



# Creación de una Fundación

Un extracto de **Creando una Fundación: Guía Práctica para profesionales con base en experiencias de África, Asia y América Latina**

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 la guía 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.

Para mayor información visite [www.foundationbuilding.info](http://www.foundationbuilding.info).

© 2000-2003 The Synergos Institute  
9 East 69th Street, New York, NY 10021 USA  
tel +1 (212) 517-4900, fax +1 (212) 517-4815  
[synergos@synergos.org](mailto:synergos@synergos.org), [www.synergos.org](http://www.synergos.org)



# 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 PRCE, 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 PRCE, 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 PRCE 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.<sup>1</sup>

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.<sup>3</sup>

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 ".<sup>4</sup>

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".<sup>5</sup>

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**
- 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.<sup>6</sup>*

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...<sup>7</sup>*

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.<sup>8</sup>

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".<sup>9</sup> 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:**<sup>10</sup>

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.<sup>11</sup>

***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.<sup>12</sup>

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".<sup>13</sup>

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 Tokio<sup>14</sup>, 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...<sup>15</sup>

## 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<br><i>Fundación Comunitaria de Puerto Rico</i>                                     |
| Ejemplo 2 | Difusión, viajes de estudio y talleres<br><i>Fundación para el Medio Ambiente Filipino</i>                    |
| Ejemplo 3 | Consultas, visitas de intercambio, comité directivo<br><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:

<b>Consultas</b>	<b>Número (16)</b>
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
<b>Total</b>	<b>34</b>

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. <sup>17</sup>

La finalidad de la investigación era obtener respuestas de los posibles interesados, favorables o desfavorables, y no "promover" el proyecto.<sup>18</sup> 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 empresariales<sup>19</sup>

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 PRCF. 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 PRCF 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 PRCF 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 PRCF totalmente separada de las cuestiones políticas partidarias de la isla
- La PRCF 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:

<b>Febrero:</b>	Grupo central formado
<b>Marzo:</b>	Reunión del comité organizador con los principales liderazgos de las organizaciones nacionales
<b>Abril:</b>	Establecimiento formal de la PRCF; consejo organizado; inicio de la campaña de relaciones públicas
<b>Mayo-junio:</b>	Igualar los fondos comprometidos por el sector privado
<b>Julio:</b>	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.<sup>20</sup>

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.<sup>21</sup>

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 ambiente<sup>22</sup>

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 Ecology<sup>23</sup>

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.<sup>24</sup>

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.<sup>25</sup>

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. <sup>26</sup>

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 <sup>8</sup> para presentar a la FPE a la comunidad de ONGs por todo el país
1992	Febrero-Marzo Mayo	•Viaje de estudio sobre filantropía en Estados Unidos •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
	Julio	•El primer consejo regular asume su puesto
1993	Diciembre	•Termina el período interino de financiaciones
1994	Enero	•Sustituciones del equipo de ayuda técnica a FPE •Inicio del período regular <sup>27</sup>

#### 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 regional<sup>28</sup>

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?<sup>29</sup>

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 localmente<sup>30</sup>

### *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.<sup>31</sup>

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 personal<sup>32</sup>

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
- Civil<sup>33</sup>

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 les 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]<sup>34</sup>

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 patrimonial<sup>35</sup>

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 <sup>36</sup>

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...<sup>37</sup>

## 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 meta<sup>38</sup>

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.<sup>39</sup>

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).<sup>40</sup>

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.<sup>41</sup>

## 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.<sup>42</sup>

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 desventaja<sup>43</sup>

**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.<sup>44</sup>

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.<sup>45</sup>

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.<sup>46</sup>

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:<sup>47</sup>

**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

- <sup>1</sup> Bouret, Roberto. *La Fundación Comunitaria de Puerto Rico. Una breve historia: Orígenes y Desarrollo temprano 1983-1988*. 1994
- <sup>2</sup> Arteta, Maria del C. y William Lockwood-Benet. *La Fundación Comunitaria de Puerto Rico. Estudio de un caso*. Nueva York: The Synergos Institute, 1997
- <sup>3</sup> *Ibid.*
- <sup>4</sup> *Ibid.*
- <sup>5</sup> *Ibid.*
- <sup>6</sup> Tan, Victor E., y Maurino P. Bolante. *Philippine Business for Social Progress. A Case Study*. Nueva York; The Synergos Institute, 1997.
- <sup>7</sup> *Ibid.*
- <sup>8</sup> 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.
- <sup>9</sup> *Ibid.*
- <sup>10</sup> Del Rosario, Teresita C. *Fundación para el Medio Ambiente Filipino. Estudio de caso*. Nueva York: The Synergos Institute, 1997.
- <sup>11</sup> 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.
- <sup>12</sup> 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.
- <sup>13</sup> *Ibid.*
- <sup>14</sup> 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.
- <sup>15</sup> *Ibid.*
- <sup>16</sup> Maldonado, Alex W. *La Fundación Comunitaria de Puerto Rico. Estudio de factibilidad*. 1983.

<sup>17</sup> *Ibid.*

<sup>18</sup> *Ibid.*

<sup>19</sup> *Ibid.*

<sup>20</sup> *Ibid.*

<sup>21</sup> Salazar, *op cit.*

<sup>22</sup> Del Rosario, *op cit.*

<sup>23</sup> Fundación para el Medio Ambiente Filipino. Documentos

<sup>24</sup> Del Rosaria, *op cit.*

<sup>25</sup> *Ibid.*

<sup>26</sup> Fundación para el Medio Ambiente Filipino. Documentos.

<sup>27</sup> Del Rosario, *op cit.*

<sup>28</sup> 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.

<sup>29</sup> 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

<sup>30</sup> *Ibid.*

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

<sup>32</sup> *Ibid.*

<sup>33</sup> *Ibid.*

<sup>34</sup> Memo del Synergos Institute a USAID, marzo 21 de 1997

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

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

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

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

<sup>39</sup> *Ibid.*

<sup>40</sup> *Ibid.*

<sup>41</sup> Informe de la Fundación Esquel Ecuador. 1995-1996.

<sup>42</sup> Child Relief and You, Informe anual, 1991-2.

<sup>43</sup> Child Relief and You. *Una nota sobre CRY*. Folleto. Sin fecha.

<sup>44</sup> Del Rosario, *op cit.*

<sup>45</sup> *Ibid.*

<sup>46</sup> Salazar, *op cit.*

<sup>47</sup> *Ibid.*

