaz que la explicación oral.

Esquela (Boletín Informativo)

El objetivo de Esquela es tornarse un espacio abierto para la sociedad civil y también informar sobre el trabajo de Esquel. Contiene entrevistas, relatos y opiniones sobre asuntos de interés nacional.

Esquelita (Boletín Interno)

Esquelita es un nuevo boletín interno que ofrece al equipo profesional de Esquel un mecanismo interno de comunicación para informarles sobre sus actividades. Al mismo tiempo es un espacio abierto para que el equipo exprese sus ideas.

Informativo Esquel

Boletín interno que tiene como objetivo informarles mensualmente a los miembros del consejo de Esquel sobre las actividades de la Fundación y aumentar su compromiso con la institución

El sitio de Internet

El objetivo del sitio de Internet es informar a la comunidad nacional e internacional en una manera interesante sobre las actividades actuales de Esquel. [La dirección de Esquel es <http://www.esquel.org.ec>]²

Esquel ve a cada una de estas herramientas como áreas distintas de actividad que fortalecerán su imagen y diseminarán informaciones acerca de las actividades en general. Cuatro de las herramientas específicas serán presentadas con más detalles a continuación: el informe anual, el programa de relaciones públicas, el material de información y el boletín informativo.

Informe Anual

El informe anual de Esquel contiene información completa sobre sus actividades así como información financiera de auditores. El objetivo de los informes es promover la imagen de Esquel como una organización transparente y responsable, tornando sus informaciones accesibles al público, y rendir cuentas de como usa los recursos para sus donantes y al público en general de una manera satisfactoria.

El índice del informe de actividades de 1997 muestra que Esquel optó por incluir en su informe, notas sobre los programas y estrategias, pequeños ensayos sobre cuestiones relativas a su misión, informes financieros completos acompañados de las auditorías e información básica de la Fundación.

Índice

- Actividades Institucionales Estratégicas
- Cartas de los presidentes
- Asociados internacionales de Esquel
- Los ciudadanos rompen el silencio [contexto del trabajo de Esquel ese año]
- Los programas de Esquel
- Las Finanzas de Esquel
- El Equipo de Esquel
- Anexo



El informe 1991-1992 contenía una sección introductoria titulada "Nuestras Voces" que informaba las actividades de la fundación a través de declaraciones de personas y organizaciones que apoya y con quien trabaja. Las citas le dan al informe un tono personal. Esquel ha continuado incorporando citas en sus subsecuentes informes. A continuación un ejemplo del informe 1991-1992:

Carmen Romero

Soy investigadora de la organización Casitas del Guasmo [una organización comunitaria de Guasmo en Ecuador. Pienso que las contribuciones que la Fundación ha hecho al sector de Guasmo en Guayaquil han sido benéficas y han ayudado al desarrollo social del área. Gracias a estos proyectos la gente ha aprendido nuevas maneras de sobrevivir, para aprender y para organizarse. Aquí en Guasmo necesitamos educar a la población para la supervivencia.⁴

Herramientas: Programa de relaciones públicas

Según Diego Cornejo, el ex coordinador de comunicaciones y el actual Editor del periódico Hoy, es difícil conseguir noticias buenas sobre las ONGs o los grupos ciudadanos en los principales medios de comunicación. "En Ecuador" dice, "las noticias reflejan exclusivamente las actividades gubernamentales, las figuras políticas importantes o asuntos económicos. Así, organizaciones como Esquel tienen que trabajar para obtener un espacio en los periódicos, en la radio, en revistas, en las estaciones de televisión para que la importancia y la magnitud de sus actividades sean reconocidas por el público". Para llegar a los medios, Esquel ha fomentado sus relaciones públicas, como parte clave de sus esfuerzos de comunicación. El informe del gerente de comunicaciones de Esquel dice:

...los medios son un canal de comunicación importante para compartir el trabajo de Esquel con la población en general y para reforzar nuestra credibilidad y nuestra imagen en la sociedad. Para crear una relación más estrecha con los medios, Esquel adopta las siguientes estrategias:

Boletines de prensa

Trabajando con ODISEA [una empresa local consultoría en comunicación], Esquel le envía comunicados a los principales periódicos nacionales con información de los eventos en los cuales Esquel participa. Desde mediados de 1997 hasta mediados de 1998, apareció información sobre Esquel más de cien veces.

Relaciones con los medios para cubrir eventos

Parte del trabajo de ODISEA es mantener buenas relaciones entre Esquel y los medios. Desde 1997, los eventos principales de Esquel han sido cubiertos por la prensa y por la televisión. Por ejemplo, la Conferencia Internacional para la Responsabilidad Social que se llevó a cabo en junio de 1997 se cubrió en los principales periódicos (más de 30 artículos) y por las estaciones de televisión más importantes.

Relaciones establecidas para cuestiones específicas

Esquel estableció una relación permanente con la revista económica y de negocios más importante publicada en Ecuador, Gestión, para promover el concepto de Responsabilidad Social. La revista tiene gran alcance entre los líderes de negocios en el país. En noviembre 1997, Gestión creó una sección fija mensual para tocar temas relacionados con la responsabilidad social. Esquel determina el contenido para cada artículo y coordina la producción del artículo en la revista.

Un factor importante de nuestro éxito con los medios son las relaciones personales que hemos establecido con gente importante en los principales periódicos y en la televisión. Por ejemplo, el gerente general del periódico Hoy de Quito es miembro del consejo de Esquel y también pertenece al consejo un importante columnista del periódico en Guayaquil.

Las relaciones permanentes con los medios fueron muy útiles a principios de 1998. Varias ONGs en Ecuador estuvieron involucradas en escándalos relacionados con la mala administración de donaciones. Esto urgió al consejo de Esquel a tomar medidas para publicar informes financieros auditados de Esquel en el espacio donado en los periódicos principales. Este espacio fue donado por uno de los periódicos. Esquel cree que esta acción fue un paso importante para comunicar su compromiso con la transparencia y responsabilidad y un llamado a que otras ONGs hicieran lo mismo.

Esquela

No. 2
Nueva Temporada
Segundo trimestre 1998

Órgano informativo trimestral de la Fundación Esquel-Ecuador

Editorial

N

... la presencia a las puertas de Esquel en estos últimos días. En todo caso, es una de las acciones más difíciles que nos enfrentamos en nuestra sociedad. La violencia del racismo se ha convertido en un fenómeno que ha sido agudizado por el aumento del desempleo de la mujer, por el aumento de la violencia y de la falta de infraestructura y de los casos del racismo cotidiano y la discriminación.

La violencia de racismo social que, al mismo tiempo, se ha convertido en un fenómeno que ha sido agudizado por el aumento del desempleo de la mujer, por el aumento de la violencia y de la falta de infraestructura y de los casos del racismo cotidiano y la discriminación.

En el momento de una violencia social, el racismo se convierte en un fenómeno que ha sido agudizado por el aumento del desempleo de la mujer, por el aumento de la violencia y de la falta de infraestructura y de los casos del racismo cotidiano y la discriminación.

No hemos querido que esta violencia se convierta en un fenómeno que ha sido agudizado por el aumento del desempleo de la mujer, por el aumento de la violencia y de la falta de infraestructura y de los casos del racismo cotidiano y la discriminación.

Un nuevo reto ciudadano: El respeto a la diferencia ⁽¹⁾

¿

Por qué es un reto lograr el consenso en el Ecuador? ¿Por qué los acuerdos de las leyes son a la perfección en Ecuador a través de Esquel?

Recientemente la Asamblea Nacional aprobó un nuevo artículo de la Constitución. Sin embargo, no fue posible evitar que el artículo se refiriera a la raza de los ciudadanos, como "personas pertenecientes a las diferentes etnias y culturas del Ecuador y respetarlas".

Durante los últimos meses hemos visto un aumento de la participación y el compromiso de los ciudadanos en Ecuador, y a veces ingenuamente nos han culpado por el aumento de muchos problemas raciales e interraciales.

Para ir a la página 2

• Breve
... la presencia a las puertas de Esquel en estos últimos días. En todo caso, es una de las acciones más difíciles que nos enfrentamos en nuestra sociedad. La violencia del racismo se ha convertido en un fenómeno que ha sido agudizado por el aumento del desempleo de la mujer, por el aumento de la violencia y de la falta de infraestructura y de los casos del racismo cotidiano y la discriminación. **Pág. 2**

• Noticias
... la presencia a las puertas de Esquel en estos últimos días. En todo caso, es una de las acciones más difíciles que nos enfrentamos en nuestra sociedad. La violencia del racismo se ha convertido en un fenómeno que ha sido agudizado por el aumento del desempleo de la mujer, por el aumento de la violencia y de la falta de infraestructura y de los casos del racismo cotidiano y la discriminación. **Pág. 3**

• Tema Central
... la presencia a las puertas de Esquel en estos últimos días. En todo caso, es una de las acciones más difíciles que nos enfrentamos en nuestra sociedad. La violencia del racismo se ha convertido en un fenómeno que ha sido agudizado por el aumento del desempleo de la mujer, por el aumento de la violencia y de la falta de infraestructura y de los casos del racismo cotidiano y la discriminación. **Pág. 4**

• Noticias
... la presencia a las puertas de Esquel en estos últimos días. En todo caso, es una de las acciones más difíciles que nos enfrentamos en nuestra sociedad. La violencia del racismo se ha convertido en un fenómeno que ha sido agudizado por el aumento del desempleo de la mujer, por el aumento de la violencia y de la falta de infraestructura y de los casos del racismo cotidiano y la discriminación. **Pág. 5**

• Reportaje
... la presencia a las puertas de Esquel en estos últimos días. En todo caso, es una de las acciones más difíciles que nos enfrentamos en nuestra sociedad. La violencia del racismo se ha convertido en un fenómeno que ha sido agudizado por el aumento del desempleo de la mujer, por el aumento de la violencia y de la falta de infraestructura y de los casos del racismo cotidiano y la discriminación. **Pág. 6**

• Noticias
... la presencia a las puertas de Esquel en estos últimos días. En todo caso, es una de las acciones más difíciles que nos enfrentamos en nuestra sociedad. La violencia del racismo se ha convertido en un fenómeno que ha sido agudizado por el aumento del desempleo de la mujer, por el aumento de la violencia y de la falta de infraestructura y de los casos del racismo cotidiano y la discriminación. **Pág. 7**



Carpeta de informaciones

Esquel ha usado lemas y expresiones en sus folletos que identificaron su misión. El lema de 1991, "Una Asociación para el Desarrollo", ayudó a lanzar la Fundación y comunicarse con potenciales donantes.

Esquel revisa periódicamente sus folletos identificados por el símbolo de un apretón de manos. El folleto de 1998 empieza con la afirmación, "Somos la Fundación Esquel Ecuador". En la portada de su folleto presenta una breve descripción de la Fundación.



Somos la Fundación Esquel-Ecuador

Una organización privada y sin fines de lucro, que busca invertir en el desarrollo de la sociedad civil ecuatoriana, a partir del apoyo a sus esfuerzos e iniciativas. Basamos nuestro trabajo en el respeto a todas las ideas y culturas, en el manejo eficiente y transparente de toda nuestra acción y en la construcción de una ciudadanía activa, participativa y justa.

Las cinco secciones del folleto responden a las preguntas básicas de Esquel: ¿Qué hacemos?, Nuestros Programas, ¿Quiénes somos?, Nuestras fortalezas, ¿Cómo trabajamos? El lenguaje del folleto es conciso y el diseño es sencillo.

El caso de Esquel ilustra la manera en que una Fundación comunica sus objetivos y madura con el tiempo, refleja los cambios internos y el contexto social, económico y político en el cual debe trabajar. En el primer folleto (1993) se listaron siete objetivos. En 1996 se insertaron los siguientes cuatro objetivos.

Objetivos

- Fortalecimiento a la Comunidad: mediante el apoyo a sus iniciativas, fortalecimiento de su capacidad de autogestión
- Apoyo al Desarrollo Integrado: para niños y jóvenes, para que puedan enfrentar los desafíos que impuestos por la situación nacional actual
- Estímulo la Creación de una Cultura de Solidaridad: a favor de un desarrollo moderno, dinámico, sustentable y equitativo
- Contribuir al Desarrollo de la Ciudadanía: A través de la generación de consenso y del apoyo de la reflexión permanente acerca de problemas nacionales.⁷

La sección del folleto titulado "Nuestras Estrategias" nos da una descripción breve de las seis estrategias en sus programas específicos (aquí se resumen brevemente). Mediante la publicación de las estrategias, Esquel relata cómo cumplirá sus objetivos.

Nuestras estrategias

Apoyamos el desarrollo de grupos de gente pobre así como iniciativas que dan preferencia a la participación de la niñez y la juventud, a las mujeres, a los campesinos rurales y a las poblaciones indígenas a través de las siguientes estrategias:

- Programa para niños y jóvenes
- PROCESO, un programa comunitario para el desarrollo económico y social
- Fondos para el apoyo de la administración comunitaria
- Foro de ciudadanos y foro de juventud
- Fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil
- Fortalecimiento de la filantropía.⁸

Boletín informativo

Desde 1992, Esquel publica cuatro y cinco veces al año un boletín de ocho páginas llamado Esquela. En 1998, Esquel lanzó la nueva edición de Esquela describiendo su objetivo como:

Intentamos construir un espacio en el cual podamos reunir opiniones y ofrecer información actualizada de los proyectos que apoyamos. Presentaremos declaraciones reales de las personas y organizaciones que trabajan con formas alternativas de desarrollo para el país, y por supuesto, presentaremos nuestro punto de vista sobre los aspectos relevantes de la situación nacional.⁹

Una idea general de la edición del segundo trimestre de 1998 ilustra cómo Esquel incluye información sobre la propia organización, artículos de sus iniciativas, noticias y discusión sobre asuntos en los cuales Esquel está involucrada:

Tema central: Un nuevo desafío para el ciudadano: ¿El respeto a la diferencia?

Entrevista: Ludy Caicedo [una activista de 18 años] busca espacios de expresión

Notas

- Opiniones de niños y jóvenes sobre la corrupción
- Comienzo de la fase del programa de desarrollo humano sustentable
- Nuevos proyectos implementados

Informe: Un proyecto que apoya a las mujeres vendedoras de Loja y Catamayo¹⁰

Ejemplo 2

Informes, folletos y eventos relacionados a las empresas
Philippine Business for Social Progress

En 1970, los líderes empresarios en Filipinas comenzaron el programa de negocios para el Progreso Social (PBSP) con el objetivo de enfrentarse con el desequilibrio de la sociedad filipina, que contribuía a la intensificación de las tensiones sociales. Dados los orígenes del PBSP de servir a los intereses de filántropos corporativos y de apoyar al desarrollo social, sus esfuerzos de comunicaciones necesitaban ajustarse a los anhelos de las empresas asociadas y ayudarlas a construir su imagen corporativa. Como PBSP creció y obtuvo credibilidad a través de sus proyectos y programas, asociarse a ella valoraba la imagen de una empresa, reforzando su participación y la de sus ejecutivos con la comunidad.

Informes de actividades

Así como la Fundación Esquel, PBSP produce un Informe de actividades anualmente. El Informe Anual de 1997 empieza con la declaración del compromiso de PBSP, una serie de principios y convicciones de las empresas asociadas. Los nombres de más de 150 miembros de compañías están listados en las siguientes páginas.

Muchos elementos de PBSP como el Informe Anual de 1997 se encuentran en los informes de la Fundación: incluyendo mensajes personales de los líderes de la Fundación, discusiones de los programas, informes financieros auditados e información básica del personal y de la misión de la organización. El informe subraya el trabajo del PBSP y sus empresas asociadas. Contiene las siguientes secciones:

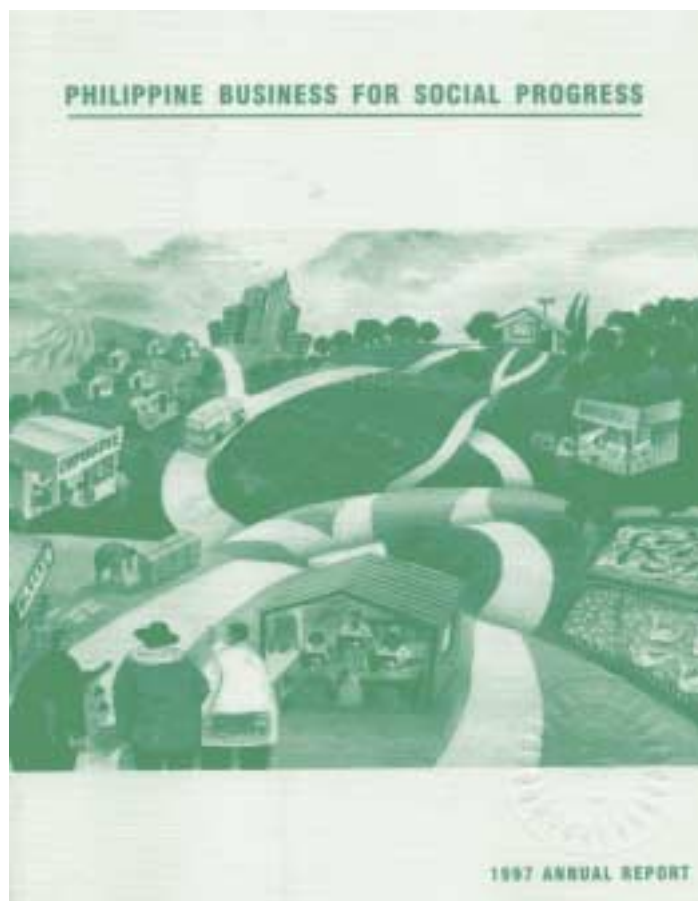
- Declaración de Compromiso
- Mensaje del presidente
- Reseña del presidente
- Ciudadanos Corporativos en Acción
- Dándole a PBSP un Rostro y un Corazón
- Informe del tesorero
- Informe del Auditor
- Evaluación Externa de Programa
- Declaración Administrativa
- Ejecutivos de la Fundación
- Personal de la Fundación ¹¹

Una sección poco común en el Informe de 1997 de PBSP fue la *Evaluación Externa de Programas*. Esta es una declaración de una página escrita por SVG and Co. - una empresa líder de consultoría en administración- que evalúa el impacto de dos programas de PBSP durante de un período de cuatro años, entre 1992 y 1996. Incluir una revisión externa de los programas en el Informe Anual puede incrementar potencialmente la responsabilidad de una fundación hacia sus diversos públicos, proporcionándoles una evaluación independiente. A continuación, un extracto del Informe Anual de 1997:

Revisión del programa externo SVG and Co.

Hemos evaluado la realización de los Programas de Créditos a pequeñas y medianas empresas y del Kredistanstalt Fur Wiederaufbau (KW) durante el período de 1992 a 1996, usando procesos de evaluación mutuamente acordados, para apoyar a PBSP en:

- Determinar los indicadores del impacto del programa en la expansión de créditos para las pequeñas y medianas empresas (SMEs) y las instituciones financieras intermediarias (FIs)
- Evaluar la efectividad del mecanismo de concesión de créditos
- Determinar nuevas orientaciones para el otorgamiento de préstamos y la posible expansión de los programas¹²



Además del informe anual, PBSP publica una "Lista de Proyectos Asistidos". La lista es un cuadro sencillo que presenta informaciones básicas sobre la ayuda financiera suministrada por la fundación. La lista ayuda a los candidatos a conseguir donaciones, dándoles una idea del campo de acción de los proyectos. También puede ser de ayuda para crear un historial de la fundación ante el público como otorgante de donaciones. La lista de PBSP se encuentra, dentro de la carpeta, en la última página del informe anual. He aquí un ejemplo de Luzon:¹³

LUZON						
Project Title	Grant	Financial Advance	Credit Line	Project Type	Project Description	Proponent
Benguet						
Beranger Dalpay Bakum Water System Development Project	240,000.00			EDP	To install a potable water system for 22 households in Bigy, Dalpay, Bakum, Benguet. The system is composed of an intake tank, two distribution tanks and pipes, and communal faucets. The community will be organized into a functional site-management committee to ensure proper maintenance of the water system and efficient collection of fees.	Jame V. Ongpin (Founder), Inc. JVOPI
Maia Eugenio Cooperative Development Center Multi-Purpose Building Project	500,000.00			EDP	To expand the office of the Maia Eugenio Cooperative into a two-story structure. The first floor will be used as office and consumer goods warehouse, and the second floor shall serve as a mini-library and training room.	PBSP-LNO

Los informes de las actividades y los impactos pueden ir más allá del informe anual. En honor de su 25º aniversario, PBSP publicó en 1995 *Un Cuarto de Siglo en el Desarrollo Social*. Este libro de tapas duras grabado en oro conmemora los 25 años de historia de la organización. Se usó como un regalo especial para las empresas asociadas. El presidente de PBSP, Andrés Soriano III, hace la siguiente introducción en el libro:

Este libro narra la historia más completa. Es una historia detallada de dos décadas y media de participación social de la única institución de desarrollo social creada por empresarios en este país y, quizás, en el mundo.¹⁴

Folletos

El folleto de PBSP, *El Otro Lado de los Negocios*, brinda información básica sobre la historia y los programas de la fundación, y discutiendo cinco áreas. Concluye con una sección de tres párrafos titulada *La Fuerza de PBSP*, que presenta los recursos, el equipo y la experiencia de PBSP. El folleto abre con la declaración que se reproduce a continuación: ¹⁵

People.

Imagine harnessing the productive energies of millions of needy Filipinos. The growth possibilities are endless.

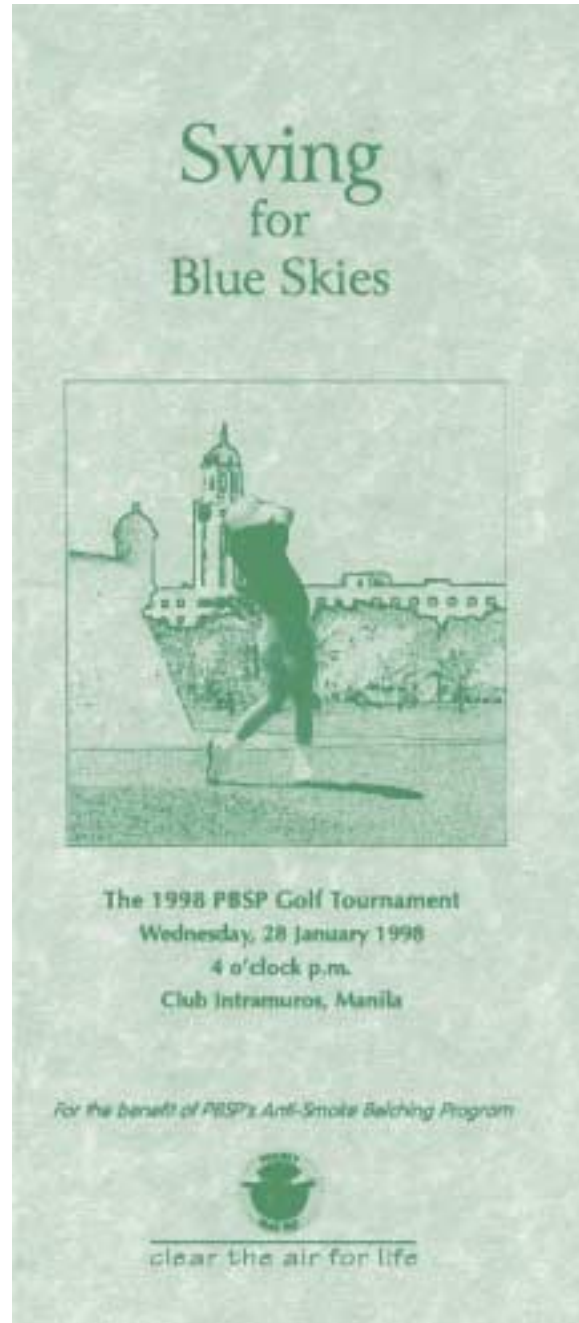
Bountiful harvests.
Thriving local industries
Self-reliant communities.
Shared prosperity.
A progressive country.

It is never an easy task.
But when responsible business leaders group together, believing that part of their resources are worth investing in the Filipino poor, nothing seems impossible.

1993

Premios y eventos especiales

Los premios y los eventos especiales son también un medio del que disponen las fundaciones para recaudar fondos y destacar prácticas eficaces en las áreas en las que trabaja. El torneo de golf anual de PBSP recauda fondos para su Centro de Ciudadanía Corporativa y proporciona una oportunidad para que los líderes empresariales del país se sientan personalmente involucrados. En el Capítulo 4 se discute otro evento especial, el Festival de los Árboles de PBSP.¹⁶



Ejemplo 2

Informes y publicaciones para los aliados de la comunidad
Social Change Assistance Trust (Sudáfrica)

El Social Change Assistance Trust (SCAT), de Sudáfrica, se fundó en 1984 para hacer frente a las necesidades de las comunidades política y económicamente oprimidas, a través de un programa de apoyo financiero muy específico. SCAT apoya a los grupos comunitarios rurales que pusieron en marcha "centros de consejo", destinados a capacitar a las comunidades para que puedan ejecutar programas y recaudar fondos en el ámbito local. Las comunicaciones se han dirigido principalmente a los ciudadanos de la comunidad y al amplio público de Sudáfrica. La meta es incrementar la visibilidad y la credibilidad de su estrategia de desarrollo basada enfáticamente en la comunidad.

Debido en gran parte a su historia, Scat ha recibido la mayor parte de sus fondos a través de grupos pequeños de agencias benefactoras. Scat ha dirigido sus comunicaciones a sus asociados en las comunidades.

Informes de actividades

Scat publica un informe anual, que distribuye a beneficiarios, benefactores, benefactores potenciales y Amigos de Scat. Bajo pedido, se dan copias de este informe así como de sus otros informes financieros más específicos. SCAT publicó en 1996 un amplio informe que cubría 11 años de sus actividades, de 1984 a 1995. Este folleto de 36 páginas contiene ensayos, descripciones de programas, entrevistas con los líderes de comunidad, discusiones de evaluación e impacto, y la información básica sobre el consejo, el equipo y la organización. Los títulos de las secciones son:

- La estrategia de SCAT
- El Desarrollo en Acción - Práctica del Trabajo de Campo de SCAT
- Descubrimiento del Ritmo de las Personas (una entrevista con un trabajador del campo)
- Los Criterios para Apoyar a las Agencias de Desarrollo Locales
- Desarrollo de la Fuerza Rural (un artículo sobre el "Fondo de Desarrollo" de SCAT)
- Reflexión sobre el libro "El Impacto de las Oficinas de Asesoría Rural Patrocinadas por SCAT"
- Nuevos proyectos Comunitarios (un panorama estadístico)
- Noticias del Campo (breves informes de los centros de desarrollo)
- Aquí es Donde Está Mi Corazón (entrevista con un líder de la comunidad)
- Nomzamo: Fabricando Ladrillos, Construyendo Justicia (informe sobre un centro comunitario)
- Construcciones para Fortalecer (informe sobre financiaciones de SCAT para las construcciones)
- Los Proyectos que Apoya SCAT (una lista de las comunidades que han recibido apoyo durante 11 años)
- Los Benefactores de SCAT (entrevistas con benefactores e información financiera)
- Un Encuentro con el Futuro (planes para crecimiento y cambio)
- La Gente de SCAT (el equipo y los curadores)¹⁷



Criterios públicos para donaciones

Muchas fundaciones publican criterios para la selección y concesión de donaciones en sus boletines y en sus informes anuales. La publicación de los criterios promueve la autoselección. Los candidatos en potencial son motivados a postularse, y aquéllos que están fuera de las áreas de apoyo de la fundación desisten de presentarse. Los criterios de SCAT son lo suficientemente concisos como para caber en un volante de una página o en un folleto. El lenguaje es claro y directo:

Requisitos de aceptación. Las organizaciones deben ser rurales, comunitarias, abiertas para cualquiera que desee asociarse, tener un estatuto escrito, con metas y planes definidos, y presentarle a SCAT y a la comunidad los informes regulares, incluyendo una reunión general anual abierta y estados financieros auditados.

Para obtener apoyo continuo, las organizaciones deben satisfacer los siguientes criterios adicionales en un plazo no mayor de dos años de estar recibiendo la asesoría de SCAT: metas, objetivos y planes claros, dirección responsable, la representación de mujeres en todos los niveles, la representación de la base de su clientela, y el cinco por ciento del presupuesto anual de la organización proveniente de la recaudación de fondos locales.¹⁸

Anuncios y otros medios

SCAT publica un boletín de una a tres veces por año, como un medio para permanecer en contacto con su público. Los artículos se aceptan y se publican en xhosa, sesotho, inglés y afrikáans (cuatro de los 13 idiomas oficiales de Sudáfrica). SCAT también utiliza carteles que pueden colocarse en los centros comunitarios a los que apoya, así como en otros lugares de estas comunidades.

SCAT elaboró un cartel en el que aparecen dos grandes fotografías - una de una mujer trabajando y otra de un paisaje de una estepa, con el eslogan: SCAT hace la diferencia con la gente, escrito tanto en inglés como en xhosa. SCAT también elaboró un anuncio para hacer publicidad a su Esquema de Incentivos de Recaudación de Fondos Locales (FRIS).

Por cada rand (unidad monetaria) que se recauda a través del esfuerzo de la comunidad local, FRIS aporta una cantidad igual, más un premio de cinco rands, con un límite en 1999 de 25.000 rands como máximo. En 1998 y 1999, SCAT produjo una agenda anual a colores, decorada con lemas. Para el año 2000 estará disponible una publicación detallada sobre las historias y el aprendizaje con la experiencia de FRIS.

Ejemplo 3

Material para promover conciencia, artículos y eventos
La Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños (Brasil)

La Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños de Brasil fue creada en 1990 para promover los derechos ciudadanos básicos de los niños. Abrinq sobresale como una fundación que fue la primera en intensificar su visibilidad e impacto a través del uso sustancial de los medios de comunicación públicos. La siguiente sección de *Una Historia de Acción 1990-1997* explica la razón por la cual Abrinq valoró intensamente este tipo de difusión:

...**Las actividades de comunicaciones** siempre fueron inseparables de las actividades de la Fundación Abrinq. Los proyectos siempre conectan el elemento comunicación con los mecanismos de la operación. El primer ejemplo de esta táctica es de 1989, el periodo del antiguo Consejo de Defensa. Es el "Premio Niño", que posteriormente se convirtió en una actividad permanente de la Fundación. La idea detrás del Premio es simple: es un evento anual que premia cuatro iniciativas ejemplares a favor de los niños, en una ceremonia pública (generalmente se lleva a cabo en noviembre), al que se le hace mucha publicidad a través de boletines de prensa, entrevistas, artículos en periódico, y en programas de radio y TV.

Es importante observar, que aun durante al planificar estas actividades, la Fundación Abrinq es fiel a su carácter de entidad "articuladora"... Durante el periodo inicial, las **campañas informativas o de sensibilización** fueron una parte importante de los esfuerzos de la Fundación."¹⁹

Medios

Abrinq también elabora un boletín bimestral totalmente dedicado a la discusión de los problemas y a las soluciones de los problemas que enfrentan los niños brasileños. En 1992, la Fundación formó una asociación con el periódico *Folha de São Paulo*, uno de los periódicos más leídos en Brasil. Abrinq estuvo de acuerdo para enviar sugerencias para artículos todos los meses. El periódico decide si la sugerencia resultará una buena nota, y después investiga y escribe sobre el tema. Como resultado de esta asociación, aparecieron más de 70 columnas en el periódico en 1998.

La Fundación también usa mucho videos, tanto para dar publicidad a sus propios programas como para llegar a una audiencia más amplia. En 1991 colaboró con una productora cinematográfica local para obtener financiación junto a dos grandes empresas de São Paulo para producir *La Guerra de los Niños*, un documental sobre las condiciones de los niños de la calle en Brasil. Su razón para trabajar con la productora cinematográfica fue promover su objetivo de mejorar la vida de los niños de Brasil. Abrinq quedó satisfecha con los resultados de esta colaboración. En 1992, Abrinq distribuyó más de 500 copias del video *La Guerra de los Niños* a las organizaciones defensoras de los derechos humanos, a autoridades públicas, organismos gubernamentales y agencias de noticias, así como a instituciones internacionales.



Premio Niño Anual

Desde 1989, Abrinq difundió el trabajo de más de 5 organizaciones a través de su Premio Niño anual. El premio hace que el público tenga mayor conciencia de que las organizaciones efectúan un buen trabajo y que están contribuyendo con su apoyo a la misión de Abrinq. A continuación se reproduce un resumen de la forma para el nombramiento de candidatos de 1997:

Es tiempo de reconocer a aquellos que luchan por causas pequeñas

El Premio Niño 1997

La Fundación Abrinq, en su noveno año consecutivo, reconocerá a aquéllos que se hayan distinguido en la defensa de los derechos de los niños de Brasil. Es vital reconocer la importancia del trabajo de este grupo de gente y de estas organizaciones, de las que usted también forma parte. No deje de participar. Nombre a un candidato, una persona o una institución, que haya estado involucrada en actividades ejemplares en el área de la juventud

Reglas

1. El Premio Niño será otorgado a cuatro personas u organizaciones que se hayan distinguido en la defensa de los derechos de los niños en el país.
2. Para entregar el premio, los jueces considerarán las actividades en las áreas de la defensa de los derechos, cultura, salud, asistencia social, educación, política y comunicación.
3. Las actividades que se consideren aptas para obtener el premio, deberán haberse llevado a cabo durante el año en que se otorga el premio, o deberán haber sobresalido (de manera particular) en el pasado.
4. Los candidatos aptos deberán ser nombrados por un tercero; no se aceptan los autonominamientos.
5. Quienes sean postulables para obtener un premio, se les juzgará de acuerdo con los siguientes criterios: el mérito, el logro, los beneficios y naturaleza ejemplar de la actividad, el contexto exclusivo y el periodo que necesitó para desarrollar la actividad

Formulario de postulación - Nombre de la persona o institución propuesta...

Área involucrada - Defensa de los Derechos, Cultura, Salud, Educación, Política, Asistencia Social, Comunicación

Resumen de Actividades - incluye el mérito, el logro, los beneficios, los aspectos exclusivos, por qué esta acción fue ejemplar y cuánto tiempo llevó para desarrollarse (en caso necesario, utilice otras hojas)...²⁰

Informes

Abrinq publica un informe con siete páginas, que presenta información sobre su papel, su desafío y su trabajo. Cada página se concentra en un programa o iniciativa específica.

- La información reduce la mortalidad infantil causada por deshidratación
- La campaña para fomentar los exámenes prenatales
- La adopción permite que los niños se desarrollen en un ambiente familiar
- Los libros y las películas denuncian la matanza y explotación de los niños
- Las ludotecas: oportunidades para el intercambio social y recreativo
- Los programas de comunicación para movilizar a la sociedad
- Nuestro proyecto para niños expande sus actividades a otras organizaciones competentes²¹

Además de estos informes, hay un paquete básico de informaciones sobre Abrinq: los avisos de disponibilidad de donaciones, la declaración de la misión, el logotipo, el historial y los fundamentos.

Referencias

- ¹ Fundación Esquel-Ecuador. Documento interno. 1997.
- ² Resumen del plan de comunicaciones de Esquel. 1998.
- ³ Informe Anual 1997 de la Fundación Esquel-Ecuador.
- ⁴ Informe Anual 1991-2 de la Fundación Esquel-Ecuador.
- ⁵ Aduom, Alejandra. La Fundación Esquel-Ecuador: Estudio de Caso. Nueva York: The Synergos Institute, 1997.
- ⁶ Carta de la Fundación Esquel-Ecuador a The Synergos Institute, julio 1998.
- ⁷ Folleto de la Fundación Esquel. 1996.
- ⁸ *Ibid.*
- ⁹ *Esquela*. Primer Trimestre 1998.
- ¹⁰ *Esquela*. Segundo Trimestre 1998.
- ¹¹ Informe Anual 1997 de Philippine Business for Social Progress.
- ¹² *Ibid.*
- ¹³ Lista de los proyectos apoyados. PBSP, 1997.
- ¹⁴ Philippine Business for Social Progress. Un Cuarto de Siglo en el Desarrollo Social. 1995.
- ¹⁵ Folleto de Philippine Business for Social Progress. Sin fecha.
- ¹⁶ *Ibid.*
- ¹⁷ Informe Anual 1996 de Social Change Assistance Trust.
- ¹⁸ Social Change Assistance Trust *Informativos para el Público*. 1997.
- ¹⁹ *Una Historia de Acción 1990-1997*. 1997.
- ²⁰ Folleto de la Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños. 1997.
- ²¹ Materiales de promoción de la Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños. Sin fecha.

Apéndices

Las listas de recursos de estos apéndices se actualizan con regularidad y se pueden consultar en la Internet en www.synergos.org/globalphilanthropy/.

Apéndice 1: Recursos impresos recomendados

La siguiente lista incluye recursos impresos - libros, periódicos e informes- que pueden ser valiosos para el trabajo de las fundaciones.

FORMACIÓN

The Charitable Impulse: Wealth and Social Conscience in Communities and Cultures Outside the United States

Una investigación transcultural de la naturaliza de la filantropía.

James A. Joseph. Nueva York: The Foundation Center, 1989. 79 Fifth Avenue, Nueva York, NY 10003-3076, E.E.U.U. Internet: www.fndcenter.org.

Community Foundations Around the World: Building Effective Support Systems

Informe que explica las similitudes y las diferencias entre fundaciones comunitarias de diferentes partes del mundo y trata de encontrar los medios para vincularlas para formar una red de apoyo.

Jane Tully. Resources for International Grantmaking Series. Washington, DC. Council on Foundations, 1997. 1828 L Street, NW, Washington, DC 20036, EUA. Tel: (202) 466-6512.

The Community Foundation: What it is and How to Get Yours Going. An Information Kit for Canadian Communities

Manual comprensivo sobre la creación de una fundación comunitaria que incluye secciones sobre cómo comenzar, la organización y las tareas.

Jane Waterson. Alastair Gamble, ed. Community Foundations of Canada (CFC), 150 Laurier Avenue West, Suite 320, Ottawa, Ontario K1P5J4, Canadá. Tel: (613) 236-1616; fax: (613) 236-1621; e-mail: cfcmp@ibm.net

Creating a Charitable Trust: A Handbook on Personal Grantmaking Trusts

Descripción de las opciones disponibles para crear un fideicomiso para obras de beneficencia en el Reino Unido. Christopher Zealley. Londres: Directory of Social Change, 1994. ACF Publications, 4 Bloomsbury Square, Londres WC1A 2RL, UK; e-mail: acf@ acf.org.uk.

The Emerging Sector: The Nonprofit Sector in Comparative Perspective—An Overview

El libro hace un informe sobre los resultados de un estudio internacional del sector no lucrativo.

Lester M. Salamon y Helmut K. Anheir. The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, Baltimore. The Johns Hopkins University, Wyman Park Building, Fifth Floor, 3400 North Charles Street, Baltimore, MD 21218-2688 USA. Tel: (419) 516-7174; fax: (410) 516-8233; e-mail:jhuips@jhunix.hcf.jhu.edu.

How Foundations Work

Guía interna a las fundaciones norteamericanas. Incluye descripción del proceso del otorgamiento de donaciones y ofrece introspección hacia lo que buscan las fundaciones en las propuestas.

Dennis P. McIlroy, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998 USA

Tel: (415) 433-1740; fax (415) 605-2665; Web: www.josseybass.com/.

International Bibliography: The Nonprofit Sector and Democratic Participation

Gisele M. Crawford. Serie de documentos de trabajo del Fondo de investigación del sector no lucrativo. Washington, DC. The Aspen Institute, Suite 1070, 1333 New Hampshire Avenue, NW, Washington, DC 20036 USA. Tel: (202) 736-5800; fax (202) 467-0790.

Principles for Community Leadership: A Guide for Community Foundations

Community Foundations of Canada. Se puede solicitar a la Community Foundations of Canada. 75 Albert Street, Suite 301, Ottawa, Ontario K1P 5E7 Canadá Tel: 1 (613) 236-2664; fax: 1 (613) 236-1621; e-mail: cfcmp@ibm.net

GOBIERNO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

Guidelines for Laws Affecting Civic Organizations

Sugiere estándares para que las leyes permitan, protejan y regulen a las organizaciones cívicas que eligen tener personalidad legal.

Leon Irish, Karla Simon and Rob Kushen, eds. Nueva York: Open Society Institute y el International Center for Not-for-Profit Law, 1997. 1511 K Street, NW, Suite 723, Washington, DC 20005 USA. Tel: (202) 624-0766; fax: (202) 624 0767; e-mail: dcicnl@aol.com.

Serie Nonprofit Governance

National Center for Nonprofit Boards, Washington, D. C.

Para obtener una lista actualizada de las publicaciones, comuníquese al National Center for Nonprofit Boards: Tel: (202) 452-6262; fax: (202) 452 6299; web: www.ncnb.org/.

Una serie de dieciséis panfletos que cubren un rango de temas de gobierno incluyendo los siguientes títulos:

- Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards
- The Chief Executive's Role in Developing the Nonprofit Board
- Fund Raising and the Nonprofit Board Member
- Board Assessment of the Chief Executive
- The Nonprofit Board's Role in Reducing Risk
- The Nonprofit Board's Role in Strategic Planning
- Board Passages: Three States in a Nonprofit Board's Life Cycle
- Understanding Nonprofit Financial Statements
- Creating and Renewing Advisory Boards: Strategies for Success
- Planning Successful Board Retreats: A Guide for Board Members and Chief Executives
- The Role of the Board Chairperson: For Effective Nonprofit Governance
- Smarter Board Meetings
- Bridging the Gap Between Nonprofit and For-Profit Board Members
- Board Assessment of the Organization: How Are We Doing?
- The Board's Role in Public Relations and Communications
- Finding and Retaining Your Next Chief Executive: Making the Transition Work

PRIORIDADES Y OPERACIONES DEL PROGRAMA

Equality of Opportunity: A Framework for Community Foundations

Informe que se concentra en los elementos clave y en las áreas de trabajo de una fundación comunitaria en el Reino Unido, incluyendo la entrega de servicios y requerimientos organizacionales.

Informe de Equal Opportunities Working Party a ACTAF Julio de 1996. Association of Community Trusts & Foundations (ACTAF), 4 Bloomsbury Square, Londres WC1A 2RL, UK. Tel: (44) 171 831 0033; fax: (44) 171 831 3881; e-mail actaf@acf.org.uk.

Fairness in Funding: An Equal Opportunities Guide For Grant-Makers

Ofrece ideas sobre cómo los fondos fiduciales de donación pueden distribuir financiaciones de una manera más justa.

Rodney Hedley and Colin Rochester. Londres: Association of Charitable Foundations, 1993. 4 Bloomsbury Square, Londres WC1A 2RL UK. e-mail: ac@acf.org.uk.

Good Grant Making: A Practical Guide

Manual práctico desde la perspectiva británica para las personas que administran un fideicomiso para otorgar donaciones de una fundación.

Rodney Hedley and Colin Rochester. Londres: Association of Charitable Foundations, 1993. 4 Bloomsbury Square, Londres WC1A 2RL UK. e-mail: ac@acf.org.uk.

Grantmaking for the Global Village. Resources for International Grantmakers.

Examina una perspectiva sobre el otorgamiento de donaciones que está surgiendo entre las fundaciones.

Emmett Carson, Washington DC: Council on Foundations, 1997. 1828 L Street, NW, Washington, DC 20036. Tel: (202)466 6512.

Lending Money: The Issues for grantmaking Trusts

Investiga programas de créditos desde el punto de vista de fideicomisos y fundaciones que otorgan donaciones en el Reino Unido.

Julia Unwin. Londres: The Baring Foundation, 1997. 60 London Wall, Londres EC2M 5TQ UK. Tel: 44 (0) (171) 767-1348.

The Missing Links: Financial Systems that Work for the Majority

Esboza nuevos abordajes para ayudar a los micro-empresarios. Discute la participación económica del 50% inferior de los actores económicos.

Women's World Banking Global Policy Forum. Women's World Banking, 1995. 8 West 40th Street, Nueva York, NY 10018 USA.

Modes of Foundation Operation in Israel

Describe las fundaciones de Israel y sus implicaciones para la sociedad israelí.

Dorothy Harman, ed. Jerusalém, Israel: The Van Leer Jerusalem Institute, 1997. Albert Einstein Square, 19040, Jerusalém, P. O. Box 4070. Tel: 972 (2) 5617141.

Partners in Evaluation: Evaluating Development and Community Programmes with Participants

Diseñado para ayudar a aquéllos que quieren incorporar técnicas de evaluación y monitoreo en los programas a nivel de la comunidad.

Marie-Therese Feuerstein. Londres: Macmillan, 1986. Teaching Aids at Low Cost (TALC), P. O. Box 49, St. Albans, Hertfordshire AL1 4 AX, UK.

Report on the Conference on Socially Transformational Philanthropy in Latin America

El informe se centra en los temas de acción conjunta entre ONGs, movilización de recursos locales y cooperación internacional.

Fundación Arias para La Paz y el Progreso Humano. San José, Costa Rica: Fundación Arias, 1994. Apdo. 8-6410-1000, San José, Costa Rica. Tel: (506) 255-2955; fax: (506) 255-2244.

Resources for Success: A Manual for Conservation Organizations in Latin America and the Caribbean

Comparte algunas de las ideas y estudios de casos que han evolucionado bajo el proyecto de autosuficiencia que otorga donaciones de capital de riesgo, capacitación y asesoría técnica y difusión de la información.

The Nature Conservancy, 1993. 1815 North Lynn Street, Arlington, Virginia 22209. Tel: 703-841-4860; fax: 703-841-4880.

Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organisations in International Development

Documenta el trabajo de las ONGs que participan en el desarrollo internacional y sugiere cómo pueden mejorar su efectividad.

Alan Fowler. Londres: Earthscan Publications Ltd, 1997. 120 Pentonville Road, Londres N1 9JN UK. Tel: (44) (171) 278-0433; fax (44) (171) 278 1142.

MOVILIZACIÓN DE RECURSOS Y APOYO

Alternative Financing of Third World Development Organisations and NGOs

Dos volúmenes. Ginebra: IRED International Development Resource Center, 1995. Para solicitarlos, comunicarse con el Council on Foundations, 1828 L Street, NW, Washington, DC 20036 USA. Tel: (202) 466-6512.

Basic Guide to Using Debt Conversions

Describe las conversiones de la deuda y explica cómo usarlas.

Dunn, Elizabeth G. Artículo técnico No. 44 marzo de 1997. USAID/Africa Bureau, Office of Sustainable Development. Productive Sector Growth and Environment Division, Room 2744S, Washington, DC 20253-0089 USA.

Beyond our Borders: A Guide to Making Grants Outside the U.S.

Explora problemas que enfrentan los otorgantes de donaciones norteamericanos que trabajan fuera de Estados Unidos.

John A. Edie. Council on Foundations, 1994. 1828 L Street, NW, Washington, DC 20036 USA. Tel: (202) 466-6512.

Checkoffs: New Approaches to Funding Research, Development, and Conservation Programs

Explora un nuevo acercamiento a la recaudación de fondos llamado "checkoffs" (impuestos autoimpuestos pagados por grupos de productores y consumidores para financiar programas de agricultura y conservación de los recursos naturales).

Jere L. Gilles. Artículo técnico No. 53. Parte de la serie sobre financiamiento sustentable, USAID/Africa Bureau. Abril de 1997. Para solicitar, comunicarse a USAID, Africa Bureau, Office of Sustainable Development, Productive Sector Growth and Environment Division, Room 2744S, Washington, DC 20523-0089 USA.

The Complete Book of Model Fundraising Letters

Contiene cientos de modelos, muestras y extractos de cartas para recaudar fondos usados en Estados Unidos.

Roland Kuniholm, Paramus, NJ: Prentice Hall, 1995. Para ordenar, comunicarse a Prentice Hall, Career and Personal Development, Paramus, NJ 07652 USA.

Web: www.phdirec.com/.

Corporate Funding, Tax and the Nonprofit Sector

Manual para talleres que propone formas en que las autoridades fiscales de Sudáfrica pueden tratar con más complacencia que en la actualidad las contribuciones al financiamiento a través de donaciones para el desarrollo.

Southern African Grantmakers' Association (SAGA). 1996. P. O. Box 31667, Braamfontein 2017 Sudáfrica. Tel: (27) (0) 11403 1610; fax: (27) (0) 11 403 1689; e-mail: saga@wn.apc.org.

Depending on Ourselves: Zambian Experiences in Domestic Fund Mobilization

Basado en las historias de casos de diferentes ONGs de Zambia, el libro examina el contexto global, las oportunidades de financiamiento nacionales, y considera diferentes modelos para administrar una mezcla de fondos.

Paige Hull and Richard Holloway. Artículo de recursos #4. Pact, julio de 1996. 1901 Pennsylvania Avenue NW, 5th Floor, Washington, DC 20006 USA. Tel: 202-466-5666; fax: 202-466-5669; e-mail: pact@pacthq.org.

The Directory of International Corporate Giving in America and Abroad

Da listas de información de actividades de donaciones caritativas de corporaciones transnacionales para propósitos internacionales.

Katherine E. Jankowski, ed. The Taft Group, 1995. 12300 Twinbrook Parkway, Suite 520, Rockville, MD 20852 USA. Tel: (800) 877-TAFT; Web: www.taftgroup.com/.

FC Search: The Foundation Center's Database on CD-ROM

Base de datos en CD-ROM con registros de fundaciones de los Estados Unidos y para numerosos programas de donaciones corporativas.

The Foundation Center. Versión 3.0. Para ordenar, comunicarse a The Foundation Center, 79 Fifth Avenue, Nueva York, NY 10003, USA. Web: www.fdncenter.org/.

The Foundation Directory

Contiene información sobre las finanzas, gobierno e intereses de donar de las fundaciones más grandes de Estados Unidos que otorgan donaciones. Se actualiza anualmente.

The Foundation Center. Edición más reciente, 2000. 79 Fifth Avenue, Nueva York, NY 10003, USA. Web: www.fdncenter.org/.

Fundraising Basics: A Complete Guide

Guía norteamericana sobre un programa de recaudación de fondos efectivo.

Barbara Kushner Ciconte and Jeanne G. Jacob, eds. Gaithersburg, Maryland: Aspen Publishers, 1997. 200 Orchard Ridge Drive, Suite 200, Gaithersburg, MD 20878 USA. Web: www.aspenpub.com/.

Fundraising Matters: True Stories of How Raising Funds Fulfills Dreams

Se concentra en técnicas para recaudar fondos.

Michael Seltzer, ed. No. 1, otoño de 1993. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1993. Comunicarse con Jossey-Bass. Tel: (415) 433-1740; fax: (415) 605-2665; Web: www.josseybass.com/.

International Grantmaking: A Report on U.S. Foundation Trends

Revisión comprensiva de las tendencias del otorgamiento de donaciones internacional de fundaciones norteamericanas que hacen donaciones.

Loren Renz, Josefina Samson-Atienza, Trinh C. Tran y Rikard R. Treiber. The Foundation Center en cooperación con el Council on Foundations, 1997. 1828 L Street, NW, Washington, DC 20036 USA. Tel: (202) 466-6512.

NGO Funding Strategies: An Introduction for Southern and Eastern NGOs

Guía que responde a preguntas que necesitan hacerse antes de embarcarse en el camino al autofinanciamiento.

Jon Bennett and Sara Gibbs. Oxford: ICVA/INTRAC, 1996. Comunicarse con INTRAC Publications, P. O. Box 563, Oxford OX2 6RZ, UK. Tel: (44) (0) 1865 201851; fax: (44) (0) 1865 201851; e-mail: intrac@gn.apc.org.

A Portrait of Canada's Charities: The Size, Scope and Financing of Registered Charities

Una lista y análisis de las obras de beneficencia de Canadá.

David Sharpe. Canadian Centre for Philanthropy. 1994. 1329 Bay Street, second floor, Toronto, ON M5R 2C4, Canadá. Tel: (416) 515-0764; fax: (416) 515-0773.

The Raising of Money: Thirty-Five Essentials Every Trustee Should Know

James Gregory Lord. Cleveland: Third Sector Press, 1983. 2000 Euclid Avenue, P. O. Box 18044, Cleveland, Ohio 44118 USA.

The Reality of Aid 1998/1999: An Independent Review of Poverty Reduction and Development Assistance

Analiza la ayuda bilateral y la cooperación para el desarrollo especialmente para el programa de erradicación de la pobreza

Eurostep and ICVA. Judith Randel and Tony German, eds. Londres: Earthscan Publications Limited, 1998. 120 Pentonville Road, Londres N1 9JN UK. Tel: (44) 0171 278-0433; fax: (44) 0171 278 1142.

Securing Your Organization's Future: A Complete Guide to Fundraising Strategies

Manual y guía de consulta para líderes de instituciones sin fines de lucro para ayudarles a asegurar fondos para sus organizaciones.

Michael Seltzer. The Foundation Center: 1987. 79 Fifth Avenue, Nueva York, NY 10003 USA. Web: www.fdncenter.org/.

Southern African Grantmakers' Association Donors Directory

Directorio de otorgantes de donaciones sudafricanos organizados por región.

Patience Ndala and Mokhethi Moshoeshe, eds. Southern African Grantmakers Association. P. O. Box 31667, Braamfontain 2017, Sudáfrica. Tel: (27) (0) 11 403 1610; fax: (44) 0171 278 1689; e-mail: saga@wn.apc.org.

Strengthening Civil Society's Contribution to Development: The Role of Official Development Assistance

Informe sobre una conferencia que trató sobre el papel de la Ayuda Oficial para el Desarrollo en la construcción de una sociedad civil más fuerte.

Overseas Development Council y The Synergos Institute. Pocantico Conference Center of the Rockefeller Brothers Fund. Pocantico Hills, Nueva York, 2628, septiembre de 1995. Para ordenar, comunicarse a The Synergos Institute, 9 East 69th Street, Nueva York, NY 10021 USA. Tel: (212) 517-4900; fax (212) 517-4815.

Sustaining Civil Society: Strategies for Resource Mobilization

Colección de escritos sobre la movilización de recursos para beneficio de la sociedad civil.

Leslie M. Fox and Bruce Schearer, eds. Washington, D. C: CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation, 1997. 919 18th Street, NW, 3rd Floor, Washington, D. C. 20006 USA. Web: www.civicus.org.

Toward Financial Self-Reliance: Handbook of Strategies for Resource Mobilization to Help Southern Development NGOs

Marco de referencia conceptual para la movilización de recursos de las ONGs escrito para un programa de capacitación de cuatro días.

Richard Holloway. Para ordenar, comunicarse a la Aga Khan Foundation, 1901 L Street, NW, Suite 700, Washington, DC 20036 USA. Tel: (202) 293-2537; fax: (202) 785-1752; e-mail: 71075.1561@compuserve.com.

The Worldwide Fundraiser's Handbook: A Guide to Fundraising for Southern NGOs and Voluntary Organisations

Michael Norton. Publicación de Directory of Social Change, en asociación con el International Fundraising Group, 1996. 295 Kennington Road, Londres SE11 4QE, UK. Tel: 44 (0) 171 587 0287; fax: 44 (0) 171 582 4335; e-mail: contact@ifrg.org.uk; Web: www.ifrg.org.uk/.

OTROS RECURSOS

Civil Society Resource Organizations and Development in Asia

Directorios de fundaciones y organizaciones de recursos de la sociedad civil de Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur y Tailandia. Incluye información de antecedentes, descripciones de programas e información sobre la persona a contactar.

The Synergos Institute, 1999. Cinco volúmenes. 9 East 69th Street, Nueva York, NY 10021 USA. Tel: (212) 517-4900; fax: (212) 517-4815. E-mail: synergos@synergos.org; Web: www.synergos.org.

Community Foundation Primer: An Outline for Discussion and an Initial Organization Start-Up Kit

Guía excelente y comprensiva para la creación de fundaciones comunitarias.

Council of Michigan Foundations, 1992. Segunda edición, 1997. One South Harbor Avenue/Suite 3, P. O. Box 599, Grand Haven, Michigan 49417 USA. Tel: (617) 842-7080; fax: (617) 842-3010 ú 842-1760.

The Process and Techniques of Foundation-Building

Esta serie hace un estudio de ocho fundaciones de diversas partes del mundo.

The Synergos Institute. Ocho volúmenes. Nueva York: The Synergos Institute. 9 East 69th Street, Nueva York, NY 10021 USA. Tel: (212) 517-4900; fax: (212) 517-4815. E-mail: synergos@synergos.org; Web: www.synergos.org.

Apéndice 2: Organizaciones recurso

O se hizo referencia en el texto a las siguientes organizaciones o proporcionan información útil para los creadores de fundaciones. Están indicadas por región y por área de enfoque.

ÁFRICA

Fundación para el Desarrollo Comunitario de Mozambique

(Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade -FDC)

Avenida Eduardo Mondlane 1160-1170, R/C

Maputo, Mozambique

Tel: (+258-1) 430-430; Fax: (+258-1) 322 595

Fundación Comunitaria para la Región Occidental de Zimbabwe

(Community Foundation for the Western Region of Zimbabwe)

21 Walter Howard Road - Northend

P. O. Box 1799, Bulawayo, Zimbabwe

Tel: (+263-9) 209-167 / 200-078

E-mail: westfund@mweb.co.zw

Fundación para la Igualdad de Oportunidad (EOF)

(Equal Opportunity Foundation)

1 Wyndover Road - Claremont 7700 Capetown - South Africa

Tel: (+2721) 671-9055; Fax: (+2721) 671-9225

Email: info@eof.org.za; Web: www.eof.org.za

Postal Address: Private Bag x1001 - Postnet Suite 130

Claremont, 7735 - Capetown, South Africa

Kagiso Trust (K. T.)

209 Smith Street, 18th floor, Braamfontein

P. O. Box 1878, Johannesburg 2000, Sudáfrica

Tel: (27 11) 403 6319; Fax: (27 11) 403 1884 - Web: www.kagisotrust.com

Fundación para el Desarrollo de las Comunidades de Kenya (KCDF)

Kenya Community Development Foundation

P. O. Box 10501-00100 GPO

Nairobi, Kenya

Tel: (+254-2) 2 762-538; Fax: (254) 538 252 830

Rossing Foundation

Private Bag 13214

Windhoek, Namibia

Tel: (264) 61-21-1721; Fax: (264) 61 21 1273 - Web: www.rf.org.na

Fideicomiso de Ayuda para el Cambio Social (SCAT)

(Social Change Assistance Trust)

3rd floor SCAT House

19 Loop St - Capetown 8000 South Africa

Tel: (+27-21) 418-2575; Fax: (+27-21) 418-6850

Email: info@scat.org.za; Web: www.scat.org.za

Southern African Grantmakers Association

P. O. Box 31667
 Braamfontein 2017
 Johannesburg, Sudáfrica
 Tel: (27) (0) 11 403 1610; Fax: (27) (0) 11 403 1689
 E-mail: saga@wn.apc.org

Fundación Rural de África Occidental (WARF)

West Africa Rural Foundation
 Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO)
 Sicap amitie III - Vila 4318 - Allees seydou nourou tall
 C.P. 13 - Dakar - Fann - Senegal
 Tel: (22-1) 824-1400 / 825-4953; Fax: (22-1) 824-5755

ASIA**AccountAid India**

55-B Pocket C, Sidharta Extension
 Nueva Delhi 110 014, India
 Tel: (+91-11) 634-3128 / 634-6111; Fax: (+91-11) 634-3852
 Email: accountaid@vsnl.com; Web: www.accountaid.net

Child Relief and You (India)

Community Facility Complex
 DDA Slum Wing (Bharat Char)
 Bapu Park, Kotla Mubarakpur, New Delhi, India
 Tel: (+91) 011-2469/4790/3159; Fax: (+91-11) 011-2463-2302
 Email: cryinfo@crymail.org; Web: www.cry.org

Fundación para los Niños y Jóvenes de las Filipinas (CYFP)

(Children and Youth Foundation of the Philippines)
 27th floor, Citibank Center
 8741 Paseo de Roxas, Makati
 Metro Manila, Filipinas
 Tel: (+63-2) 848-0051/0052; Fax: (+63-2) 848-0056
 Email: cyfp@mozcom.com; Web: www.fillib.org.ph/cyfp/

Fundación para la Protección Ambiental de China (CEPF)

(China Environmental Protection Foundation)
 Ni1 Yuhuinan Road, Beijing 100029, China
 Tel: (86) 010-649-477-225111, (86) 010-6493-1438
 Email: cepfound@public3.bta.net.cn
 Web: www.cepf.org.cn - www.hinaeir.com/cepf

Foundation for a Sustainable Society (FSSI), Inc.

Unit E, No. 46, Samar Avenue corner Eugenio Lopez
 South Triangle - 1103 Quezon City, Filipinas
 Tel: (632) 928 8671; Fax: (632) 411-4702
 Email: fssi@fssi.com.ph; Web: www.fssi.org

Foundation for the Philippine Environment (FPE)

No. 77 Matahimik Street, Teachers' Village
1101 Quezon City, Filipinas
Tel: (63) 2 927 21 66; Fax: (63) 2922 3022
E-mail: fpe@mnl.sequel.net
Web: www.fpe.ph/pages

India Habitat Center, Zone IV-A

Upper Ground Floor - Lodhi Road
New Delhi 110 003 India
Tel: 91-11-464-1864; Fax: 91-11-464-1867
E-mail: root@nfi.ren.nic.in
Web: www.cfar.umd.edu/~venu/nfi

Philippine Business for Social Progress (PBSP)

3/F Philippine Social Development Centre
Magallanes Cor. Real Streets-Intramuros
P. O. Box 3839, Manila, Filipinas
Tel: (632) 527 7741; Fax: (632) 527 37 40
E-mail: pbsp@pbsp.org.ph
Web: www.pbsp.org.ph

Fundación Swadhar

H-3/C, Saket
Nueva Delhi 110017, India
Tel: (91) 11 696 7795; Fax: (91) 11 686 5974

Pusat Niaga Dutamas Fatmawati Blok B1/12

Jl.RS. Fatmawati 39
Jakarta 12150, Indonesia
Tel: +62-21-724-8884/85; Fax: +62-21-724-8883
Web: www.dml.or.id

Yayasan Dharma Bhakti Astra

(Fundación Astra)
Jl. Majapahit No. 16
Jakarta 10160, Indonesia
Tel: (622) 1 386 5831; Fax: (622) 1 386 5833
E-mail: ydba@centrin.net.id
Web: www.ydba.astra.co.id

Yayasan Keanekaragaman Hayati (KEHATI)

Fundación Indonesia por la Biodiversidad
Patra Jasa Building, 2nd floor, Jl. Jend.
Gatot Subroto, Kav 32-34, Jakarta
Indonesia - 12950
Tel: (622) 1 522 8031; Fax: (622) 1 522 8033
E-mail: kehati@indo.net.id
Web: www.kehati.or.id

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE**Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños**

Fundação Abrinq Pelos Direitos da Criança (FADC)

(Asociación Brasileña de Fabricantes de Juguetes)

Rua Lisboa, 224 - Jardim América

CEP 05413-000 São Paulo-SP, Brasil

Tel/Fax: (+5511) 3081 0699

E-mail: info@fundabrinq.org.brWeb: www.fundabrinq.org.br**Fundación Arias por la Paz y el Progreso Humano**

Apartado 8-6410-100

San José, Costa Rica

Tel:(506) 224-1919; Fax: (506) 224-4949

E-mail: info@arias.or.crWeb: www.arias.or.cr**Bahamas National Trust-Heritage Fund**

P. O. Box N-4105 - Nassau - Bahamas

Tel: (242) 393 1317; Fax: (242) 393 4978

E-mail: bnt@bahamas.net.bsWeb: www.bahamas.gov.bs/bahamasweb/visitingthebahamas.msf/subjects/national+trust/**Fundo Brasileiro para a Biodiversidade**

Lago do Ibam, 01/6° Andar

Humaitá, Rio de Janeiro - RJ, Cep: 22271-070, Brasil

Tel: (55-21) 2579-0809; Fax: (55-21) 2579-0829

E-mail: funbio@funbio.org.br**Fondo Social del Empresariado Chihuahuense- (FECHAC)**

Gral. Rfana No. 201, Col. San Felipe

C.. P. 31170, Chihuahua, Chih. México

Tel/Fax: 133 920

Fundación Esquel Ecuador

Avenida Colón 1346

Edificio Torres de la Colón, Mezzanine, Oficina No. 12, Quito, Ecuador

Tel: (593 2) 250 001; Fax (593 2) 554 029

E-mial: fesquel@fesquel.org.ecWeb: www.esquel.org.ec

Fundación Carvajal

Calle 2 oeste #24F73
A.A. 6178, Cali, Colombia
Tel: (57) 2 554 2949; Fax: (57) 2 554 2892
Luis Fernando Cruz, Vicepresidente Ejecutivo
Web: www.fundacioncarvajal.com.co

Fundación Corona

Calle 100, No. 8A-55
Piso 9 Torre C
Bogotá, DC Colombia
Tel: (57-1) 644-6500; Fax: (57-1) 610 7620
E-mail: fundacion@corona.org; Web: www.fundacioncorona.org.co

Fundación Demos, I. A. P.

Fondo para la asistencia, promoción y desarrollo, I. A. P. (FAPRODE)
Minnesota No. 6, Col. Nápoles
C. P. 03810, México, D. F., México
Tel: 536 1023; Fax: 669 0308
E-mail: demos@laneta.apc.or

Fundación Vamos

Alfonso Esparza Oteo No.63
Col. Guadalupe INN - C.P. 01020, México D. F., México
Tel: (52-55) 56-61-6808 / 9868 / 62-4466
Web: www.vamos.org

Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE)

(Grupo de institutos, Fundaciones y Empresas)
Av. Dr. Cardoso de Melo, 1666 - 9° Andar
Cep: 04548-005 - São Paulo - SP - Brasil
Tel/Fax: (+5511) 3849-2022
E-mail: gife@gife.org.br
Web: www.gife.org.br

Instituto para el Desarrollo de la Filantropía (IDPH)

(Institute for the Development of Philanthropy)
Fundación Comunitaria de Puerto Rico
P. O. Box 70362
San Juan, Puerto Rico 00936-8362
Tel: (787) 751 3822; Fax: (787) 751 3297
Web: www.fcpr.org/idefiesp.htm

Invertir para la Sustentabilidad

Río Pánuco #55, Interior 903
Colonia Cuahémoc
C. P. 06500, México
Tel: (52) 5 705 6848; Fax: (52) 5 705 6848

Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)

Cerrada de Salvador Alvarado N°7
Col. Escadón C.P. 11800
México, D. F.
Tel: (52-55) 52-77-6111; Fax: (52-55) 55-15-5448
Web: www.cemefi.org.mx

Fundación Comunitaria de Puerto Rico (PRCF)

P. O. Box 70362
San Juan, Puerto Rico 00936-8362
Tel: (787) 751 3885; Fax: (787) 751 3297
Web: www.fcpr.org

Vitae (Apoio à Cultura, Educação e Promoção Social)

Rua Oscar Freire 379 5o andar
CEP 01426-001
São Paulo SP, Brasil
Tel: (+55-11) 3061-5299; Fax: (+55-11) 3083-6361
E-mail: vitae@dialdata.com.br
Web: www.vitae.org.br

OTROS**The Aspen Institute**

One Dupont Circle, NW
Suite 700
Washington, DC 20036-1133
Tel: (202) 736-5800; Fax: (202) 467-0790
Web: www.aspeninstitute.org/

Association of Charitable Foundations - ACF

2 Plough Yard, Shoreditch Street
London EC2A 3LP, UK
Web: www.acf.org.uk

Fundación de Ayuda para Obras de Beneficencia

(Charities Aid Foundation)
Kings Hill
West Mailing
Kent ME 19-4TA UK
Tel: (+44) 1732-520000; Fax: (+44) 1732-520001
Email: enquires@cafonline.org
Web: www.cafonline.org

CIVICUS: Alianza Mundial por la Participación Ciudadana

(World Alliance for Citizen Participation)

1112 16th Street,

Washington, DC 20036

Tel: (202) 331 8518; Fax: (202) 331 8774

E-mail: info@civicus.org

Web: www.civicus.org

Community Foundations of Canada

75 Albert Street, Suite 301

Ottawa, Ontario K1P 5 E7 Canadá

Tel: 1 (613) 236-2664; Fax: 1 (613) 236-1621

E-mail: info@community-fdn.ca

Web: www.community-fdn.ca/

Council of Michigan Foundations

P.O. Box 599

One South Harbor Avenue -Suite 3

Grand Haven, MI 49417

Tel: 616/842-7080; Fax: 616/842-1760

web: www.cmif.org/

Council on Foundations

1828 L Street, NW

Washington, DC 20036 EUA

Tel: (202)466-6512; Fax: (202) 785-3926

E-mail: info@cof.org

Web: www.cof.org/

Directory of Social Change

24 Stephenson Way,

Londres NW1 2 DP, U.K.

Tel: 020 7391 4800

E-mail: info@dsc.org.uk

European Foundation Center

51, rue de la Concorde

B-1050 Bruselas, Bélgica

Tel: (32) 2 512 8938; Fax: (32) 2 512 3265

E-mail: efc@efc.be

web: www.efc.be

The Foundation Center

79 Fifth Avenue

Nueva York, NY 10003-3076, USA

Tel: (212) 620-4230

Web: www.fdncenter.org

Centro Indio para la Filantropía

(Indian Center for Philanthropy)

Sector C, Pocket 8/8704

Vasant Kunj, Nueva Delhi 110 070, India

Tel. +91-11-689-9368; Fax. +91-11-612-1917

E-mail: icp@ndb.vsnl.net.in; Web: www.indev.nic.in/icp**Instituto de Estudios de Políticas**

(Institute of Policy Studies)

Johns Hopkins University

Wyman Park Building

3400 N. Charles Street

Baltimore, MD

Tel: (410) 516 7174; Fax: (410) 516 8233

E-mail: jhuips@jhu.edu; Web: www.jhu.edu/~ips/**Grupo de Planeación inter-agencias sobre Fideicomisos Ambientales**

(Inter-Agency Planning Group on Environmental Funds)

c/o The Nature Conservancy

570 Seventh Avenue, Suite 601

Nueva York, NY 10018

El Centro Internacional para el Derecho Aplicable a Instituciones sin Fines de Lucro

(The International Center for Not-for-Profit Law)

733 15th Street NW. Suite H20

Washington, DC 20005

Tel: (202) 624 0766; Fax: (202) 624 0767

E-mail: infoicnl@icnl.orgWeb: www.icnl.org/**International Fundraising Group**

295 Kennington Road, Londres SE11 4QE, UK

Tel: 44 (0)207 587 0287 Fax: 44 0(207) 582 4335

E-mail: contact@ifrg.org.ukweb: www.ifrg.org.uk/**El Centro Internacional para la Capacitación y la Investigación sobre ONGs**

(The International NGO Training and Research Center)

P. O. Box 563

Oxford OX2 6RZ UK

Tel:(44) (0) 1865 201851; Fax:(44) (0) 1865 201852

E-mail: info@intrac.org; Web: www.intrac.org**Fundación Internacional de la Juventud (IYF)**

(International Youth Foundation)

32 South Street, Suite 500

Baltimore, MD 21202

Tel: (410) 951-1500; Fax: (410) 347-1188

E-mail: youth@iyfnet.org; Web: www.iyfnet.org/

Liga de Fundaciones Corporativas (LCF)
(League of Corporate Foundations)
2nd Floor, Garden Square Bldg.
Greenbelt Drive Corner Legazpi St.
Legaspi Village, Makati City 1200 - Philipines
Tel: 63.2.892.9189; Fax: 63.2.892.9084
E-mail: league@ailink.net

National Committee for Responsive Philanthropy
2001 S. Street, NW Suite 620
Washington, DC 20009 USA
Tel: (202) 387-9177; Fax: (202) 332-5084
E-mail: info@ncrp.org; Web: www.ncrp.org/

National Center for Nonprofit Boards
1828 L Street, N.W. Suite 900
Washington, DC 20036-5114
Tel: 202 452 6262; Fax: 202 452 6299
Web: www.ncnb.org

Fundación del Cercano Oriente (NEF)
Fundación del Cercano Oriente (NEF)
420 Lexington Avenue, Suite 2516
NY. NY. 10170
Tel: (212) 867 0064; Fax: (212) 867 0169

Pact
1200 18th Street, NW, Suite 350
Washington, DC 20036 USA
Tel: 202-466-5666; Fax: 202-466-5669
E-mail: pact@pacthq.org; Web: www.pactworld.org/

Prince of Wales business Leaders Forum
15-16 Cornwall Terrace
Regent's Park - Londres NW14PQ UK
Tel: +44(0) 207 467-3600; Fax: +44(0) 20 7467-3610
E-mail: info@iblf.org; Web: www.pwblf.org

Investigación y Aplicaciones del Financiamiento Alternativo para el Desarrollo (RAFAD)
(Research and Applications of Alternative Financing for Development)
3, rue de Varembe
1211 Geneva 20, Suíça
Tel: +41-22-733-5073; Fax: +41-22-734-7083
E-mail: rafade@iprolink.ch

The Synergos Institute
9 East 69th Street
Nueva York, Nueva York 10028 USA
Tel: (212) 517 4900; Fax: (212) 517 4815
E-mail: synergos@synergos.org
Web: www.synergos.org/

Apéndice 3: Programas de Capacitación

Las siguientes organizaciones ofrecen programas de capacitación que podrían ser útiles a los profesionales de las fundaciones.

Acceso, Costa Rica

Acceso es una organización privada, que no persigue fines de lucro, que proporciona asesoría técnica en forma activa en América Latina y cuya sede está en San José, Costa Rica. Da cursos de capacitación, asesoría técnica y servicios para crear instituciones para organizaciones locales, nacionales, regionales e internacionales que deseen promover prácticas igualitarias, participativas y sustentables para lograr el desarrollo.

Dirigirse a: 125 metros al sur de Spoon, contiguo al Gimnasio Olímpico, Los Yoses. San José, Costa Rica. Tel: (506) 283-2726; fax: (506) 283-2748; e-mail: infoacceso.or.cr; Web: www.acceso.or.cr

Center for Civil Society Studies, Johns Hopkins University, USA

Dirigirse a: Carol Wessner, Center for Civil Society Studies.
Tel: (410) 516-5389; fax: (410) 516-8233; e-mail: cwessner@jhu.edu;
Web: www.jhu.edu/-ips/Programs/ThirdSectorProject/partnering99.html

Center for the Study of Philanthropy, City University of New York, Estados Unidos

Con el tiempo el Centro ha diseñado una variedad de cursos para el plan de estudios de licenciatura y de posgrado. Han cubierto un rango de temas: mujeres y filantropía, la generosidad y el voluntariado en la vida de los norteamericanos, el sector no lucrativo en la perspectiva internacional y dimensiones multiculturales del voluntariado.

Dirigirse a: 33 West 42nd Street, Room 1525 GB, NY, NY 10036, USA; Tel: (212) 642-2130; fax: (212) 641-2141; E-mail: philanthropy@email.gc.cuny.edu; Web: www.philanthropy.org

Community Development Resource Association (CDRA), África do Sul

CDRA es una organización con sede en Sudáfrica, no lucrativa, no gubernamental. Su objetivo es incrementar la capacidad de las organizaciones que trabajan por el desarrollo y la transformación social.

Dirigirse a: 53/54 Francis Street, Ciudad del Cabo, Tel: (27-21) 462-3902, fax: (27-21) 462-3918; E-mail: cdra@wn.apc.org

Development Resources Centre (DRC), Sudáfrica

El DRC ofrece los siguientes servicios a CBOs, ONGs, comunidades, donantes, departamentos gubernamentales y otros grupos interesados en el desarrollo: capacitación en defensa y desarrollo de estrategias, desarrollo organizacional e incremento de la capacidad, curso en trabajo comunitario y desarrollo organizacional, organización de conferencias y documentación e investigación.

Dirigirse a: 15 Floor, Longsbank Building, 187 Bree Street, Johannesburg 2000, P. O. Box 6079, Johannesburg, 2000; E-mail: drc@wn.apc.org, Tel: (27-11) 838-7504; fax: (27-11) 838-6310; Web: www.drc.org.za

Fundación Getulio Vargas, Centro para estudios del tercer sector, Brasil

(Fundação Getulio Vargas, Centro de Estudos do Terceiro Setor)

El Centro ofrece instrucción, capacitación, investigación y ayuda a organizaciones del tercer sector.

Dirigirse a: FGV-EAESP, Av. 9 de Julho, 2029 01313-902, São Paulo SP Brasil, Tel: (55-11) 281-7892; fax: (55-11) 284-1789; e-mail: cets@fgvsp.br; Web: www.fgvsp.br/cets/

Global Partnership for NGO Studies, Education and Training

El Global Partnership for NGO Studies, Education and Training es un consorcio de centros educativos establecido por BRAC de Bangladesh, Organización de Asociaciones Rurales por el Progreso (ORAP) de Zimbabwe y la School for International Training (SIT) de Estados Unidos.

Global Partnership aumenta la capacidad organizacional a través de programas de diplomado y maestría, diseñados específicamente en torno a las realidades de los líderes de ONGs de todos los niveles, desde las comunidades rurales hasta el mundo en general.

Dirigirse a: Dr. Salehuddin Ahmed, BRAC. Tel: (880) (2) 988-1265; fax: (880) (2) 88-3542; E-mail: tdbrac@bdmail.com.

Indiana University Center on Philanthropy, Estados Unidos

Los cursos incluyen: Principios y técnicas de la recaudación de fondos

Dirigirse a: IUCP. Tel: (1) (317) 274-7063/962-6692; fax: (1) (317) 684-8939; E-mail: tfrs@iupui.edu; Web: www.philanthropy.iupui.edu

Instituto de Estudios del Desarrollo (India)

(Institute of Development Studies)

Cursos tales como Intervención pública para reducir la pobreza.

Dirigirse a: Pradeep Bhargava. E-mail: pradeep@idsj.org; Web: www.idsj.org.

International Fund Raising Group, Reino Unido

Para complementar y aprovechar los talleres regionales sobre recaudación de fondos en cualquier parte del mundo, IFRG ha desarrollado una serie de cursos de capacitación que dan una capacitación profunda en áreas y aspectos específicos de la recaudación de fondos. El programa consiste en cuatro cursos de capacitación separados, cada uno para un máximo de 30 participantes. Los temas que se cubren son:

- Principios de la recaudación de fondos
- Recaudación de fondos a través de correo directo
- Recaudación de fondos a través de eventos
- Recaudación de fondos del sector corporativo

Cada curso tiene una duración de dos o tres días. Si se requiere, se pueden dar en forma consecutiva cualquier combinación de dos cursos en un período de cinco días.

Los cuatro cursos son prácticos y participativos. La enseñanza se combina con ejercicios individuales y de grupo. Cada curso tiene un instructor altamente calificado, especializado en el uso de los materiales del curso y apoyado por un instructor local de la contraparte que puede relacionar el contenido del curso con la cultura local.

Dirigirse a: Tel: 44 (0) 171-0287; e-mail: wwp.ifrg@dial.pipex.com.

Instituto Internacional para el Medio Ambiente Urbano, Holanda

(International Institute for the Urban Environment)

Los cursos incluyen: Cómo hacer que funcione (la TI) - Planes de acción para trabajos locales sustentables.

Dirigirse a: Kim Oostveen, International Institute for the Urban Environment (IIUE). Tel: (31) (15) 262-3279; fax: (31) (15) 262-4873; E-mail: oostveen@urban.nl;
Web: www.urban.nl

Centro Internacional de Capacitación e Investigación de ONGs, Reino Unido

(International NGO Training and Research Centre)

INTRAC, el Centro Internacional de Capacitación e Investigación de ONGs, se estableció en 1991 para prestar servicios de capacitación, consultoría e investigación especialmente diseñados a organizaciones que trabajan en el desarrollo y alivio internacionales. Nuestra meta es mejorar el desempeño de las ONGs explorando sus problemas de políticas y fortaleciendo la efectividad administrativa y organizacional de las ONGs.

INTRAC cree en la importancia de las ONGs como actores alternos e independientes que trabajan en pro del desarrollo sustentable en una sociedad justa y civil. INTRAC también cree que los valores de las ONGs de justicia social, capacitación y participación de los grupos más pobres y más marginados necesitan ser protegidos y extendidos en una sociedad más amplia. INTRAC contribuye a este objetivo reforzando la capacidad organizacional y administrativa de las ONGs, analizando las tendencias globales de las ONGs y apoyando el desarrollo institucional del sector, como un todo.

Dirigirse a: INTRAC, P. O. Box 563, Oxford OX2 6 RZ, UK.
Tel: 44(0) 1865-201851; fax: 44(0) 1865-201852; E-mail intrac@gn.apc.org;
Web: www.intrac.org/

London School of Economics, Reino Unido

Maestría en Organización del sector voluntario y Maestría en la Administración de organizaciones no-gubernamentales diseñadas para personal senior de las ONGs de los países en desarrollo.

Dirigirse a: Dr David Lewis, lecturer of Non-Governmental Organizations. E-mail: cvo@lse.ac.uk

Third International Rural Development School, Irlanda

Dirigirse a: Caoilinn deBairead, Carrefour Galway, Department of Economics, National University of Ireland. Tel: (353) (91) 52-4411; fax: (353)(91) 52-4130; E-mail: caoilinn.orourke@nuigalway.ie; Web: lang1.nuigalway.ie/ruraldevelopment/.

Apéndice 4: Recursos en Internet

Para aquellos que tienen acceso a la Internet, es un medio excelente para obtener información. Los siguientes sitios pueden ser útiles para el personal de la fundación. Cabe señalar que las direcciones de Internet cambian con frecuencia.

REVISTAS Y PUBLICACIONES EN LÍNEA

ASHOKA's Changemaker Journal -una revista sobre el voluntariado con una sección especial sobre la obtención creativa de recursos (Creative Resourcing) donde los empresarios sociales pueden intercambiar estrategias locales.

Web: www.changemakers.net/

Chronicle of Philanthropy

Web: www.philanthropy.com

Development-Jornal da Society for International Development

Web: www.sidint.org/publications/development/96-2.htm

e-CIVICUS - el boletín de e-mail de la World Alliance for Citizen Participation

E-mail: news@civicus.org to register

NGO News - Boletín para organizaciones no-gubernamentales de Europa central y oriental

Web: www.ngonet.org/ngonews5.htm/

The Nonprofit Times

Web: www.nptimes.com

Philanthropy Journal Online

Web: www.pj.org/

Sustainability Review - boletín bisemanal sobre ideas, herramientas y relatos de éxito sobre personas, lugares y organizaciones con experiencias en desarrollo sustentable.

OTRAS ORGANIZACIONES DE FILANTROPIA

All Charities.com.

Web: www.AllCharities.com

Alliance for Nonprofit

Web: www.allianceonline.org

Association for Research in the Voluntary and Community Sector (ARVAC)

Web: www.arvac.org

Business for Social Responsibility

Web: www.bsr.org/

CAF Online.

Web: www.changemakers.net/

Canadian Foundations Online

Web: www.charityvillage.com/nonpr/nonpr17.html

CIVICUS

Web: www.civicus.org/

Corporate Citizenship Unit at Warwick Business

Web: www.wbs.warwick.ac.uk/ccu

Council on Foundations

Web: www.cof.org/

The Echoing Green Foundation Resource Center

Web: www.echoinggreen.org/resource

La Fundación del Grupo Esquel

Web: www.esquel.org/

La Fundación Ford

Web: www.fordfound.org/

The Foundation Center

Web: fdncenter.org/

Funders Online - formación de la comunidad filantrópica en línea en Europa. Es una iniciativa del European Foundation Centre, que tiene el objetivo de promover el uso de la tecnología de la Internet entre donantes independientes de Europa y crear un solo punto de referencia a la comunidad filantrópica europea.

Web: www.fundersonline.org

Grants Information Center - Universidad de Wisconsin en Madison

Web: [www.library.wisc.edu u/libraries/Memorial/grantshp.htm](http://www.library.wisc.edu/libraries/Memorial/grantshp.htm)

Grantsmanship Center

Web: www.tgci.com/

GrantsWeb

Web: web.fie.com/cws/sra/resource.htm

Guidestar - Este sitio incluye una guía e información del Internal Revenue Service (equivalente a la Subsecretaría de Ingresos de SHCP) sobre más de 600.000 obras de beneficencia y organizaciones sin fines de lucro.

Web: www.guidestar.org

Independent Sector -IMAFG- este sitio proporciona muchos enlaces con asociaciones de organizaciones otorgantes de donaciones

Web: www.indepsec.org

International Association of Grantmakers

<http://www.imag.org/>

International Center for Not-for-Profit Law
<http://www.icnl.org/>

International Institute for Democracy and Electoral Assistance (IDEA)
(Instituto Internacional para la Democracia y Asesoría Electoral)
<http://www.idea.int/turnout/>

International Youth Foundation (Fundación Internacional para Jóvenes)
<http://www.yfn.org/>

National Committee for Responsive Philanthropy
<http://www.ncrp.org/>

NGO Books (Libros para ONGs)
<http://www.ngobooks.org>

Nonprofits Nuts and Bolts (Teje y maneje de las organizaciones sin fines de lucro)
<http://www.nutsbolts.com>

Non-Profit Resources Catalogue - Grants and Funding Sources (Catálogo de recursos de instituciones sin fines de lucro - Fuentes de donaciones y financiamiento)
http://www.clark.net/pub/pwalker/Fundraising_and_Giving/Grants_and_Funding_Sources

The On-line Community Action Technical Assistance Exchange (Intercambio de asesoría técnica para acciones comunitarias en línea)
<http://clubs.yahoo.com/clubs/commactiontechassistexchange>

Overseas Development Council
<http://www.odc.org/>

Pact
<http://www.pactworld.org/>

Support Center for Nonprofit Management (Centro de ayuda para la administración de instituciones sin fines de lucro)
<http://www.supportcenter.org/sf>

The Synergos Institute
<http://www.synergos.org>

Web-based Grant Applications (Solicitudes de donaciones a través de la red)
<http://www.cof.org/foundationnews/0799/grantapps.htm>

Women's Net (Red de mujeres)
<http://www.womensnet.org.za>

Women Watch - Entrada vía Internet a las Naciones Unidas para obtener información sobre lo que les interesa a las mujeres, su progreso y equidad.
<http://www.un.org/womenwatch>

PÁGINAS PARA CONSULTA DE INFORMACIÓN

Africa Policy Information Center (Centro de información sobre políticas de África)

Web: www.africapolicy.org/

Directory of Funders to Latin America (Directorio de donantes a América Latina)

Web: www.synergos.org/globalphilanthropy/bd/

Eye on Africa - Fuente norteamericana independiente de información política, económica, estratégica e informes de investigaciones

Web: www.EyeOnAfrica.com

Ayuda extranjera y desarrollo desde la perspectiva latinoamericana

Web: www.rcp.net.pe/cti

The Foundation Center's Foundation Finder (Buscador de fundaciones del Foundation Center)

Web: lnp.fdncenter.org/finder.html

Grant-proposal Writing Sites (páginas para redactar propuestas para obtener donaciones)

Web: nonprofit.tqn.com/msubgra.htm?pid=2770&cob=home

Red de América Latina

Web: info.lanic.utexas.edu/

Base de datos de fundaciones progresistas

Web: www.progressivepubs.com/foundations/

Servicio de información de los Estados Unidos

Web: www.usia.gov/usis.html

FOROS

Civnet - Recursos internacionales para educación cívica y sociedad civil

Web: civnet.org/

Institute for Global Communications - Recursos de internet e información para las organizaciones progresistas que enfatizan la paz, la justicia económica y social, la protección ambiental y la resolución de conflictos. Todo esta disponible en esta página. También se incluyen noticias, grupos noticiosos, listas de correo y enlaces a más de 15.000 redes y activistas.

Web: www.igc.org

NGO Worldline - página de la red para y sobre la comunidad internacional de organizaciones no-gubernamentales

Web: www.sover.net/~paulven/ngo.html

Oneworld.net - conéctese a un mundo mejor

Web: www.oneworld.org/

Peoplink- Mercado global no lucrativo

Web: www.peoplink.org/scripts/web_store/web_store.cgi