



Prioridades y Operaciones de los Programas

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.

© 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, www.synergos.org

3

Prioridades y operaciones de los programas

Introducción

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

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

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

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

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

El capítulo se divide entre las siguientes secciones:

Sección 1

Definición de estrategias y funciones

Sección 2

Establecimiento de prioridades estratégicas para hacer donaciones

Sección 3

Planificación de los programas de donaciones

Sección 4

Adopción de prácticas para hacer donaciones

Sección 5

Establecimiento de procedimientos para la administración de las donaciones

Sección 6

Fortalecimiento de la capacidad del beneficiario de donaciones / asociado

Sección 7

Apoyo a programas para la generación de ingresos

Sección 8

Construcción de puentes entre sectores

Sección 1 Definición de estrategias y funciones

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

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

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

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

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

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

¿Cómo se toman estas decisiones?

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

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

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

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

¿Qué tipos de estrategias seleccionan las fundaciones?

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

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

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

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

Resumen

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

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

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

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

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

Ejemplo 1

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

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

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

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

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

Liderazgo en el ámbito de las políticas

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

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

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

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

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

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

Liderazgo en el desarrollo de la filantropía local

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

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

Fortaleciendo las organizaciones de la sociedad civil de Mozambique

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

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

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

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

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

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

Co-financiadora de proyectos para el desarrollo de la comunidad

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

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

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

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

Ejemplo 2

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

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

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

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

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

Promotora de contactos

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

Co-financiadora

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

Capacitadora

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

Apoyadora del diálogo en búsqueda del consenso

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

Promotora de la responsabilidad social

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

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

Ejemplo 3

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

Consulta para definir funciones y estrategias

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Formar alianzas con agentes fundamentales

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

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

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

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

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

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

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

Sección 2 Establecimiento de prioridades estratégicas de donaciones

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

- Ejemplo 1 Desarrollo de enfoques nuevos e innovadores
Children and Youth Foundation of the Philippines (Fundación para Niños y Jóvenes de las Filipinas)
- Ejemplo 2 Reconsideración de las prioridades de las donaciones
Equal Opportunity Foundation (Sudáfrica) (Fundación para la Igualdad de Oportunidades)
- Ejemplo 3 Ampliación de las prioridades en respuesta a nuevas oportunidades y recursos
Fundación para la Educación Superior (Colombia)

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

Algunas etapas para determinar las prioridades estratégicas

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

Definir la política de la fundación

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

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

Evaluación de las necesidades

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

Re-evaluación continua de las prioridades del programa

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

Resumen

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

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

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

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

Ejemplo 1

Creación de nuevos enfoques innovadores

Fundación para Niños y Jóvenes de las Filipinas (CYFP)

Cómo determinó su enfoque CYFP

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ejemplo 2

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ejemplo 3

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

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

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

1964-72: Apoyo para una universidad

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

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

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

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

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

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

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

1981-1988: Mayor compromiso con el desarrollo social

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

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

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

Educación

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

Desarrollo social y económico

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

Salud

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

Medio ambiente y recursos naturales renovables

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

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

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

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

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

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

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

Sección 3 Planificación de programas de donaciones

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

Ejemplo 1 Un plan estratégico
Fundación para el Medio Ambiente Filipino

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

¿Cómo planean las fundaciones sus programas de donaciones?

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

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

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

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

Resumen

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

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

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

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

Ejemplo 1

Un plan estratégico
Fundación para el Medio Ambiente Filipino

Etapas iniciales

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

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

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

Un plan estratégico

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

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

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

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

META 1

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

Objetivos:

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

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

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

Proceso de análisis

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

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

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

Evaluación del primer plan estratégico

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

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

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

Formando alianzas con otras instituciones que otorgan donaciones

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

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

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

Influenciando la política del gobierno

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

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

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

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

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

Ejemplo 2

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

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

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

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

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

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

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

La creación del programa de educación

La División de Educación ha adoptado la siguiente misión:

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

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

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

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

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

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

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

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

La creación del programa de salud

La misión de la división de salud es:

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

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

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

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

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

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

La creación del programa de desarrollo económico y social

La misión de la División Económica y Social es:

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

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

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

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

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

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

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

Elementos comunes a todos los programas

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

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

Sección 4 Adopción de prácticas para hacer donaciones

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

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

¿Cuáles son las diferentes prácticas para hacer donaciones?

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

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

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

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

Solicitud de propuestas

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

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

Propuestas iniciadas por la fundación

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

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

Donaciones para personas físicas

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

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

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

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

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

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

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

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

Resumen

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

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

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

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

Ejemplo 1

Solicitud de propuestas

Solicitud de Propuestas Fundación Vamos (México)

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

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

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

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

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

Criterios**Las propuestas deben:**

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

Informaciones que deben incluirse en la propuesta

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

Presentación de la propuesta

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

Acciones propuestas

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

Acciones	Cuándo	Dónde	Qué se necesita

Recursos del proyecto

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

Objetivos del proyecto

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

Presupuesto

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

Qué se requiere	Costo	Fuentes
		El grupo
		Otros
		Vamos

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

Anexo

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

Procedimientos para analizar las propuestas

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

Ejemplo 2

Donaciones reto

Fundación Comunitaria de Puerto Rico

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

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

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

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

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

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

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

Ejemplo 3

Fondos para Patrimonios

Fundación para la Educación Superior (Colombia)

Donaciones reto para fondos patrimoniales a ONGs

La Fundación para la Educación Superior (FES) trabajó para construir una capacidad institucional permanente en el sector no lucrativo, a través de un mecanismo innovador para otorgar donaciones para ayudar a las organizaciones a formar sus fondos patrimoniales. Este llegó a ser un componente importante de sus esfuerzos para fortalecer el papel de las organizaciones de la sociedad civil en la planificación y la implementación del desarrollo social y en la promoción del bienestar social y de servicios comunitarios.

La FES, que trabajaba desde el principio de los 70 para promover la capacitación institucional de las ONGs, observó que un impedimento crítico al desarrollo institucional era la falta de un flujo de fondos para cubrir costos básicos. Para resolver esta necesidad, desarrolló un programa para ayudar a las ONGs a establecer fondos de contrapartida permanentes (o fondos patrimoniales). Iniciado en 1977, el programa complementó otros servicios que FES suministraba al sector de las ONGs, tales como cursos de capacitación sobre planificación estratégica, recaudación de fondos, capacidades gerenciales y análisis de proyectos. Los Fondos Patrimoniales Permanentes se describen a continuación:

La mayoría [de los Fondos Patrimoniales Permanentes] se constituye con recursos económicos donados para un objetivo específico, a los cuales FES les agrega una contrapartida del 50% y garantiza de ingresos equivalentes a la tasa del mercado para depósitos a plazo fijo más el 1%. Casi el 30% del rendimiento mensual del fondo se capitaliza y el 70% se dona periódicamente a la ONG. En diciembre de 1998, había más de 400 Fondos con un capital de casi US\$30 millones. Las donaciones de estos fondos sumaron, aproximadamente, US\$7 millones en 1998. Los fondos son uno de los componentes más importantes de los activos de capital de la Fundación y su fuente principal de donaciones.³⁰

Para estar apta a recibir una donación de contrapartida, la organización sin fines de lucro tiene que trabajar en una de las siguientes áreas relacionada con la misión de FES: "bienestar social o servicio comunitario, investigación científica o tecnológica, conservación de los recursos naturales y desarrollo sostenible, desarrollo de recursos humanos, capacitación y becas, universidades y centros educativos, programas para aumentar el ingreso familiar".³¹ El fondo inicial puede ser donado por una organización sin fines de lucro, una empresa o una persona. El beneficiario del fondo debe ser una organización sin fines de lucro o una persona, en el caso de un fondo para becas. Cada fondo se administra por un comité conjunto formado por representantes de la ONG donante o beneficiaria y de FES. Los fondos de contrapartida permanentes son de FES. Sin embargo, FES no interviene en el proceso de toma de decisiones ni en las actividades cotidianas financiadas por un fondo en particular. Los beneficiarios de los fondos pueden solicitarle ayuda técnica al personal de FES para el desarrollo social y la evaluación.

Estos fondos cumplen con dos funciones: primero, aseguran que la ONG tenga un ingreso permanente para cubrir, por lo menos, una parte de sus costos esenciales, dándole alguna estabilidad institucional; segundo, sirven para aumentar la cartera de FES, administrada por sus propias empresas financieras. Mientras más grande sea la cartera administrada por FES, más ingresos se pueden generar y canalizar como donaciones a programas de desarrollo social. Estos fondos de contrapartida contribuyeron al fortalecimiento financiero del sector no lucrativo de Colombia.

Factores clave del éxito del programa de donaciones para fondos con contrapartida:

- FES era una fundación grande con una reputación de solidez en la administración de sus propios fondos para dotación
- Los fondos complementaban su objetivo de ayudar al desarrollo institucional de organizaciones sin fines de lucro
- Tenía sus propios bancos de inversión
- El ambiente legal de Colombia permitió que FES se registrara como empresa financiera

Ejemplo 4

Un Programa de Becas
Child Relief and You - CRY (India)

Un programa de becas para líderes que trabajan con niños

Como complemento de su programa de donaciones a organizaciones que trabajan con la cuestión de la mortalidad infantil en India, Child Relief and You (CRY) introdujo el Programa de Becas CRY-Rippan Kapur en honor de su finado fundador Rippan Kapur, en 1994. Las becas apoyan a personas que trabajan con niños desamparados. El folleto del programa lo describe así:

Cualquier persona puede hacer que las vidas de los niños desamparados sean diferentes. CRY también comenzó con una persona, Rippan Kapur. En 1979, él y seis amigos contribuyeron con Rs50 cada uno y registraron a CRY como un fideicomiso con fines caritativos (...) Rippan creía que las personas podrían cambiar las cosas sencillamente si tenían el interés y emprendían acciones para resolver los problemas. Creemos que es la esencia del trabajo de CRY y la solución para superar cualquier acción injusta.

La beca se otorga a personas que tienen una idea bastante clara de dónde quieren trabajar, que están listos para empezar a trabajar o que ya lo empezaron en pequeña escala y necesitan una seguridad financiera personal para dedicar todo su tiempo a su misión. Todos los empleados de CRY reciben y evalúan formularios de interés completados por candidatos potenciales y un equipo de selección independiente decide a quién otorgarle las becas...

Cualquier persona interesada puede escribirle al Coordinador de Becas de CRY o a cualquier Oficina Regional de CRY con la siguiente información:

- 1) Un breve resumen sobre el área de trabajo propuesta y sus objetivos
- 2) Un resumen del plan de acción iniciado o por iniciarse
- 3) Una nota sobre la situación laboral actual y por qué necesita la beca

La respuesta al programa de becas ha sido impresionante. El programa ayudó a 80 personas a emprender acciones concretas para materializar sus sueños con relación a los niños desamparados. Se incluyen activistas comunitarios, asistentes sociales profesionales, médicos, periodistas, artesanos, educadores y tantos otros que, de otra forma, nunca hubieran conseguido un medio para realizar sus sueños de un mundo mejor para los niños. En los últimos cinco años, de un total de 80 becarios apoyados por CRY, 10 han creado organizaciones permanentes para atender los problemas y derechos de los niños. El programa también ha servido para sumar nuevas dimensiones al aspecto de actividades para el desarrollo infantil.

[El programa de becas ha llegado a ser un elemento vital del conjunto de donaciones que brindan apoyo al trabajo con niños necesitados]. Este conjunto de donaciones incluye el apoyo a organizaciones voluntarias, organizaciones de recursos y a redes en el ámbito estatal y nacional que trabajan con problemas de los niños, además del programa de becas.³²

Sección 5 **Establecimiento de procedimientos para la administración de las donaciones**

Esta sección explora cómo se analizan las propuestas de donaciones y cómo se administran, monitorean y evalúan donaciones. Examina la importancia de garantizar imparcialidad, transparencia y eficiencia.

- | | |
|-----------|--|
| Ejemplo 1 | Un ciclo completo de donaciones
<i>Equal Opportunity Foundation (Fundación para la Igualdad de Oportunidades) (Sudáfrica)</i> |
| Ejemplo 2 | Recomendaciones al consejo, cartas de aceptación o rechazo
<i>Fundación para Niños y Jóvenes de las Filipinas</i> |
| Ejemplo 3 | Directrices para los informe del beneficiario
<i>VITAE (Brasil)</i> |
| Ejemplo 4 | Un sistema estandarizado para monitorear y evaluar proyectos
<i>Fundación para el Medio Ambiente Filipino</i> |

¿Por qué establecer procedimientos para administrar donaciones?

Esta sección analiza cómo cuatro fundaciones han abordado el desafío de lograr imparcialidad, transparencia y eficiencia en sus procedimientos para otorgar donaciones. Las políticas y los procedimientos claros en la aplicación de sus recursos las han ayudado a construir la reputación de instituciones abiertas y honradas. Han percibido que los procedimientos estándares las ayudan a mantener una comunicación esencial con los candidatos a las donaciones y los beneficiarios.

Estas fundaciones han establecido sistemas para rastrear solicitudes de donaciones, aprobar propuestas, desembolsar fondos, monitorear donaciones y evaluar resultados. Junto con un personal profesional que tiene las aptitudes y experiencia necesarias para administrar el programa de donaciones, estos procedimientos pueden aumentar el impacto de las donaciones ayudándole a la fundación a identificar las mejores donaciones que se pueden hacer y evaluar el impacto que están teniendo.

Proceso de análisis de las propuestas

El personal de las cuatro fundaciones de esta sección es responsable de examinar las propuestas, a veces con la ayuda de asesores externos. Preparan recomendaciones a respecto de donaciones para consideración del consejo. En algunos casos, como en el de la Fundación para la Igualdad de Oportunidades (EOF), a este análisis es precedido por una etapa en la cual el Gerente del programa prepara una recomendación detallada para presentarla ante el director ejecutivo.

Es práctica común entre las fundaciones de esta sección someter recomendaciones para la aprobación de donaciones a sus consejos directivos o a los subcomités del consejo. Algunos consejos delegan la responsabilidad de la aprobación de todas o algunas donaciones específicas al equipo profesional, es decir, por debajo de un cierto límite de efectivo. Esta práctica no es común cuando la fundación todavía está consolidando su equipo de trabajo, ya que los miembros del consejo, como fideicomisarios de los bienes de la fundación, son legalmente responsables de todas las acciones emprendidas por ella.

En algunas fundaciones, el consejo elige un comité de programa o un subcomité de donaciones que está a cargo de revisar las propuestas enviadas por el personal y presentan recomendaciones para la aprobación final del consejo. Las recomendaciones varían, pero, en general, contienen resúmenes concisos de las propuestas, con una recomendación favorable (o no). Las recomendaciones de apoyar propuestas que el equipo de trabajo considera están orientadas hacia el logro de un objetivo específico de la fundación, en algunos casos se presentan como paquete para su aprobación. Las recomendaciones de donaciones al consejo usualmente van acompañadas por un documento que indica cómo contribuiría la donación al logro de las metas de la fundación en un área específica del programa. También especifican metas y objetivos específicos a lograrse durante el período de la donación, métodos para evaluar los resultados posibles obstáculos y desafíos que pudieran afectar los resultados. También pueden indicar si y bajo qué circunstancias se consideraría una financiación suplementaria.

Monitoreo y evaluación

Esta sección examina brevemente los métodos de monitoreo y evaluación de las donaciones empleados por dos fundaciones: la Fundación para la Igualdad de Oportunidades y VITAE. Estos ejemplos sugieren la importancia de tener metas claras, alcanzables para las actividades que apoya la donación a fin de que se pueda medir el avance. Estas fundaciones han adoptado sistemas que buscan ayudar a la organización beneficiaria a desarrollar su propia capacidad y mecanismos para monitorear y evaluar, inclusive suministrando formularios estandarizados. Este sistema de monitoreo y evaluación participativo asegura que el asociado se beneficie directamente por el proceso y que pueda usar los resultados para mejorar el diseño del proyecto.

Un procedimiento común que adoptan las fundaciones es solicitar a los beneficiarios informes regulares de progreso. Pueden ser trimestrales, semestrales o anuales. Las fundaciones normalmente establecen directrices claras para los procedimientos en la elaboración de los informes. Algunas suministran los formularios que deben llenarse. Las directrices para los informes de VITAE se presentan aquí como ejemplo. Los resultados de estas evaluaciones son relevantes para las decisiones futuras relativas a la renovación de las donaciones.

Normalmente, el equipo profesional de la fundación no presenta evaluaciones de donaciones individuales al consejo, pero en EOF hay un Subcomité de Evaluación que revisa todas las evaluaciones. El procedimiento más común es que el equipo analice un conjunto de donaciones en un programa específico y presente los resultados al consejo.

Resumen

Establecer claramente los procedimientos de administración de donaciones ayuda a garantizar el buen funcionamiento del programa de donaciones. Varias fundaciones expertas han desarrollado manuales de administración de donaciones. Estos manuales abarcan todos los elementos, incluyendo procedimientos para análisis de propuestas, respuestas a solicitantes, exigencias del informe de donaciones, monitoreo y evaluación de donaciones. Son una valiosa guía para el personal que trabaja en la organización y los futuros empleados.

El proceso de selección de donaciones debe suministrar a los que toman las decisiones (presidente y/o al consejo) información suficiente. Al analizar las propuestas para donaciones, el personal de la fundación usualmente evalúa las metas, los objetivos y la metodología del programa/proyecto propuesto y también la capacidad humana y técnica de los recursos de la organización y los prospectos de su sostenimiento. Es una ventaja tener un contacto directo con las instituciones y las personas. A continuación preparan una recomendación para apoyar o rechazar la solicitud de donación. En algunos casos, la recomendación de apoyo o no puede depender de la información adicional que se incluya. Cuando se presentan donaciones en una nueva área del programa, es útil que el gerente del programa correspondiente asista a la reunión del consejo para contestar cualquier pregunta que se le haga.

La evaluación de las donaciones debe involucrar al personal de la organización beneficiaria/aliada y contener recomendaciones para fortalecer a la organización y/o al programa. La evaluación debe identificar los logros del proyecto y los problemas que ha enfrentado así como soluciones recomendadas para dichos problemas. Si hay un alto índice de participación del personal de la organización beneficiaria en el proceso de evaluación, es más probable que se comprometa a seguir las etapas necesarias para la implementación las recomendaciones propuestas.

No hay soluciones fáciles para la tarea de evaluar las donaciones. El equipo profesional de la fundación necesita hacer frente al desafío de desarrollar indicadores cualitativos para evaluar programas en campos que ya han demostrado ser difíciles de evaluar, tales como programas de educación informal, educación para la salud, programas para niños y jóvenes. Estos desafíos deben ser extensamente compartidos con la comunidad de la fundación.

Ejemplo 1

Un ciclo completo de donaciones *Fundación para la Igualdad de Oportunidades (Sudáfrica)*

El Formulario de Solicitud

La Fundación para la Igualdad de Oportunidades (EOF) acepta propuestas no solicitadas, aunque también solicite propuestas de organizaciones específicas de vez en cuando. Como se indica en el capítulo 3.2, busca apoyar proyectos en los campos de desarrollo en la primera infancia, generación de ingresos, mujeres y género y atención médica básica en nueve provincias consideradas como las más necesitadas. Tiene un formulario de solicitud estándar que exige la siguiente información:

- Organización
- Nombre del proyecto
- Tipo de proyecto/sector
- Copia del estatuto de la organización
- Domicilio físico

- Dirección postal
- Número telefónico/fax/correo electrónico
- Orientaciones sobre la localización del proyecto
- Nombre del auditor
- Dirección
- Número telefónico/fax
- Historial de la organización/proyecto
- Antecedentes socio-económicos
- Antecedentes históricos
- Principales logros a la fecha
- Comité Administrativo
- Descripción del proceso por el que se elige/nombra al comité administrativo
- Personal
- Propósito del programa
- Objetivos generales del programa
- Objetivos específicos a esta solicitud
- Actividades por apoyar
- Resultados esperados
- Medio de verificar si los resultados esperados se lograron
- Presupuesto
- Donantes actuales
- Otros ingresos
- Actividades de colaboración
- Planes actuales de sostenimiento
- Planes futuros de sostenimiento³³

Rastreo de las propuestas de donaciones

EOF tiene un sistema informatizado de administración de donaciones que utiliza un software diseñado por un consultor de computación sudafricano. La Open Society Foundation de Sudáfrica también usa este software. El software permite que las solicitudes de donaciones se manejen sistemáticamente. Una vez que se reciben las solicitudes, se sellan con la fecha y se clasifican de la siguiente forma:

- Las propuestas que deben rechazarse de inmediato por no estar dentro del área de los programas de la Fundación
- Las solicitudes que requieren orientación de la Fundación a fin de presentar una propuesta más detallada
- Las propuestas de proyectos que se encuadran dentro de los criterios de financiación de la Fundación y que se acusarán por escrito como recibidas. A las personas/organizaciones que las presentan también se les informa que un gerente de proyecto se comunicará con ellos, para obtener más informaciones o para una visita al sitio.

En general, la Fundación trata de responder a todas las solicitudes en un periodo no mayor a un mes.

El programa crea expedientes para estas diversas categorías y el coordinador y/o el gerente del proyecto los examina periódicamente.

Proceso de selección

Si la Fundación decide hacer una visita pre-selectiva al sitio, se aplican los siguientes procedimientos:

- Como regla, la Fundación no financia proyectos que no haya visitado y evaluado un gerente de proyectos
- En el momento propicio, un gerente de proyecto contacta a los proyectos en la provincia donde trabaja para fijar una fecha y hora para hacer las visitas al sitio.
- Cuando se visita el proyecto, se evalúa la solicitud o necesidades identificadas en la propuesta junto con el presupuesto en términos de las condiciones materiales locales, la calidad del programa, apoyo y servicios disponibles en la comunidad más amplia, el sostenimiento del proyecto y el impacto general sobre la comunidad, subregión o región en términos de desarrollo. Además, se evalúa si los proyectos son realmente conducidos por la comunidad o si a ella pertenecen, si existe la perspectiva de multiplicar los programas en la región y en otras regiones y si existe la posibilidad de implementar proyectos que promuevan relaciones simbióticas y que compartan los recursos.³⁵
- Tras visitar un proyecto, el gerente del proyecto escribe un resumen y, cuando es pertinente, hace una recomendación para la financiación. Las decisiones de recomendar o no la financiación, por su vez, se toman por el coordinador del proyecto, por el director ejecutivo y, finalmente, por los miembros del consejo.

Recomendación del gerente del proyecto

Una recomendación incluye la información exigida en el formulario de solicitud además de los siguientes datos. Estos son los tópicos de un formulario:

- Gerente del proyecto (nombre)
- Fecha de la visita (al sitio)
- Provincia
- Urbana/rural
- Conocimiento de la organización sobre EOF
- Ubicación geográfica
- Meta
- Impacto del programa
- Capacidad del personal
- Red de apoyo al programa (no financiero)
- Presupuesto (detallado por rubros)
- Recomendación³⁶

Análisis del comité del consejo

Las siguientes etapas del proceso sirven para enviar la recomendación aprobada al Subcomité de Otorgamiento de Donaciones y de ahí al consejo.

Sujetas a la aprobación del coordinador del proyecto y del director ejecutivo, las recomendaciones de financiación que los gerentes de proyecto hacen se derivan al Subcomité de Donaciones para analizarse dos semanas antes de que reúna. En la reunión del Subcomité de Donaciones, los gerentes del proyecto presentan las solicitudes a los miembros del consejo, que van a aprobar o rechazar su financiación.

Una vez que el Subcomité de Donaciones aprueba o declina una solicitud, se preparan las minutas de su reunión y se envían al consejo dos semanas antes de que se reúna para la discusión final y aprobación o rechazo.³⁷

Evaluación de los proyectos

La evaluación de los proyectos sigue directrices rigurosas. Aproximadamente seis meses después del desembolso de los fondos, los proyectos y programas tienen una evaluación inicial. El propósito de la evaluación en este momento es monitorear y evaluar los proyectos financiados con relación a la responsabilidad financiera y evaluar el avance del programa. Este proceso involucra los siguientes pasos.

Primero, los beneficiarios se evalúan a sí mismos rellorando un formulario de evaluación estándar que contiene los siguientes tópicos:

Evaluación de objetivos

Objetivos

1. Nombre del programa financiado por la Fundación para la Igualdad de Oportunidades
2. Por favor, describa con detalles los objetivos del programa que se está evaluando
3. Por favor, explique el progreso en la realización de estos objetivos
4. a. ¿Qué problemas experimentó durante la implementación de su programa?
b. ¿Cómo logró superar estos problemas o cómo piensa superarlos?
5. ¿Cuáles son los resultados positivos de este programa?

Resultados durante y después de la implementación del proyecto

6. a. ¿A cuántas personas de su grupo meta afectó positivamente este programa?
b. Explique con detalles el beneficio de este programa para el grupo

Creación de puestos de trabajo

7. a. ¿Se crearon algunos puestos de trabajos como resultado de este proyecto?
b. ¿Cuántos se crearon?
c. Por favor, escriba los nombres y direcciones de los empleadores
d. ¿Qué tipos de empleos se crearon?

Capacitación

- 8.a. ¿Se ha capacitado a alguien como resultado de su programa?
b. ¿Cuántos miembros del personal se capacitaron?
c. ¿Cuántos miembros de la comunidad se capacitaron?
d. ¿Quién impartió la capacitación?
e. ¿Qué tipo de capacitación se recibió? Enumerar cursos y talleres
f. ¿Cuáles fueron las metas de la capacitación?
g. ¿Cómo promovió la mejor comprensión de su proyecto?
h. ¿Qué capacitación se necesitará en el futuro?

Financiación

9. a. ¿Ha recibido financiación adicional de otras fuentes?
b. ¿Para este programa? Enumere fuentes y cantidades
c. ¿Para sus otros programas? Enumere fuentes y cantidades

Sostenibilidad y planes futuros

10. a. ¿Cuál es la duración pretendida de su organización? Por favor, explique su respuesta
 b. Si la financiación de EOF se ha obtenido para un programa específico, ¿cuál fue la duración pretendida de su programa? Por favor, explique el motivo de su respuesta.
 ¿Cuáles son sus planes financieros y otros para mantener su organización/programa? Por favor, explique todas sus respuestas.
11. ¿Su organización tiene un déficit de fondos? De ser así, por favor, explique qué va a hacer para superar esta situación.

Colaboración con otras organizaciones

12. Durante la implementación del programa, ¿se han formado algunos vínculos con otras ONGs? De ser así, por favor, descríbalos y el beneficio que le han dado a su organización

Informes financieros

13. Donación de EOF - descripción resumida de gastos, por ejemplo, gastos totales con capacitación, equipamientos, viajes, etc., hasta la fecha.³⁸

Después, los gerentes del proyecto llevan a cabo una visita de evaluación para medir el avance y, cuando es pertinente, tras una consulta, intervienen para maximizar el impacto del proyecto sobre el desarrollo.

Finalmente, los formularios de evaluación de los beneficiarios se envían a la Fundación y, junto con la evaluación del gerente de proyecto, se presentan se en una reunión del Subcomité de Evaluación. El informe del gerente del proyecto contiene los siguientes tópicos:

Organización
 Nombre del proyecto
 Provincia
 Sector
 Período de la donación
 Condiciones establecidas en los términos y condiciones de la donación
 Resultados del programa
 Problemas encontrados
 Soluciones a los problemas encontrados
 Efectos positivos
 ¿El proyecto recibió cobertura de la prensa?
 ¿Es el proyecto autosostenible?
 Número de personas positivamente afectadas _____
 Número de empleos creados _____
 Número de personas capacitadas
 Necesidades futuras _____
 Comentarios generales³⁹

Si el Subcomité de Evaluación está satisfecho con la evolución del proyecto y si de hecho la donación está provocando una diferencia, recomienda un período de financiación adicional cuando sea mayor que un año. EOF define su rol como una creadora de oportunidades para que las comunidades puedan desarrollarse a sí mismas hasta alcanzar el autosostenimiento y, por consiguiente, no suele renovar la financiación muchas veces.⁴⁰

Ejemplo 2

Recomendaciones para el consejo directivo, cartas de aceptación y rechazo
Fundación para Niños y Jóvenes de las Filipinas

La Fundación para Niños y Jóvenes de las Filipinas (CYPF) escoge a los asociados que crea que están llevando a cabo el trabajo más efectivo para atender problemas prioritarios a favor de los niños y jóvenes de Filipinas. Entonces, fortalece, expande y multiplica estos programas a través de donaciones y otras formas de apoyo, que incluyen asistencia técnica, asesoría legal, investigación y colaboración con otros sectores. Su proceso de aprobación de donaciones está guiado muy de cerca por su filosofía del desarrollo y sus valores organizacionales. Los miembros del equipo laboral revisan y evalúan propuestas de organizaciones que trabajan en las áreas de enfoque de CYFP y hacen recomendaciones a un comité del consejo. También son responsables de comunicarles a los candidatos sobre las decisiones del consejo.

Recomendaciones para el consejo

CYFP ha desarrollado el siguiente formato para las recomendaciones de donaciones que se presenta ante el Comité de Programas del Consejo:

- I. Título del Proyecto
- II. Descripción del proyecto
 - A. Situación del Proyecto Nuevo () Existente ()
 - Si es nuevo, ¿cómo se relaciona este proyecto con la visión, misión y metas de Alger (Fundación Consuelo Zobel Alger, la madre de la fundación y contribuyente principal de CYPF) de CYPF?
 - ¿Qué ha hecho anteriormente?
 - B. Objetivos
 - Objetivos a corto, mediano y largo plazo
 - Acontecimientos importantes que se pueden monitorear
 - C. Clientes meta
 - D. Intervenciones
- III. Evaluación del proponente
 - A. ¿Cuál es la especialización de su programa?
 - B. ¿Tiene algún antecedente en proyectos similares?
 - C. Administración
 - ¿Cuál es la estructura administrativa de la organización?
 - ¿Las decisiones están centralizadas en una sola persona?
 - De ser así, ¿qué planes, si los tiene, hay de desarrollar una base de recursos administrativos más sólida?
 - ¿La ayuda de CYFP se debe de vincular con estos planes?
- IV. Metas del proyecto
 - A. Una evaluación de las posibilidades de alcanzar las metas.
 - ¿Cuál es el ambiente para su implementación? ¿Es favorable u hostil?
 - B. Desempeño comparativo
 - Compare las actividades y los antecedentes del proponente con los de otras organizaciones que también estén trabajando en ese campo (por ejemplo, niños de la calle
 - ¿Qué es lo singular, si hubiera algo, del proponente o de su mecanismo para enfrentar el problema que atiende?

- ¿Cuáles son sus puntos fuertes?
- ¿Qué desafíos especiales enfrenta?
- Evalúe su capacidad de lograr sus objetivos comparándola con otros implementadores en campos similares.

V. Duración del apoyo financiero

- ¿Cuánto tiempo debe apoyarse el proyecto? ¿Por qué?
- ¿Cómo el proponente proseguirá cuando haya terminado o se retire la financiación de CYFP?

VI. Costo total del proyecto

- ¿Cuáles son las otras fuentes que el proponente pretende utilizar aparte de la financiación de CYFP y su contrapartida?
- Si ya están llegando otros fondos, ¿cuánto tiempo han estado apoyando al proponente?
- ¿En qué áreas se ha usado la otra financiación?
- Cómo se relacionarían los tópicos anteriores con la financiación de CYFP?
- Comentarios/evaluaciones de otros donantes
- ¿Qué es o a cuánto asciende la contrapartida de los proponentes?
- ¿Cuánto se solicita a CYFP?
- ¿A dónde va la financiación?
- ¿Cómo se compara el costo con el de un proyecto similar que apoye CYFP?

VII. Evaluaciones del desempeño de los asociados [es decir, beneficiarios existentes que se estén recomendando para que reciban apoyo suplementario]

- ¿Hace cuánto tiempo el asociado forma parte de la red? ¿Qué y cuánto es el apoyo total que se ha dado a la fecha?
- ¿Cómo evaluaría usted el desempeño del asociado hasta ahora?
- Evaluación del impacto del proyecto
 - Esta evaluación debe llegar más allá de la enumeración del número de niños/jóvenes atendidos, programas de capacitación impartidos, etc. Cuando sea posible, debe tratar de describir cambios de actitudes, ingreso, estilo de vida, salud, etc.
- Sostenibilidad financiera
 - ¿El proyecto ha desarrollado un plan de sostenimiento? ¿Es factible?
 - ¿Cuáles son los aspectos principales del plan a considerarse? ¿En qué etapa está el proponente en cuanto a la implementación de este plan?
 - ¿Cuál es, si la hay, la relación de asistencia propuesta por CYFP a este plan?

Carta de aceptación

La siguiente carta-modelo sirve para notificar a una organización que CYFP aprobó su propuesta. CYFP señala tanto las virtudes del programa como las áreas que podrían perfeccionarse. Esta carta, en particular, indica que el solicitante se reunió con un comité del Consejo para explicar el programa que se propone y para contestar preguntas. Pocas fundaciones toman este abordaje. Una práctica más común es que los miembros del personal pidan telefónicamente, por correo electrónico, carta o durante una visita a la organización, que el solicitante haga cualquier aclaración que sea necesaria. En algunos casos, el consejo toma una decisión, pero deja informaciones adicionales o aclaraciones pendientes para el equipo las obtenga.

Tenemos el placer de informarle que el consejo de CYFP, durante su reunión del fecha aprobó su propuesta intitulada nombre de la propuesta. El proyecto tendrá una financiación máxima de cantidad, que será destinada a las actividades detalladas en la propuesta.

Durante la discusión de su proyecto, el consejo hizo algunos comentarios que quisiéramos compartir con usted. Notó, con satisfacción, su esfuerzo inicial de llegar a la comunidad de donde provienen algunos niños de la organización asociada para minimizar el retorno de estos niños reconciliados con sus familias.

Sus actividades para recaudar fondos para hacer que la organización asociada sea sostenible tampoco pasaron desapercibidas. Los miembros del consejo pensaron que sus esfuerzos para aprovechar fuentes gubernamentales para algunas de sus actividades fueron acertados. Siempre han creído que una forma de asegurar el sostenimiento financiero de una ONG es trabajar en estrecha colaboración con las unidades del gobierno local. Ellas pueden derivar fondos disponibles para organizaciones como la suya, si son conscientes de que los esfuerzos de las ONGs tienen el objetivo de apoyar el plan del gobierno de mejorar las condiciones de sus ciudadanos, los niños de la calle, en su caso. Usted podría ayudar a intensificar esta relación simbiótica entre el público y el sector de las ONGs, especialmente en un lugar como localidad, en donde, el consejo lo sabe, se necesitan esfuerzos extraordinarios.

Quisiéramos agradecerle por participar en la reunión. Ciertamente ha podido transmitir la importancia de su proyecto y nos ha hecho visualizar más vívidamente lo que está sucediendo con los niños que pasan por _____.

El Sr./la Sra. nombre, Gerente del Programa de CYFP, lo guiará con relación a las exigencias (por ejemplo, el formulario del Impuesto sobre las rentas, entre otros) que deberán satisfacerse para disponer de esta ayuda de financiación. Le deseamos éxito en esta tarea. Con nuestros mejores deseos.⁴¹

Carta de rechazo

CYFP usa varias cartas para rechazar propuestas. En este ejemplo, el consejo aceptaría otra reunión para discutir una propuesta modificada y sugiere puntos a considerar:

Con relación a la solicitud de nombre de la organización de una donación por cantidad para título de la propuesta, revisada por el consejo de CYFP en su última reunión, el día fecha, el consejo tiene varias inquietudes con respecto al programa propuesto, pero podría volver a considerar su propuesta modificada en su siguiente reunión. Inquietudes específicas.

Deseamos informarle que el consejo desearía ayudarle a aumentar las posibilidades de que el proyecto tuviera éxito y siguiera vigente y se siente optimista al saber que usted considerará los siguientes puntos, modificará su propuesta y la volverá a presentar para su revisión.

Por favor, no dude en comunicarse con nosotros en caso de necesitar cualquier aclaración adicional sobre cualquiera de los puntos precedentes. Esperamos tener noticias suyas.⁴²

Ejemplo 3

Para el informe del beneficiario
VITAE (Brasil)

VITAE ha desarrollado un conjunto completo de documentos que suministran directrices para los informes de los beneficiarios. Dichos documentos ayudan a evitar malos entendidos entre donador y beneficiario. Estos documentos acompañan la carta de donación que estipula cuándo se harán los pagos de donación, establece los requisitos para hacer informes descriptivos y financieros, así como las restricciones en el uso de los fondos.

El paquete de materiales enviado a los nuevos beneficiarios contiene una carta solicitando que todos los que participen el proyecto, tanto en el aspecto técnico como en el financiero, estén familiarizados con la documentación.

Estimados señores:

Por este medio le informamos que los Términos del Acuerdo (anexo a la presente) es el documento que reglamentará las relaciones entre su institución y VITAE, con relación a la orientación para implementación del referido proyecto.

Por lo tanto, quisiéramos hacer hincapié en que todos los que participen en la ejecución del proyecto, de las áreas funcional, financiera y técnica deben conocer este documento en su totalidad.

De acuerdo con nuestra experiencia, este procedimiento garantiza un flujo más efectivo de las actividades relacionadas con la implementación del proyecto. En el anexo, hacemos algunas sugerencias que seguramente facilitarán la información del proyecto, tanto al equipo coordinador responsable de la propuesta como a VITAE.

Quisiéramos aprovechar la oportunidad para informarle que, debido al gran volumen de informes que analiza VITAE, es de fundamental importancia que los informes técnicos y financieros se entreguen el formulario específico. Insistimos en que no aceptaremos informes que no se elaboren siguiendo este procedimiento.⁴³

Los términos del acuerdo están en dos secciones. La primera es un formulario de una hoja que pide la siguiente información del beneficiario (además de la dirección, teléfono, etc.):

- duración del proyecto
- objetivo
- metas
- cantidad solicitada

La segunda sección solicita:

1. Informaciones para los depósitos bancarios y un calendario para los desembolsos - número, fecha, cantidad y porcentaje aplicado a cada partida presupuestaria
2. Confirmación de que los fondos únicamente se van a utilizar de acuerdo con las garantías de la autorización original de que todos aquellos que participen en el proyecto observarán y cumplirán con las condiciones generales contenidas en el acuerdo, buscarán alcanzar los objetivos acordado en la propuesta original, trabajarán para obtener el impacto máximo, enviarán informes técnicos y financieros, reunirán los recursos de contrapartida y enviarán a la fundación copias de todos los materiales usados o producidos en el proyecto.

Los anexos al paquete de informes incluyen formularios simplificados para los informes técnicos y financieros, orientaciones para completarlos, que incluyen definición de términos, un listado de dos páginas con las 25 condiciones para

donaciones de VITAE, los términos del acuerdo y dos tablas anexadas que indican el período en que se usarán los fondos. VITAE les solicita a los beneficiarios que usen los siguientes formularios para los informes técnicos y financieros:

Formulario de informe técnico simplificado	
Número del proyecto	Fecha _/_/
Beneficiario: _____	
Nombre del proyecto: _____	
Período de donación: _____	
Resumen breve del avance durante el período [se suministra más espacio]	
Resumen breve de los problemas encontrados [se suministra más espacio]	
Documentos anexos, numérelos y especifique [se da más espacio]	

Formulario de informe financiero simplificado			
Beneficiario: _____		Núm. del proyecto	Fecha _/_/
Período de donación: _____		Nombre del proyecto _____	
Recibos:		Gastos (por partida y subpartida)	
1 Saldo anterior	R\$ _____	1 _____	R\$ _____
2 Depósitos	R\$ _____	2 _____	R\$ _____
3 Gastos	R\$ _____	3 _____	R\$ _____
Recibos totales	R\$ _____	4 _____	R\$ _____
Presupuesto proyectado	R\$ _____	Saldo disponible ⁴⁴	R\$ _____

Ejemplo 4

Un sistema estandarizado para monitorear y evaluar proyectos
Fundación para el Medio Ambiente Filipino

La Fundación para el Medio Ambiente Filipino (FPE) desarrolló un sistema estandarizado para monitorear y evaluar proyectos, que incluye formularios para monitorear visitas al sitio, una lista de comprobación para monitorear el proyecto y un formulario de monitoreo interno.

Cada beneficiario, llamado organización aliada, firma un convenio de donación que especifica un plan de trabajo anual con objetivos y actividades. El beneficiario y uno de los gerentes del programa de FPE evalúan el progreso a través de informes de la situación del proyecto que se deben presentar cada trimestre. Los reportes trimestrales presentados por el beneficiario incluyen logros del programa e informes financieros actualizados. Los fondos también se desembolsan cuatro veces al año y se entregan al recibir y revisar estos informes. Si el campo es una nueva área de participación para FPE y/o la organización está siendo beneficiada por primera vez, el personal o los consultores de la fundación visitan el sitio para reunirse con el personal del proyecto, los beneficiarios y otros grupos interesados para analizar el progreso y las deficiencias y, si fuera necesario, hacer recomendaciones para que el proyecto esté en el camino correcto.

En su manual de administración de donaciones, FPE brinda información sobre su proceso de monitoreo y evaluación, así como los formularios necesarios. Primero viene el formulario de monitoreo del proyecto, que usará el personal y los consultores del proyecto durante sus visitas al sitio, hechas dos veces por año:

Formulario de Monitoreo del Proyecto para la Visita al Campo Semestral del Personal/Consultor (directrices)

Objetivo: Evaluar el progreso y los logros del proyecto en comparación con el plan de acción

Resultado: Informe de la situación semestral o anual

Flujo general de actividades sugerido:

- Reunión inicial con el personal del proyecto
- Revisión y evaluación de logros, contribuciones, resultados, problemas y soluciones
- Identificación de informantes clave (proponente [beneficiario], comunidad, externos)
- Revisión de registros /documentos
- Informes administrativos
- Registros financieros
- Inspección del sitio

Entrevistas con beneficiarios de la comunidad

Entrevista con informantes clave (externos) [incluyendo a funcionarios gubernamentales]

Entrevistas individuales con el personal

Reunión del grupo y sesión del retorno con el personal administrativo del proyecto [aclaración de objetivos]

Reunión del grupo con sesión del retorno con el equipo administrativo del proponente (por ejemplo, cuestiones relativas a las políticas de puestos laborales/relación con el gobierno, apoyo del gobierno)⁴⁵

Segundo, viene la lista de monitoreo del proyecto, que acompaña el formulario de monitoreo y sugiere las preguntas que deben hacerse sobre el proyecto en las áreas de los objetivos, participación de la comunidad y administración:

Lista de monitoreo del proyecto

1. Logro de los objetivos del proyecto

- ¿El proyecto logró los objetivos que se establecieron para el período?
- ¿Cuáles son los indicadores concretos y mensurables del progreso del proyecto? ¿Qué métodos usó el proponente para evaluar o medir los logros?
- ¿Cuáles son las principales contribuciones o actividades vitales para el logro de los objetivos?
- ¿El logro del período contribuye al logro de los objetivos generales del proyecto?
- ¿Qué problemas o situaciones afectaron significativamente el logro de los objetivos del proyecto?
- ¿Qué medidas ha tomado el proponente para contrarrestar o resolver estos problemas?

2. Participación de la comunidad/beneficiarios

- ¿En qué formas se involucraron la comunidad/beneficiarios en las actividades vitales del proyecto?
- ¿Qué capacidades de la comunidad/beneficiarios se mejoraron con relación a los objetivos del proyecto?
- ¿Cómo se beneficiaron del proyecto los miembros de la comunidad?

3. Administración del proyecto

- ¿El personal del proyecto fue eficaz en el cumplimiento de su trabajo? ¿Produjeron resultados?
- ¿El gerente o coordinador del proyecto fue efectivo en facilitar el mejor funcionamiento del personal y producir mejores resultados?
- ¿La estructura administrativa del proyecto fue efectiva en la toma de decisiones, la coordinación, la acción y los controles?
- ¿Qué dificultades o problemas específicos se encontraron con relación a la administración del proyecto?
- ¿Cómo se solucionaron estos problemas (o propuestas de solucionarlos)? ⁴⁶

Por último, FPE consolida sus esfuerzos de monitoreo en un solo informe sobre la situación del proyecto. El Gerente y responsable del proyecto elabora el informe cada seis meses. Utiliza este formato:

Fundación para el Medio Ambiente Filipino - Informe semestral/anual de la situación del proyecto (directrices)

INFORMACIONES PARA LA IDENTIFICACIÓN

Nombre del proyecto

Tipo de proyecto

Lugar del proyecto

Ecosistema/base de recursos

Situación: (nuevo, existente)

Fecha de inicio

Nombre y dirección del proponente

Persona contacto

Total de la donación

Entregas acumuladas (hasta la fecha)

Cantidad de fondos ejercidos
 Saldo de los fondos (o cantidad entregada)
 Saldo de la donación (cantidad pendiente de entregar)

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN

Breve descripción general del proyecto
 Logros principales de los objetivos del proyecto
 Principales dificultades o problemas encontrados
 Recomendación para la continuación del proyecto

LOGROS POR OBJETIVO

Objetivo
 Actividades vitales

Logros	Problemas encontrados	Soluciones/recomendaciones
<i>Resultados obtenidos de actividades vitales y contribuciones del proyecto</i>	<i>Problemas y dificultades en las operaciones del proyecto</i>	<i>Acción o pasos para resolver problemas y resultados (a la fecha) de dichos pasos</i>
<i>Indicadores o medidas concretas de progreso</i>	<i>Obstáculos al logro total de los objetivos</i>	<i>Recomendaciones, decisiones para mitigar problemas y mejorar operaciones cuando tengan efecto</i>
<i>Nivel de logro (cuantitativo o cualitativo del objetivo) Fuentes de información (si es pertinente o si indica confiabilidad)</i>	<i>Evaluación de las causas de problemas</i>	

Anexar resultados detallados, descripciones, documentación o planes.

OTROS PROBLEMAS ENCONTRADOS y SOLUCIONES/RECOMENDACIONES

Problemas u obstáculos relativos a las operaciones generales o a una combinación de objetivos y componentes:

- 1) Internos (es decir, en la administración del proyecto, operaciones, contratación de personal, controles, documentación).
- 2) Externos (es decir, desarrollos en el ambiente del proyecto, otras instituciones, políticas, etc. que afecten al proyecto) Solución o recomendaciones del proponente [beneficiario] con relación a los problemas indicados. Recursos o contribuciones necesarias para realizar las recomendaciones.

USO Y ADMINISTRACIÓN DE LOS FONDOS

Resumen del uso de los fondos (anexar informe detallado)
 Cantidad total de la donación
 Entregas acumuladas
 Fondos ejercidos (o fondos entregados)
 Variación en el uso de los fondos

<i>Partida</i>	<i>Presupuesto</i>	<i>Gasto</i>	<i>Variación %</i>	<i>Razón de la variación</i>
	<i>(En el plan de acción del proyecto)</i>	<i>(En el informe financiero)</i>		

Problemas/soluciones relacionados con los fondos y la administración financiera
 Modificaciones propuestas al presupuesto [FPE tiene el cuidado de anotar cualquier variación entre los costos administrativos y del programa proyectados y reales]

RECOMENDACIONES

- Para la continuidad y la mejora del proyecto
- Para el desarrollo y la capacitación del proponente
- Para vincular los resultados del proyecto con otros proyectos y aprender con ellos

En 1998, la cartera total de donaciones de FPE era administrada por un grupo de nueve gerentes del programa. Trabajan junto al equipo del sector financiero en el análisis de los informes de las donaciones. Los analistas financieros del proyecto de FPE hacen una evaluación del sistema administrativo-financiero del beneficiario. Esto incluye una inspección de las cuentas (incluyendo las visitas al sitio una vez por año) y la tutoría del personal de administración y finanzas del programa del beneficiario para ayudarlo a desarrollar sus sistemas financieros. Los gerentes del programa y los analistas financieros del proyecto pueden recomendar la capacitación de los equipos profesionales de los beneficiarios.

Mientras se están usando estos instrumentos, se han aprendido algunas lecciones. La primera es la necesidad de dar más retorno a la comunidad sobre los resultados del monitoreo y evaluación. La segunda es la necesidad de tomar en consideración los factores externos, tales como la acción del gobierno local que pueden afectar los resultados del proyecto. FPE está en momento revisando su sistema para incorporarle estas lecciones.

Sección 6 Fortalecimiento de la capacidad del beneficiario/ aliado

En esta sección se dan dos ejemplos del rol fundamental que pueden tener las fundaciones para el fortalecimiento de la capacidad de sus beneficiarios/asociados a través de la capacitación y la asesoría técnica.

Ejemplo 1 Apoyo para el desarrollo de organizaciones comunitarias
Social Change Assistance Trust (Sudáfrica)

Ejemplo 2 Un programa de capacitación administrativa
Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños (Brasil)

¿Por qué involucrarse con la capacitación?

A través de sus donaciones, las fundaciones están tratando de lograr objetivos sociales y económicos ambiciosos. El éxito de las donaciones que hacen depende, en gran medida, de la capacidad de las organizaciones a quienes financian. En el proceso de selección de organizaciones beneficiarias las fundaciones evalúan la capacidad de cada una de ellas para implementar el programa o proyecto propuesto. En especial cuando se conceden donaciones a organizaciones comunitarias o a ONGs locales, la evaluación, a menudo, identifica áreas que podrían fortalecerse para aumentar su eficiencia como organizaciones y su efectividad para alcanzar sus objetivos. Incluyen áreas de administración interna, como capacidad para llevar la contabilidad o redactar informes, la necesidad de desarrollar técnicas para crear vínculos con otros sectores y la necesidad de desarrollar fuentes sostenibles de financiación.

Por lo tanto, muchas fundaciones planifican intervenciones específicas en programas para ayudar a las organizaciones beneficiarias o asociadas a reforzar su capacidad en áreas tales como técnica de administración institucional y de programas, técnicas de comunicaciones, especialización en recaudar fondos y en la creación de labores conjuntas con otros sectores.

¿Cómo las fundaciones pueden fortalecer la capacidad de los beneficiarios/aliados?

Dos estrategias generales usadas para fortalecer la capacidad son la asesoría técnica y la capacitación (a través de talleres o cursos más largos). Algunas de las formas en que las fundaciones han traducido estas estrategias a actividades son:

- Proporcionando, como parte de una donación más importante hecha a una organización, financiación para que el asociado contrate asesoría técnica en áreas como planificación estratégica, desarrollo del personal, reunión de fondos o desarrollo del programa; llevar a cabo visitas a otras organizaciones, asistir a cursos de capacitación o conferencias o hacer pasantías.
- Concediendo donaciones a organizaciones de apoyo seleccionadas para capacitarlas a que suministren asesoría técnica y capacitación a uno o más de sus asociados o facilitar una variedad de programas de enseñanza entre los aliados.

- Contratando, como parte de su equipo, a profesionales con las habilidades necesarias para prestar servicios de apoyo al desarrollo organizacional y técnicos de las organizaciones aliadas.
- Dando incentivos financieros para que sus beneficiarios/aliados desarrollen habilidades en ciertas áreas estratégicas, como el Esquema de incentivos a Recaudar fondos de Scat.
- Ayudando a conectar organizaciones de la sociedad civil asociadas con fuentes voluntarias de conocimiento técnico del sector empresarial privado, en áreas tales como contabilidad y marketing.

Resumen

La capacitación de las organizaciones de la sociedad civil, especialmente organizaciones comunitarias y organizaciones no-gubernamentales (ONGs), es fundamental para la misión de muchas fundaciones y, por ende, forma una parte importante de sus programas de otorgamiento de donaciones. Esto se puede lograr de varias formas, desde el suministro directo de asistencia técnica y capacitación dada por el personal de la fundación hasta el otorgamiento de donaciones a ONGs especializadas en ofrecer soporte técnico al sector no lucrativo. Una opción cada vez más utilizada es la inclusión en las donaciones a organizaciones aliadas de fondos para permitirles contratar servicios de consultoría de las organizaciones que atienden mejor sus necesidades. En general, las organizaciones de la sociedad civil tienen dificultades para recaudar fondos para el desarrollo de sus propios recursos humanos, de tal forma que el apoyo de fundaciones puede tener una importancia vital.

Las necesidades de capacitación en general son muy diversas. Van desde habilidades generales de desarrollo y administración organizacional hasta las más específicas relacionadas con el área problemática que está atendiendo el organización beneficiaria/aliada. Se pueden usar diferentes mecanismos para diferentes niveles de capacitación.

Usualmente, se aconseja a las fundaciones que deleguen la función de capacitación en una o más organizaciones especializadas. Generalmente, es aconsejable que las fundaciones aprovechen la capacidad de entrenar que otras organizaciones nacionales poseen en lugar de formar una división interna de capacitación y asesoría técnica. Sin embargo, es común que los gerentes del programa de la fundación impartan capacitaciones específicas para la administración del programa/proyecto, como redacción de informes, monitoreo y evaluación.

El aprendizaje mediante el intercambio de experiencias es a menudo un elemento clave en la capacitación del sector no lucrativo. Las fundaciones pueden brindar oportunidades para que los beneficiarios/asociados que trabajan en programas relacionados puedan unir su experiencia y desarrollar nuevos mecanismos para fortalecer a sus propias organizaciones y aumentar el impacto del programa. El personal de la fundación, consultores independientes o una organización que apoya a un beneficiario puede facilitar este aprendizaje por intercambio de experiencias.

Ejemplo 1

Apoyo al fortalecimiento de organizaciones comunitarias
Social Change Assistance Trust (Sudáfrica)

El compromiso de "capacitar a la población más pobre de la zona rural, fortalecer a la sociedad civil y promover cambios sociales" es central a la misión del Social Change Assistance Trust (Scat).⁴⁷ Su estrategia para cumplir con esta misión consiste en fortalecer a un cierto tipo de organizaciones comunitarias, que llaman agencias de desarrollo local (ADL). Las ADL comenzaron como oficinas de consultoría parajurídica que daban apoyo a los ciudadanos durante la era del apartheid en Sudáfrica. Al final del apartheid, las ADLs han asumido roles más amplios en la comunidad en áreas tales como la resolución de conflictos y la promoción de la educación y el desarrollo comunitario. Actúan como puente entre las necesidades y los recursos. Las agencias tienen por lo menos un miembro del personal pagado y las dirige un consejo de voluntarios de las comunidades a las que atienden. Rinden cuentas de sus actividades a estas comunidades a través de un estatuto y una reunión general anual.

Scat les proporciona a sus asociados apoyo esencial a largo plazo con el objetivo de mejorar su capacidad para atender las necesidades de sus comunidades. El apoyo que brinda a las organizaciones seleccionadas se dirige principalmente hacia la asesoría técnica y la capacitación. Incluye los siguientes elementos:

- Donaciones institucionales multianuales, capacitación y asesoría técnica
- Donaciones para capacitación (directamente a las agencias de desarrollo local y ONGs que las apoyan)
- Fondos de contrapartida para fomentar que se recauden fondos locales

Donaciones básicas multianuales, capacitación y asesoría técnica

Scat eligió concentrarse en el fortalecimiento de organizaciones prometedoras y ya consolidadas. No se involucra en crear nuevas organizaciones. El proceso de selección de aliados, por lo tanto, es fundamental para su programa de otorgamiento de donaciones. Para guiar al personal en este proceso, Scat ha desarrollado una serie de criterios que las organizaciones deben atender si desean recibir las donaciones para apoyo básico. De acuerdo con estos criterios, los asociados de un proyecto deben:

- Estar en áreas rurales de las provincias al occidente, al oriente y al norte de Cabo
- Ser organizaciones comunitarias con participación abierta para todos
- Tener estatutos escritos y metas, objetivos y planes definidos
- Tener un líder responsable
- Asegurar la representación femenina en todos los niveles
- Asegurarse de que la población a la que atienden tenga representación adecuada en los comités
- Tener medidas de administración financiera adecuadas ⁴⁸

En las áreas rurales más pobres que es donde quiere llegar Scat, estos criterios no son fácilmente atendidos. Por lo tanto, Scat ha desarrollado un medio de apoyar a las organizaciones que todavía no satisfacen en su totalidad los criterios, pero que muestran el potencial de llegar a ser ADLs. En estos casos, se otorga una "fondos semilla" por un período inicial de tres meses, que se puede prolongar otros tres meses. Durante este tiempo, el personal de campo de Scat trabaja intensamente con la organización para que pueda adquirir la capacidad de poder satisfacer en su totalidad los criterios de Scat. Sólo en casos excepcionales, se puede otorgar fondos semilla para un tercer período de tres meses.

El progreso de las organizaciones que reciben fondos semilla se reporta en cada una de las reuniones del consejo de Scat. Se discuten las razones por las que una organización en particular no puede recibir una financiación completa, aunque sí merezca fondos semilla.

A las organizaciones que satisfacen totalmente los criterios de selección, Scat les da un apoyo financiero anual para costos institucionales básicos (que cubre salarios, servicios públicos, alquiler, etc.) durante varios años. Además, el equipo de campo de Scat suministra servicios de apoyo para el desarrollo organizacional a las ADLs individuales y organizan "reuniones en grupo", talleres de desarrollo organizacional y seminarios regionales que reúnen a las ADLs para discutir problemas comunes y desarrollar estrategias conjuntas. El apoyo incluye actuar como un puente hacia las fuentes de financiación y otras organizaciones, en especial con los gobiernos local y provincial.

Scat ha desarrollado módulos de capacitación básica sobre temas tales como contabilidad básica, mantenimiento de registros y redacción de informes. El componente de asesoría técnica ha aumentado en importancia con el tiempo, como respuesta a las debilidades que se han observado en las agencias de desarrollo local y Scat ha invertido en la capacitación de su propio personal para poder brindar este apoyo.

Donaciones para capacitación

Además de la financiación básica y la asistencia técnica directa suministrada por su propio equipo, Scat introdujo posteriormente otro elemento en el paquete de apoyos. Reconoció que su personal no podía responder a todas las necesidades de capacitación de las ADLs y que deberían de tener la libertad de recurrir a otras organizaciones en busca de asesoría. Ahora los asociados reciben un fondo anual para gastarlo libremente en la capacitación de los empleados, en la gerencia de los voluntarios y en la comunidad en general.

Para complementar el apoyo que se da directamente a las ADLs, Scat otorga donaciones a ONGs de apoyo seleccionadas que trabajan con ellas y que colaboran con su capacitación. Estas organizaciones realizan investigaciones y brindan una experiencia legal y profesional en campos tales como política pública, además suministran asesoría técnica directa a la comunidad. Scat las selecciona e invita para que presenten propuestas. En 1997, Scat otorgó donaciones a un total de 63 ADLs y a 14 organizaciones de servicios de este tipo.

Fondos de contrapartida: El esquema de incentivos para la Movilización de Fondos (FRIS)

En 1995, Scat, preocupado porque muchas ADLs dependían de la financiación proveniente de donaciones, inició un nuevo esquema, el esquema de incentivos a la Movilización de Fondos (FRIS), para alentarlas a adquirir la capacidad de reunir fondos en sus propias comunidades. Bajo el FRIS, Scat ofrece cinco rands por cada rand (cerca de US\$0,18 en 1999) reunido por agencia de desarrollo local. El esquema brinda un incentivo para recaudar dinero proveniente de los que se benefician de los servicios de la organización, a través de eventos tales como fiestas, conciertos y ferias agrícolas, festivales, noches de juegos, venta de pasteles y certámenes de canto coral. Las contribuciones de los miembros también se consideran bajo el esquema de contrapartida.

Como resultado del esquema, las ADLs movilizaron más de R17.000 en 1998 (más de US\$3.000). Las actividades para recaudar fondos también han producido beneficios no financieros que han fortalecido el rol de las agencias de desarrollo local. Como indica un estudio de caso de SCAT en 1998: "estas actividades para recaudar fondos

no son sólo un fin en sí: crean el espíritu comunitario, permiten que las agencias de desarrollo local compartan responsabilidades para reunir fondos con Scat, ofrecen la oportunidad para atender problemas comunitarios, movilizan a las comunidades alrededor de estos problemas y le dan oportunidades a las organizaciones comunitarias, empresas locales y otros dentro de la comunidad de trabajar juntos. Una ADL, por ejemplo, organizó un Baile de San Valentín para los jóvenes, que los animó a participar en campañas de concientización en contra de la delincuencia y del SIDA. El evento también atrajo a, seis empresas locales que donaron premios y algunos fondos para el evento".⁴⁹

La directora de Scat, Annemarie Hendrikz, señaló, "hay un enorme potencial para que las personas con poco dinero colaboren para su propia organización comunitaria y este esquema fomenta una buena administración financiera ". Es un ejemplo interesante de un mecanismo innovador para apalancar al mismo tiempo donaciones de las fundaciones y mejorar la capacidad organizacional.

Ejemplo 2

Un programa de capacitación administrativa *Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños (Brasil)*

Durante la evaluación de sus esfuerzos, la Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños se dio cuenta de que su "Proyecto Nuestros Niños", un programa de donaciones que apoya las organizaciones que atienden a niños en el estado de São Paulo, Brasil, no estaba teniendo el nivel de impacto que debería. Como estrategia para mejorar los resultados, Abrinq decidió complementar sus donaciones con un elemento de capacitación para ayudar a los beneficiarios a mejorar la calidad de los programas. Con este fin creó un nuevo programa a dos años (1996 a 1997) llamado Programa de Capacitación Técnico-Administrativa cuyo objetivo era elevar la calidad de la asistencia ofrecida a sus beneficiarios. Este programa llegó a 43 organizaciones.

El primer año: aumentar la conciencia

En el primer año del programa, Abrinq se concentró en aumentar la conciencia de sus beneficiarios sobre la necesidad de mejorar la calidad de la atención que estaban dando. Sus actividades tenían el objetivo de aumentar la calidad de las respuestas a las necesidades de niños, jóvenes y adolescentes, especialmente en relación con la comunidad y la familia, conformar una red de asistencia y la administración de programas sociales. El "enfoque en la calidad" se concentró en la planificación estratégica, administración, comunicaciones, marketing y recaudación de fondos.

El segundo año: una serie de eventos de capacitación

El segundo año del programa se concentró en mejorar los recursos administrativos de su equipo profesional en las guarderías, albergues y centros juveniles con acceso a información técnica y pedagógica. Abrinq auspició seminarios, reuniones de educadores, talleres y cursos dentro del trabajo relacionado a la asistencia a niños entre 10 a 18 años y los principios administrativos para organizaciones dedicadas a atender niños.

Abrinq contrató consultores para que organizaran los eventos (seminarios, cursos, talleres, etc.). Los temas se escogieron conjuntamente entre el equipo técnico del personal del "Proyecto Nuestros Niños" de Abrinq y los consultores.

Como respuesta a las necesidades que se identificaron en el primer año del programa, se formaron grupos de trabajo de profesionales de las organizaciones beneficiarias para cuatro temas generales:

- Trabajo y educación de niños y adolescentes
- La responsabilidad social de las organizaciones de servicios para el niño y el adolescente: un mecanismo técnico-legal
- La organización como una empresa social: el desafío de las organizaciones sin fines de lucro
- El amparo de los niños como protección especial: sus relaciones con la comunidad y el sistema legal

Estos grupos de trabajo se reunieron para intercambiar experiencias y formar nuevos mecanismos.

Evaluación

Abrinq contrató a un consultor para que evaluara el impacto del programa de capacitación. Primero, el consultor evaluó cada organización antes del inicio del programa, con base en los informes del personal de Abrinq. En la segunda etapa, el consultor participó en eventos del programa. En la tercera, visitó las organizaciones tras concluirse el programa para evaluar el cambio en la capacidad organizacional. El resultado final fue un informe individual sobre cada organización y un informe de seguimiento final del Programa Capacitación Técnica y Administrativa.

Abrinq eligió cuatro aspectos del desarrollo organizacional para evaluar:

- Administración
- Instalaciones físicas
- Recursos Humanos
- Servicios

Abrinq monitoreó el progreso de las organizaciones participantes en relación con estos aspectos para determinar los efectos del programa. La evaluación concluyó:

En general, los participantes lograron un avance importante. Se les expuso a varios temas sobre los cuales aún no habían prestado mucha atención. Estaban ansiosos por implementar los nuevos conceptos que habían aprendido, aplicando medidas concretas para mejorar sus servicios y trabajando hacia esas metas. El proceso de capacitación como un todo y sus resultados llevaron a que los beneficiarios tuvieran una mayor independencia financiera con relación a Abrinq, permitiéndole liberar recursos para nuevas afiliaciones.⁵⁰

La Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños pretende publicar textos que reúnan las conclusiones de cada grupo de trabajo. Apuestan que este material contribuirá con sus esfuerzos, dentro del marco del "Proyecto Nuestros Niños", a edificar un movimiento con la finalidad de mejorar los servicios para niños y adolescentes.

Sección 7 Apoyo a programas de generación de ingresos

Esta sección se concentra en las fundaciones que han desarrollado formas innovadoras para apoyar programas locales de generación de ingresos y de empleos a través de una combinación de donaciones, préstamos y capital de riesgo.

- Ejemplo 1 Capital de riesgo, asesoría técnica y créditos
Fundación Esquel Ecuador

- Ejemplo 2 Fortalecimiento de empresas micro, pequeñas y medianas
Fundación Corona (Colombia)

- Ejemplo 3 Cómo dar prioridad a otros instrumentos financieros que no son donaciones
Foundation for a Sustainable Society, Inc. (Filipinas)

Muchas fundaciones tienen como finalidad promover el progreso económico de las comunidades con bajos ingresos. Para este fin, han buscado nuevas opciones económicas para los pobres y han desarrollado estrategias que trabajan con donaciones y otras alternativas.

¿Cómo generar nuevas opciones económicas?

Las fundaciones han ideado un rango de estrategias programáticas. Algunas han optado por ofrecer servicios financieros a pequeñas y micro empresas comunitarias (con frecuencia en una labor conjunta con otras instituciones). Este apoyo incluye donaciones, préstamos e inversión de capital. Usualmente incorpora el suministro de asistencia técnica como elemento esencial. La Fundación Esquel Ecuador (FEE) ha optado por este tipo de intervención programática.

Otras fundaciones deciden concentrar su programa en aumentar la efectividad de las instituciones existentes especializadas en la provisión de servicios financieros y/o influir en las políticas y prácticas de campo. La fundación Corona es un ejemplo de este mecanismo.

Igual que en otras áreas programáticas, las fundaciones identifican áreas en las que pueden colaborar y obtener un mayor impacto con sus recursos. La experiencia de la Foundation for a Sustainable Society, Inc. (FSSI) muestra que al asociarse con las principales instituciones financieras pudo apalancar recursos adicionales y aumentar la cobertura y la calidad de otros programas. Unas cuantas fundaciones, como FSSI, optan casi exclusivamente por el uso de préstamos y capital de riesgo social en oposición a donaciones, porque quieren fomentar un espíritu emprendedor y recuperar sus inversiones. Esta estrategia les permite beneficiar a un número mayor de empresas.

Resumen

Cada vez más las fundaciones explotan nuevas formas para estimular la capacitación económica de las comunidades de bajos ingresos. El uso de opciones tales como la provisión de créditos y capital a empresas micro, pequeñas y medianas, puede permitir que las fundaciones que se concentran en la capacitación económica lleguen a más beneficiarios y amplíen su impacto. Estos programas se pueden administrar internamente o implementar a través de donaciones o préstamos a instituciones de crédito.

Las fundaciones que administran directamente los programas de créditos, capital de riesgo o garantía de préstamos necesitan reconocer el riesgo que se corre. Las fundaciones que usan estos mecanismos necesitan que su equipo profesional, consejo y consultores tengan un conocimiento adecuado para reducir el riesgo. La administración de estos programas requiere habilidades especiales en áreas tales como la selección de beneficiarios de los créditos y el capital. Esas decisiones implican la evaluación de la rentabilidad de los negocios, además de riesgos sociales y ambientales. También es aconsejable desarrollar arreglos mediante los que se compartan los riesgos con otras instituciones de crédito, tanto públicas como privadas.

Otra opción es que las fundaciones dediquen su energía a fortalecer a las instituciones de crédito existentes. Aquí, las fundaciones identifican a aquellas instituciones de crédito y préstamos que tengan el más alto potencial de ofrecer un servicio efectivo a los deudores y que les dé el apoyo técnico y financiero que necesitan. Como parte de su apoyo técnico, pueden vincular a esas instituciones con otras fuentes de finanzas y de conocimiento. En algunos casos, también apoyan el aumento de la disponibilidad y la calidad mejorada de la administración de las pequeñas empresas dando cursos de capacitación en las instituciones educativas existentes, empresas y ONGs.

Ejemplo 1

Provisión directa de capital de riesgo, asesoría técnica y créditos *Fundación Esquel Ecuador*

El Programa Comunitario de Desarrollo Económico y Social

En 1994, la Fundación Esquel Ecuador (FEE) inició un nuevo programa para apoyar el desarrollo económico y social de las comunidades. El equipo profesional estaba preocupado por el rápido deterioro de la situación económica del país (las altas tasas de interés y falta de acceso a los créditos) e identificó la necesidad de desarrollar mecanismos innovadores para construir medios de vida sostenibles. El Programa Comunitario de Desarrollo Económico y Social (PROCESO) de FEE incorporaba capital de riesgo, asesoría técnica y crédito para productores pequeños. La Fundación planeó este programa nuevo para complementar sus programas de donaciones y ayudarla a cumplir su misión de mejorar la calidad de vida de los grupos con más bajos ingresos de Ecuador.

Diseñar el programa y negociar el apoyo de donaciones del Banco Inter-Americano de Desarrollo (BID) requirió aproximadamente dos años. Las negociaciones comenzaron en 1992 y el acuerdo con el BID se firmó en diciembre de 1994. Los fondos se recibieron en junio de 1995.

El programa daba preferencia a las pequeñas empresas que beneficiaban a mujeres, jóvenes, grupos indígenas, organizaciones de la sociedad civil y organizaciones no-gubernamentales.

También beneficiaba empresas que podían demostrar un potencial claro de rentabilidad financiera y que no causaban un impacto negativo sobre el medio ambiente.

Capital de riesgo

Una parte de los fondos de donación del BID se reservó para que FEE la invirtiera como capital de riesgo en pequeñas empresas. FEE estaba limitada a invertir hasta un máximo del 40% del valor total de las acciones de cada empresa. El programa estipulaba que FEE podía vender sus acciones una vez que la empresa fuera rentable, ofreciendo la primera opción a los accionistas existentes. De acuerdo con las directrices adoptadas, la empresa podía tomar decidir cuándo comprar las acciones de FEE y lo podía hacer progresivamente. Se contemplaba que FEE recuperaría su capital accionario en un plazo de cuatro años y lo tendría disponible para su inversión en otras empresas.

Para postularse a recibir capital, una empresa tenía que presentar un estudio de factibilidad. Este estudio debía incluir un plan comercial detallado, información sobre deudas existentes, análisis de impacto ambiental y social (incluyendo prueba de que la empresa les pagaba a sus empleados por lo menos un salario mínimo y que observaba todos los requerimientos establecidos en la ley laboral nacional). El personal de PROCESO y los consultores analizaban los estudios de factibilidad, solicitaban información adicional cuando se requería. Si el análisis era positivo y la empresa se consideraba como una buena inversión, se hacía una recomendación, primero a un Comité Técnico de la Fundación. Si aprobaban el plan de inversión, se sometía al consejo de Esquel para su aprobación final. Entonces, se firmaba un contrato legal que indicaba, entre otras estipulaciones, que FEE no participaría en la administración de la empresa.

El uso del capital de riesgo ha sido un proceso de aprendizaje para FEE. El personal aprendió que es difícil crear empresas comunitarias rentables con sólo usar el mecanismo del capital de riesgo y se ha vuelto más activa en generar inversiones más viables. Además, hubo que reducir las expectativas de los ganancias de las inversiones. Sin embargo, el programa ha demostrado una demanda significativa del capital de riesgo. Como paso siguiente, FEE está estudiando la creación de una empresa social de capital de riesgo independiente de la fundación y en asociación con otros inversionistas que pueda ofrecer un servicio continuo y generar ingresos para las actividades sin fines de lucro existentes. Esta opción dependerá claramente del estado general de la economía y la existencia de una estructura legal e impositiva que permita utilizarla.

Algunas lecciones específicas que FEE ha aprendido hasta hoy con el uso del mecanismo de capital de riesgo son:

- Ha sido irreal pensar que las empresas nuevas administradas por grupos comunitarios podrían llegar a ser beneficiarias factibles de las inversiones de capital de riesgo o que las empresas viables podrían identificarse a través de redes de ONGs. La inversión de tiempo y dinero para dar asesoría a las organizaciones comunitarias de todo el país durante la preparación del estudio de factibilidad produjeron pocos resultados. La mayoría de los grupos no se dio cuenta de que tenía que invertir por lo menos US\$15.000.
- El capital de riesgo tuvo éxito cuando el programa buscaba a las empresas existentes que ya tenían una buena capacidad y potencial administrativos sólidos y eran capaces de preparar planes de negocios eficientes. Ellas han constituido la gran parte del 80 por ciento

de las empresas que recibieron capital de riesgo y que sobrevivieron (en comparación con dos de cuatro creadas por grupos comunitarios que se desintegraron).

- Se percibió que en varios casos sería necesario invertir más allá del límite permitido para desarrollar una empresa viable. En respuesta, el límite de la inversión aumentó de US\$50.000 a US\$150.000 en febrero de 1998.
- El equipo profesional se dio cuenta que era necesario visitar las empresas por lo menos una vez cada tres meses y estar disponible para consultas en cualquier momento, siempre que hubiera dificultades o problemas.
- El equipo profesional sentía que, en la mayoría de los casos, cuatro años era muy poco tiempo para que una empresa lograra ser rentable. Por lo tanto, la meta de vender todas las acciones después de cuatro años probablemente estaba fuera de la realidad.⁵¹

Capacitación y asesoría técnica

Se reservaron fondos del programa para que FEE ofreciera capacitación y asesoría técnica en desarrollo de empresas para pequeñas y medianas empresas. Los consultores de FEE ofrecieron este servicio inicialmente sin costo.

Para 1998, PROCESO había capacitado a 23.000 personas a lo largo de tres años en los campos de:

- Manejo y administración de negocios (empresas de grupo y empresas pequeñas y medianas individuales)
- Procesos de producción con énfasis en la innovación y aumento de productividad
- Mercadotecnia
- Desarrollo institucional para las organizaciones que dan apoyo técnico y organizaciones sociales participantes⁵²

Se dieron talleres a grupos de empresas sobre temas tales como control de costos y asesoría personalizada dada para atender necesidades específicas. Además, se dio asesoría técnica a los solicitantes potenciales sobre cómo preparar estudios de pre-factibilidad y de factibilidad. Una evaluación en 1998, mostró que el 90,2% de los participantes aplicó el conocimiento adquirido en sus actividades de negocios; que el 67,2% se había vuelto más competitivo y que el 62% había aumentado su producción, mejorado la calidad de sus servicios y, al mismo tiempo, aumentado sus ingresos y creado más empleos.⁵³

Además de este programa general de capacitación, PROCESO "dio ayuda técnica en 93 eventos especializados a 14 empresas que recibieron capital de riesgo".⁵⁴

FEE cree que su capacitación y asesoría técnica fueron exitosas. Sin embargo, considera que el desafío consiste en hacer que su programa esté más impulsado por la demanda.

No fue efectivo dar asesoría técnica gratuita para las empresas. Se debe dar por demanda y se debe pagar. La experiencia ha demostrado que las empresas le dan más valor a la asesoría técnica y a la capacitación que contratan para satisfacer necesidades específicas. Lo ven como una inversión. Existe la opinión creciente de que el papel de FEE es ayudar a las empresas a obtener el apoyo y el personal que necesitan para aumentar su capacidad.⁵⁵

Crédito

Al tener que elegir entre administrar directamente un programa de crédito o establecer una asociación con una institución de crédito, FEE optó por la segunda opción. Se creó un fondo especial para pequeñas empresas dentro del Banco del Pacífico, un banco bien establecido con un departamento de desarrollo de la comunidad y experiencia en otorgar créditos a pequeñas empresas, urbanas y rurales. Los fondos de PROCESO han apalancado préstamos del Banco del Pacífico en una base aproximada de 1:1. Bajo el acuerdo, dicho banco ha convenido en dar asesoría técnica a los beneficiarios del crédito.

En general, los resultados del programa de créditos han sido exitosos. Se dieron más de 600 préstamos tan sólo en el primer semestre de 1998. FEE cree que fue una decisión inteligente delegarlos a un banco con experiencia en manejar préstamos. Un cambio significativo fue modificar las directrices para que las empresas con deudas existentes pudieran candidatar, siempre y cuando el estudio de factibilidad mostrara que los flujos de efectivo futuros permitirían el pago de la deuda.

Evaluación general de FEE sobre PROCESO

El programa que se describe en los párrafos anteriores ha evolucionado con la experiencia y, como FEE fue aprendiendo con el tiempo, necesitó modificar sus directrices varias veces. La experiencia en el desarrollo del programa PROCESO muestra que una fundación es capaz de estimular el aumento de los ingresos y los puestos laborales en una comunidad, pero necesitará sagacidad y tener acceso a los asociados dentro del sector privado. FEE sintió que era importante construir un componente de aprendizaje en el programa general, prepararse para la evaluación externa (llevada a cabo por una firma de auditoría privada) y estar lista para rediseñar y modificar sus esfuerzos a medida que avanzaba.

El equipo profesional hoy cree que los tres elementos del programa (capital de riesgo, asesoría técnica y créditos) podrían haberse integrado mejor en la práctica. Por ejemplo, creen que los créditos y la asesoría técnica deberían haber sido para empresas con el potencial de llegar a ser beneficiarias de capital de riesgo en una etapa más avanzada de desarrollo. El programa de créditos podría haber servido, por lo tanto, como una incubadora para el programa de capital de riesgo.⁵⁶

Ejemplo 2

Fortalecimiento de organizaciones existentes que apoyan a micro, pequeñas y medianas empresas Fundación Corona (Colombia)

Uno de los principales programas de la Fundación Corona, fundación corporativa creada en 1963, consiste en fortalecer a empresas micro, pequeñas y medianas. De 1990 a 1995 el programa comprendía casi el 24% del presupuesto de donaciones de la Fundación. La fundación seleccionó esta área como prioritaria por creer que el desarrollo de este sector es la única forma de asegurar una sociedad democrática, estable y armoniosa que genere oportunidades y recursos para todos. Un informe de factibilidad preparado para Corona analizó las condiciones del sector y señaló que casi el 90% de las múltiples empresas colombianas eran micro, pequeñas o medianas, empresas el 99% tenía menos de 50 empleados. Este sector generaba dos tercios del total de empleos del país. El informe sugería que algunos de los principales problemas del sector eran la baja productividad, bajos salarios y la falta de competitividad.

Para atender a estos problemas, Corona identificó tres puntos principales para su programa de desarrollo de empresas:

- Promoción de un espíritu empresarial especialmente entre los jóvenes
- Apoyo para el desarrollo administrativo de empresas, especialmente para micro-empresas de 1 a 10 empleados
- Apoyo para la innovación tecnológica con énfasis en las pequeñas empresas con menos de 50 empleados

Se pretendía que estos tres sub-programas se apoyaran mutuamente. El método que se seleccionó para desarrollarlos fue el siguiente:

- Se hacían donaciones para apoyar los programas de educación empresariales en escuelas públicas y programas de desarrollo de habilidades administrativas en las universidades, institutos de educación a distancia y fundaciones y empresas especializadas que estuvieran operando.
- Hasta 1998, la Fundación administró su propio Fondo para el Desarrollo de Negocios que impartía un curso de capacitación sobre administración de micro-empresas a empresarios individuales y los ayudaba a negociar créditos con los intermediarios financieros. Sin embargo, este programa se desactivó porque Corona prefería apoyar a otras organizaciones que suministraran esta capacitación especializada y asesoría técnica.
- La Fundación invirtió en una institución de crédito que concede préstamos créditos a micro-empresas. También ayudó a reforzar otros programas de créditos existentes a través de su apoyo a y participación en la Asociación Nacional de Fundaciones y Corporaciones para el Desarrollo de Micro-empresas. Finalmente, otorgó una donación para apoyar la evaluación del Plan Nacional de Micro-empresas del gobierno, financiado principalmente por el Banco Interamericano de Desarrollo y por el independiente Centro para Estudios sobre el Desarrollo Económico.
- La Fundación otorgó donaciones para apoyar a las organizaciones que trabajan para facilitar la incorporación de innovaciones tecnológicas en pequeñas empresas.

Como institución donante, la Fundación Corona ha tomado un mecanismo diferente al de otras fundaciones como FEE y FSSI que directamente administran programas de créditos. Al tomar en cuenta de que en Colombia hay más de 100 fundaciones, universidades y sindicatos que operan directamente y que co-financian programas descentralizados de apoyo a micro-empresas, decidió concentrar sus esfuerzos en aumentar la efectividad de los programas y las instituciones de servicio existentes.

Como sugieren el Director de Programa, William Cartier, y el Director Ejecutivo, Guillermo Carvajalino:

Debido a su autonomía, paciencia, persistencia y raíces regionales y locales, [las fundaciones] tienen el potencial de crear asociaciones entre diferentes agentes. El desafío no sólo está en dar apoyo técnico para nuevas políticas y programas [que apoyen a las micro-empresas], sino también en construir un "capital social" que permita implementar programas innovadores, que sean sostenibles y de gran impacto.⁵⁹

Ejemplo 3

Cómo dar prioridad a instrumentos financieros que no son donaciones
Foundation for a Sustainable Society, Inc. (Filipinas)

La Foundation for a Sustainable Society, Inc. (FSSI) busca "ser un recurso para la capacitación económica de las comunidades urbanas y rurales marginales en Filipinas". Su programa principal para cumplir con esta misión es suministrar asesoría financiera a empresas sociales rurales (empresas pertenecientes y administradas por miembros de la comunidad local). El programa se lleva a cabo en asociación con otras organizaciones gubernamentales y no-gubernamentales. La Fundación, que se describe a sí misma como una "compañía sin fines de lucro, sin acciones, administrada por ONGs", ofrece instrumentos financieros, tales como préstamos, donaciones, capitales y depósitos especiales a ONGs, organizaciones populares, micro y pequeños empresarios que trabajan en empresas sostenibles.⁶¹

FSSI usa las principales redes de ONGs, cooperativas y organizaciones populares para difundir información sobre sus servicios y sugerir las solicitudes de apoyo. El equipo profesional y los consultores examinan las solicitudes y hacen visitas de campo. Los principales criterios que se usan en el proceso de selección son la cobertura comunitaria (número de beneficiarios), la seguridad ecológica y la viabilidad económica. Al aprobar proyectos, la Fundación también trata de obtener una buena cobertura, tanto en términos de zonas geográficas como ecológicas.⁶²

Evaluación del programa

El programa está en operación hace más de dos años. De acuerdo con el director ejecutivo de FSSI, Eugenio González, hasta hoy se aprendió que:

- Los esquemas de garantía para micro-préstamos han sido muy efectivos. Permiten que la fundación obtenga fondos adicionales para micro y pequeños empresarios de otras fuentes. La fundación selecciona como proveedores de servicios, a bancos que tienen un historial comprobado en micro-préstamos, altas tasas de pago, estrategias innovadoras y una situación financiera sólida.
- Es difícil identificar candidatos para inversiones de capital. Menos del 2% de los fondos desembolsados se destinaron a este tipo de inversiones, el 50% a créditos y el 25% a garantías de préstamos.
- En una época de crisis económica como la que prevalece en Asia, FSSI ha visto que es fundamental ser prudente en la selección de aliados, el monitoreo minucioso de proyectos, desarrollo de convenios para compartir riesgos, otorgamiento de donaciones para capacitación y generación recursos adicionales.
- La Fundación se ha dado cuenta de la necesidad de ser más activa en el desarrollo de planes para apoyar a las empresas existentes o desarrollar nuevos negocios que produzcan beneficios ecológicos positivos. El creciente interés en la protección ambiental por parte del consumidor, hace de estos planes un potencial comercial sólido. Tal es el caso de negocios que producen fertilizantes naturales y derivados del coco.
- Las empresas comunitarias o las empresas basadas en organizaciones sociales a menudo no tienen habilidades para los negocios. FSSI trata de establecer asociaciones entre empresas comunitarias y empresarios locales exitosos que tienen el compromiso social de atender estas necesidades.⁶³

Sección 8 Creación de puentes entre sectores

En esta sección volvemos al tema del rol fundamental que las fundaciones pueden desempeñar al construir puentes entre la sociedad civil, el gobierno y el sector empresarial. Algunas de las experiencias que se describen han influido en la política nacional, mientras que otras han producido un impacto local.

- | | |
|-----------|---|
| Ejemplo 1 | Aumento de la responsabilidad social corporativa e individual
<i>Fundación Esquel Ecuador</i> |
| Ejemplo 2 | Una comisión multisectorial para reformar la educación media
<i>Fundación Comunitaria de Puerto Rico</i> |
| Ejemplo 3 | Cómo estimular alianzas por el medio ambiente
<i>Fundación para el Medio Ambiente Filipino</i> |
| Ejemplo 4 | El liderazgo en la construcción de alianzas
<i>Fundación para Niños y Jóvenes de las Filipinas</i> |

¿Qué roles pueden desempeñar las fundaciones en la construcción de puentes entre sectores?

Las fundaciones pueden tener un papel importante en la creación de oportunidades para que las organizaciones de la sociedad civil puedan mejorar sus comunicaciones con el gobierno y el sector privado y trabajar juntos en programas comunes. Dos formas comunes a través de las cuales se construyen vínculos entre sectores son:

- Convocando a las personas que trabajan en áreas similares dentro y entre sectores, promoviendo reuniones, talleres, grupos de trabajo y otros foros.
- Construyendo alianzas, relaciones de colaboración y responsabilidad mutua entre individuos o grupos para lograr una meta común, que resultará en un mayor impacto económico o social.

Creación de puentes entre la sociedad civil y el gobierno

En la mayoría de los casos citados en esta sección, las fundaciones buscaban poner en contacto a las agencias gubernamentales nacionales y locales y las organizaciones de la sociedad civil. En muchos casos, el gobierno y la sociedad civil están tratando de resolver los mismos problemas sociales y económicos. La colaboración entre ellos puede traer nuevas ideas y propuestas al escenario político y puede capacitar a las organizaciones de la sociedad civil con nuevas informaciones y recursos. A largo plazo, ambas partes se benefician.

Los ejemplos de las dos fundaciones filipinas muestran que las fundaciones pueden ejercer la función de ayudar a las organizaciones independientes de la sociedad civil a que conquisten su espacio. Algunos elementos que facilitaron su función de crear puentes con el gobierno fueron:

- Buenos contactos con funcionarios clave, influyentes, que han expresado su interés en colaborar con la sociedad civil
- Flexibilidad programática para aprovechar las oportunidades en el momento en que surgen
- Un historial de logros en la solución de problemas sociales
- Recursos para invertir en procesos que involucren riesgos y que pueden tomar un tiempo considerable para finalmente generar resultados

Construcción de puentes entre la sociedad civil y las empresas

La experiencia muestra que las fundaciones pueden desempeñar un papel fundamental en la ayuda al sector privado y en la capacitación de empresas y empresarios para una acción más eficaz en la solución de problemas sociales apremiantes. Las Fundaciones, como la Philippine Business for Social Progress, creadas por el sector empresarial, tienen una ventaja sin duda alguna. Otras fundaciones que no tienen orígenes empresariales enfrentan un desafío mayor al desarrollar asociaciones con ese sector.

En esta sección se discute la experiencia de tres fundaciones no corporativas, Fundación Esquel Ecuador (FEE), Fundación Comunitaria de Puerto Rico (PRCF) y Fundación en pro del Medio Ambiente Filipino (FPE), que han atraído al sector corporativo como aliado. Otro caso es el de la Fundación para los Niños y Jóvenes de las Filipinas (CYFP), que promovió alianzas entorno a las necesidades de los niños y jóvenes en el ámbito local y nacional.

Estos ejemplos nos muestran que se han construido puentes entre sectores, donde antes no existían. Estas conexiones, a su vez, generan nuevos recursos, nuevas iniciativas políticas y mejoran el intercambio de información y recursos. Las fundaciones pueden correr más a diferencia de otras instituciones, como las gubernamentales, que tienen más limitaciones. La construcción de alianzas requiere de los mejores esfuerzos de las fundaciones para facilitar los objetivos y el propósito compartido.

Resumen

Las Fundaciones pueden tener un papel fundamental en la promoción de colaboración entre las organizaciones de la sociedad civil y los gobiernos. Esto puede suceder tanto en el plano nacional como en el plano local. La colaboración trae varios beneficios. Primero, le trae a las agencias gubernamentales habilidades e ideas innovadoras en las áreas de planificación, de políticas sociales y en el suministro de servicios al público. Segundo, permite que las organizaciones de la sociedad civil tengan acceso a la información y a los recursos que permitan aumentar su eficacia. Tercero, le asegura a las instituciones públicas y privadas que puedan trabajar juntas hacia metas comunes, evitando la duplicación de esfuerzos y garantizando el máximo impacto.

Las fundaciones, particularmente las corporativas, están en una posición privilegiada para facilitar la cooperación entre las organizaciones de la sociedad civil y el sector empresarial. Esta cooperación puede beneficiar a la sociedad civil ya que trae consigo habilidades y recursos adicionales en áreas tales como la administración financiera, gerencia créditos y el marketing. El sector empresarial, por su parte, se beneficia de la asesoría de los consejos de las organizaciones de la sociedad civil para fortalecer el impacto de sus programas comunitarios.

Los miembros del consejo directivo pueden ser un factor fundamental para facilitar la formación de alianzas con otros sectores. Aquellas fundaciones que tienen en sus consejos representantes líderes de diferentes sectores tienen una ventaja cuando se trata de lograr la colaboración y formar sociedades entre sectores. Pueden usar una amplia red de contactos personales para crear oportunidades y generar confianza.

Ejemplo 1

Fortaleciendo la responsabilidad social corporativa e individual *Fundación Esquel Ecuador*

La Fundación Esquel Ecuador (FEE) ha reunido a líderes del gobierno, de las empresas y de la sociedad civil para discutir las principales cuestiones nacionales y elaborar soluciones conjuntas para varias áreas. Un gran desafío identificado por la Fundación fue la necesidad de fomentar mayor responsabilidad social, en las empresas e individuos prósperos, en vista de la creciente pobreza y los disturbios sociales.

Como primer paso hacia la solución de este problema, FEE solicitó una investigación para identificar los modelos de donaciones filantrópica existentes. El resultado fue una publicación, en 1998, de un estudio sobre la responsabilidad social en Ecuador. Esquel, entonces, convocó a una gran asamblea nacional para compartir esta información con empresarios, líderes de opinión, prensa y académicos. También asistieron expertos internacionales para compartir la experiencia de otros países latinoamericanos en la promoción de la responsabilidad social y la filantropía. Estas actividades dieron como resultado la creación del Programa Nacional de Responsabilidad Social. El programa se describe así:

El objetivo principal del Programa Nacional para la Responsabilidad Social es fortalecer la práctica de la responsabilidad social en Ecuador. La responsabilidad social se define como los esfuerzos no paternalistas de promover cambios duraderos para todos los ecuatorianos en condiciones de pobreza y subdesarrollo. Este plan se creó para causar un impacto en el desarrollo socio-económico de Ecuador, a través de mayor financiación del sector privado a proyectos ejecutados por ONGs, proyectos llevados a cabo por los propios empresarios y políticas corporativas que mejoren las condiciones de vida y laborales de los trabajadores, de sus familias y de la comunidad en general.⁶⁵

Los tres sub-objetivos de este programa son los siguientes:

1. Promover la responsabilidad social a través de incentivos y campañas de concientización del público a fin de aumentar el número de empresas y ejecutivos que comprendan el problema y pongan en práctica acciones relacionadas con la responsabilidad social.
2. Facilitar la práctica de la responsabilidad social:
 - ofreciendo asesoría técnica y capacitación a las empresas y a los ejecutivos que les permita mejorar la calidad, el alcance y el impacto de sus actividades de responsabilidad social
 - ofreciendo capacitación a las ONGs para mejorar su habilidad de obtener financiación local
 - creando vínculos entre los sectores no lucrativos y empresariales para aumentar la colaboración entre los sectores para proyectos específicos de desarrollo
3. Difundir ampliamente el tema de responsabilidad social entre la sociedad ecuatoriana, con especial énfasis en la comunidad empresarial a través de la colaboración con los medios de comunicación, publicaciones y la creación de un Centro de Recursos para la Responsabilidad Social. ⁶⁶

Respecto a estos objetivos FEE propuso un amplio rango de actividades para atraer a las empresas y los individuos prósperos.

Actividades del programa

Promover la responsabilidad social

- Crear un Premio Nacional a la Responsabilidad Social
- Introducir el tema de la responsabilidad social en escuelas de administración
- Promover una Campaña Nacional de Responsabilidad Social

Facilitar la práctica de la responsabilidad social

- Creación de comités locales
- Asesoría técnica y capacitación
- Asesoría técnica y capacitación para ONGs
- Crear oportunidades para ofrecer tiempo y talento
- Suministrar fondos semilla para proyectos conjuntos entre Esquel y el sector privado

Difundir el tema de la responsabilidad civil y servir como una fuente de información

- Publicar un libro sobre responsabilidad social
- Ampliar la cobertura de los medios de comunicación sobre la responsabilidad social
- Crear un Boletín sobre responsabilidad social
- Desarrollo de un centro de recursos
- Apoyar a la creación de una Asociación de Donantes Corporativos ⁶⁷

Varias acciones ya fueron ejecutadas para desarrollar el programa nacional. El libro sobre Responsabilidad Social se publicó y en 1998 hubo una reunión nacional de fundaciones corporativas y programas de donaciones corporativas. El resultado fue un plan de acción conjunto para fortalecer y aumentar la filantropía corporativa a través de fundaciones de las empresas. Se crearon grupos de trabajo para desarrollar: (1) programas de capacitación y propuestas para la reforma de ambiente legal e impositivo relacionada con el sector no lucrativo, (2) programas para aumentar la conciencia pública con respecto al papel del sector no lucrativo y (3) oportunidades para la responsabilidad social individual.

La investigación y convocatoria completadas a la fecha han aumentado el reconocimiento de FEE como un actor principal en la promoción de una mayor responsabilidad social en Ecuador. El plan de acción, en su momento, involucrará la creación de sociedades entre fundaciones corporativas y no corporativas y programas de responsabilidad social y lograra más programas de otorgamiento de donaciones efectivos para satisfacer las necesidades sociales.

Ejemplo 2

Una comisión multisectorial para reformar la educación media *Fundación Comunitaria de Puerto Rico*

Durante sus 14 años de existencia, la Fundación Comunitaria de Puerto Rico (PRCF) ha logrado reunir a los sectores corporativo, gubernamental y de la sociedad civil varias veces para abordar los problemas sociales y económicos que afectan a Puerto Rico. Se usó un mecanismo exitoso: la creación de comisiones amplias que reúnen a representantes de diferentes sectores de la comunidad para que concentren sus habilidades y recursos en el desarrollo de nuevas estrategias para atender problemas específicos.

Un ejemplo es el papel desempeñado por PRCF en la promoción de la Iniciativa de Renovación de la Educación Media a través del trabajo de la Comisión sobre Educación de los Adolescentes, que fue creada en 1992. Esta Comisión, formada por once educadores experimentados, fue la responsable de desarrollar recomendaciones para satisfacer las necesidades educativas de los jóvenes de entre 11 y 15 años. En el décimo Informe Anual de PRCF se describe así:

El análisis profundo realizado por la Comisión lleva a concluir que la tarea es mucho más complicada de lo que inicialmente supuso y que incluía un rango mucho más amplio de sectores de la comunidad que el que originalmente se contempló.

Para a implementación exitosa, el concepto de la Nueva Educación Media requiere, que se unan los esfuerzos de los organismos oficiales, profesores, administradores escolares, estudiantes, padres, vecinos, la comunidad empresarial, entre otros. También requiere que se analicen todos los componentes del proceso de aprendizaje: plan de estudios, organización, metodología, ambiente y otros. A partir de estas primeras conclusiones, surgió en 1994 la Iniciativa de Renovación de la Educación Media, un programa dotado de su propio personal y recursos.⁶⁸

Cuando empezó en 1994, el programa inicialmente se concentró en elevar la calidad de la educación en ocho escuelas piloto. El programa desde entonces se ha ampliado a 15 escuelas. También se generó la creación un programa radiofónico para los jóvenes y se vienen promoviendo talleres sobre la resolución de conflictos y la autoestima.

Ejemplo 3

Promoción de alianzas para el desarrollo sostenible
Fundación para el Medio Ambiente Filipino

La Fundación para el Medio Ambiente Filipino (FPE) se creó como resultado de la asociación entre la Agencia Norteamericana para el Desarrollo Internacional (USAID), el gobierno filipino, ONGs de las Filipinas y de los Estados Unidos. Fulgencio Factoran, primer presidente de la Fundación, declaró en su primer informe sobre el avance de la Fundación que:

La FPE se creó con la misión de establecer nuevas alianzas que se extenderán por todos los sectores de la sociedad.⁶⁹

La Fundación se guía por el principio de que los resultados más efectivos se pueden lograr si se reúnen y comparten los recursos, la experiencia y los conocimientos con otras organizaciones no-gubernamentales, dependencias gubernamentales e instituciones académicas que persiguen la misma misión. En las palabras del Fr. Francis B. Lucas, el presidente el consejo:

FPE ha tenido una relevancia fundamental en la promoción de alianzas en pro del medio ambiente, concentradas en capacitar las comunidades para ser agentes activos, capaces de conservar la biodiversidad y lograr un desarrollo sostenible. FPE :

- trajo especialistas académicos y técnicos a las comunidades
- Encabecó la discusión sobre el desarrollo sostenible, completando vacíos críticos en la implementación de la conservación de la biodiversidad y el desarrollo sostenible
- construyó vínculos con y entre instituciones gubernamentales, no-gubernamentales, privadas e internacionales
- se posicionó como el único mecanismo de financiación que proporciona acceso directo y sencillo a las ONGs y organizaciones populares para permitirles que se involucren en proyectos en micro-niveles relacionados al medio ambiente.⁷⁰

Este compromiso de formar sociedades se incorporó como una de las cuatro metas institucionales del plan estratégico de la Fundación. La meta específica es:

Fomentar la cooperación internacional y local entre comunidades, ONGs/OPs, grupos empresariales y gobiernos hacia el desarrollo de políticas y programas efectivos para conservar la biodiversidad y alcanzar el desarrollo sostenible.⁷¹

Dos objetivos específicos eran apoyar "mecanismos nacionales y regionales para crear asociaciones entre OGs/ONGs/OPs [organizaciones gubernamentales/organizaciones no-gubernamentales y organizaciones populares] para llevar a cabo los esfuerzos de preservación de la biodiversidad y el desarrollo sostenible" y "programas de colaboración formales entre ONGs, agencias gubernamentales y organizaciones corporativas para influir en el elaboración de políticas relacionadas con la preservación de la biodiversidad y el desarrollo sostenible". Una actividad específica incluida en el plan estratégico era la de "financiar o apoyar a grupos de trabajo para unir esfuerzos con las agencias gubernamentales que coordinarían las iniciativas y directivas del proyecto y apoyar la investigación de políticas y defensa de la preservación de la biodiversidad y el desarrollo sostenible".⁷²

Un área donde esta política se está implementando es en los esfuerzos de la Fundación por reunir a ONGs, comunidades, el sector corporativo y los gobiernos

provinciales y federal para desarrollar programas conjuntos de administración en las áreas de protección al medio ambiente. Un ejemplo es el progreso logrado en el Área Protegida del Monte Matutung en Cotabato del Sur en el sur de las Filipinas. FPE y sus ONGs aliadas han ayudado a crear un consejo administrativo de las áreas de preservación que han estado trabajando para movilizar el apoyo y los recursos de todos los grupos interesados. Este consejo elaboró un plan gerencial para la protección y el desarrollo de una importante cuenca hidrográfica con la participación de líderes de la comunidad indígena, organizaciones populares, ONGs y representantes del gobierno local y central. El consejo también obtuvo el apoyo de una empresa multinacional que administra plantaciones de frutas para reforestar parte de esta cuenca.

Como parte de su función en la asociación, las autoridades locales aceptaron financiar la capacitación de sus funcionarios que trabajan en el área del medio ambiente.

Los esfuerzos de FPE para mejorar la cooperación se fortalecen con un programa de donaciones que apoya proyectos comunitarios y que involucra directamente a los miembros de la comunidad en las actividades relacionadas a la gerencia de los recursos sostenibles.

La experiencia de FPE muestra el desafío de reunir a todos los interesados en torno a una problemática común que es la administración de las áreas de preservación cuando hay conflictos de interés inherentes. Ha sido más fácil lograr el acuerdo y el apoyo del Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales de la nación que llegar a un acuerdo en el ámbito local. FPE descubrió que las asociaciones locales deben ser promovidas y apoyadas por los asociados locales.

En el ámbito nacional los miembros del consejo, los miembros senior y los ex-miembros senior del personal promueven una mayor conciencia de los problemas ambientales en todos los sectores a través de sus propios contactos personales. Por ejemplo, un obispo católico que está en el consejo tiene acceso a líderes religiosos y empresariales a través de la Conferencia de Obispos Empresarios y otro miembro del consejo es uno de los propietarios de la red de televisión más grande del país y proporciona los vínculos con los medios de comunicación masiva. El último ha podido aumentar la cobertura sobre las cuestiones relativas al medio ambiente en las redes nacionales de televisión. El ex-director ejecutivo de FPE ahora es asesor del presidente y otros ex-miembros del personal tienen puestos altos en el Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales. Esto facilita el papel de puente que puede desempeñar FPE entre las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno.

Ejemplo 4

El liderazgo en la formación de alianzas *Fundación para Niños y Jóvenes de las Filipinas*

En menos de diez años, la Fundación para Niños y Jóvenes de las Filipinas (CYFP) ha tenido un papel líder tanto en el plan nacional como en las comunidades seleccionadas con las cuales mantiene asociaciones con ONGs.

Construcción de Alianzas en el plan Nacional

En el plan nacional, por ejemplo, CYFP ha tenido un papel central en el desarrollo de una nueva iniciativa de asociación para abordar el problema de los jóvenes que no

asisten a la escuela. El Banco Mundial seleccionó a CYFP, por su experiencia en otorgamiento de donaciones para programas innovadores con niños y jóvenes, para liderar una nueva iniciativa con la participación de varios grupos interesados para desarrollar programas para jóvenes que no asisten a la escuela (un total de 11 millones de niños de entre 7 y 24 años que no están en la escuela y no están trabajando).

Un Comité de Trabajo Técnico, que incluye a CYFP, al Banco Mundial, al gobierno, empresas y ONGs, para estructurar el programa. Encuestas realizadas anteriormente; consultas a jóvenes que no están en la escuela y un inventario de programas relevantes en 8 regiones geográficas, ayudaron al Comité de Trabajo Técnico a identificar las necesidades y a definir las prioridades del programa y sus responsabilidades.

El programa se concentra en la capacitación, creación de empleos y apoyo a los jóvenes empresarios, de 15 a 24 años, y en iniciativas para que niños de 7 a 14 años sigan estudiando. El apoyo será suministrado por las ONGs. El CYFP a través del presidente del consejo, que es director de una de las mayores empresas de las Filipinas, está movilizando el apoyo de la comunidad empresarial para la capacitación y préstamos a microempresas. El Banco Mundial se ha comprometido con un US\$1 millón como de fondos semilla para la etapa piloto del programa, seguido por un préstamo de US\$5 millones del Fondo de Innovación y Aprendizaje.⁷⁴

Esta iniciativa ilustra cómo una fundación como la CYFP, con un historial comprobado de programas confiables, administración financiera eficiente y liderazgo, puede tener un papel fundamental en la creación e implementación de un programa para recaudar fondos de empresas, del gobierno e instituciones de crédito multilaterales. Ha sido capaz de ejecutar esta función gran parte por sus buenas relaciones con el sector corporativo y el gobierno a través del presidente de su consejo, Jaime Augusto Zobel.

Construcción de alianzas en el plan comunitario

Al implementar su programa de donaciones para el abuso y la explotación de los niños, CYFP descubrió que una limitante importante era la falta de coordinación entre los proveedores de servicios y las agencias de apoyo legal en el plan de la comunidad. El personal de CYFP percibió que los esfuerzos de sus ONGs asociadas podrían ser más eficaces si todos los organismos trabajasen en forma organizada hacia el mismo objetivo. Una estrategia que ha tomado CYFP para lograrlo fue tomar la iniciativa de reunir organismos privados y gubernamentales para discutir y atender las necesidades de los niños y jóvenes e identificar las formas de trabajar juntos con más eficacia para responder a estas necesidades.

Por ejemplo, como parte de su programa de prevención contra el abuso y la explotación de niños, los especialistas del programa de CYFP que trabajan en una provincia, convocaron al Departamento de Policía, al Departamento de Desarrollo y Bienestar Social, la Administración de Cárceles, al Procurador, a ONGs (incluyendo a las socias de CYFP) y a las organizaciones comunitarias (entre ellas a grupos religiosos) en su papel de autoridad local para que planificar un esfuerzo conjunto para evitar el abuso infantil y responder con prontitud y eficiencia cuando se

presente un caso de maltrato. Como facilitador de esta iniciativa, la Fundación ayudó a las organizaciones a ver dónde podrían ser más eficaces y cómo. A través del trabajo conjunto, podrían crear un ambiente que brinde más apoyo a los niños y a los jóvenes.

Esta iniciativa resultó en la creación de un mecanismo de coordinación permanente en escala provincial que se reúne periódicamente para analizar el progreso del programa.

Este tipo de asociación intersectorial para resolver un problema específico, puede ser muy eficaz en revelar nuevas ideas y energías en el plan comunitario. Muestra claramente la enorme contribución que la Fundación puede dar a través de la utilización de sus habilidades para establecer conexiones. El valor potencial de este tipo de asesoría técnica sobrepasa, el valor de las donaciones de CYFP a organizaciones de la localidad.

Referencias

- ¹ Conversación con Carlos Fumo, Maputo, diciembre de 1998
- ² Micou, Ann McKinstry. *Listening to the Stakeholders. The Impact of U. S. Foundation Funding in Southern Africa. (Escuchemos a los grupos interesados. El impacto de la financiación de las fundaciones norteamericanas en el sur de África)*. Nueva York: Institute for International Education, 1997.
- ³ FDC. Agenda preliminar del Community Development Financing (documento interno).
- ⁴ Fundación Esquel Ecuador. Informe Anual 1997.
- ⁵ Foundation for a Sustainable Society, Inc. Informe Anual 1997.
- ⁶ Un estudio reciente del Synergos Institute realizado por Alan Alegre describió 35 de estas fundaciones (llamadas "organizaciones de recursos de la sociedad civil").
- ⁷ FSSI. Estructura estratégico. Documento interno, 1996.
- ⁸ *Building the Foundations of a Sustainable Society-The Philippine Experience At Creative Debt Relief*. Cumbre de Desarrollo de Redes de ONGs, 1996.
- ⁹ *Ibid.*
- ¹⁰ Fundación para Niños y Jóvenes de las Filipinas. Informe anual, 1997.
- ¹¹ *Ibid.*
- ¹² Conversación con Fely Rixhon, director ejecutivo de CYFP. Febrero de 1999.
- ¹³ CYFP. Informe Anual, 1997.
- ¹⁴ Extraído de una presentación hecha por Anne Emmett en la Conferencia para el Fortalecimiento de las Organizaciones/Fundaciones de Recursos de la Sociedad Civil en el Oriente de Asia, Filipinas, mayo de 1998.
- ¹⁵ Ocampo, Alfredo. *Fundación para la Educación Superior (Colombia): A Case Study*. Nueva York: The Synergos Institute, 1997.
- ¹⁶ *Ibid.*
- ¹⁷ *Ibid.*
- ¹⁸ Fundación para el Medio Ambiente Filipino, Anexo C, Plan estratégico para 1994-98.
- ¹⁹ Fundación para la Educación Superior. *Hechos sobre la Fundación FES*. 1995.
- ²⁰ Resumen del Informe de 1992 del Vicepresidente de Programas de FES.
- ²¹ *Ibid.*
- ²² Extraído de un diálogo por correo electrónico, con el Vicepresidente de Desarrollo Social de la Fundación FES, Oscar Rojas, Febrero 1999.

- ²³ FES. *Hechos sobre la Fundación FES*. 1995.
- ²⁴ FES. Informe anual. 1998.
- ²⁵ FES. Folleto sobre la Fundación. 1998.
- ²⁶ *Ibid.*
- ²⁷ Maldonado, Alex, W. *Estudio de factibilidad para una Fundación Comunitaria en Puerto Rico*. 1985.
- ²⁸ PRCF Revisión del programa. Documento interno, 1994.
- ²⁹ *Ibid.*
- ³⁰ FES, *Hechos sobre la Fundación FES*. 1995.
- ³¹ *Ibid.*
- ³² Child Relief and You. Documento interno. Sin fecha.
- ³³ Fundación para la igualdad de oportunidades. Solicitud, 1998.
- ³⁴ El software personalizado para programas de otorgamiento de donaciones se puede adquirir de varias fuentes. EOF y la Open Society Foundation of South Africa usan software desarrollado por un consultor local, James Kydd. En Estados Unidos hay dos paquetes de software populares -Micro Edge y Brommel Kamp- desarrollados específicamente para el otorgamiento de donaciones. De acuerdo con el consejo Norteamericano de Fundaciones, las fundaciones comunitarias que no necesariamente requieren de un software para recaudar fondos son las que tienden a usarlos más. FIMS es un paquete de software que ofrece soluciones administrativas para financiaciones y recaudación de fondos. Organizaciones tales como la International Association for Grantmakers, el European Foundation Centre, el AP Consortium y el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) pueden ofrecer orientación y asesoría en la selección del software para administrar el otorgamiento de donaciones y la recaudación de fondos.
- ³⁵ Emmett, Anne. Presentación, *op cit.*
- ³⁶ EOF. Forma de resumen y recomendaciones para consejeros. 1998.
- ³⁷ Emmet presentación, *op cit.*
- ³⁸ EOF. Informe de evaluación sobre las actividades del programa. Documento interno, 1998.
- ³⁹ EOF. Formulario de evaluación y monitoreo para gerentes de proyecto. Documento interno, 1998.
- ⁴⁰ Emmett. Presentación, *op cit.*
- ⁴¹ Fundación para los Niños y Jóvenes de las Filipinas. Documento interno.
- ⁴² CYFP. Documento interno.
- ⁴³ Extraído de una carta modelo de VITAE.

- ⁴⁴ Resumen de los informes de VITAE. 1997.
- ⁴⁵ Fundación para el Medio Ambiente Filipino. Guía de visitas de monitoreo de proyectos, c. 1998.
- ⁴⁶ FPE. Lista de monitoreo de proyectos. Documento interno, sin fecha.
- ⁴⁷ Social Change Assistance Trust. Informe anual. 1997.
- ⁴⁸ Scat. Informe Anual. 1998.
- ⁴⁹ Simons, Ronnie. *Un caso de estudio de la empresa cooperativa entre Scat y USAID, Sudáfrica (Borrador)*. Nueva York: The Synergos Institute, 1999.
- ⁵⁰ Extraído de un correo electrónico escrito por Ina Braun de la Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños. Marzo de 1999.
- ⁵¹ Conversación con Andrea Simpson, personal de PROCESO, noviembre de 1998.
- ⁵² FEE. Informe del departamento de programas de FEE, 3. Documento interno, 1998.
- ⁵³ *Ibid.*
- ⁵⁴ *Ibid.*
- ⁵⁵ Conversación con Simpson, *op cit.*
- ⁵⁶ *Ibid.*
- ⁵⁷ Fundación Corona. Informe anual. 1996.
- ⁵⁸ *Ibid.*
- ⁵⁹ *Ibid.*
- ⁶⁰ Foundation for a Sustainable Society, Inc. Manual de operaciones. 1995.
- ⁶¹ Tomado de una presentación hecha por Eugene Gonzalez, director ejecutivo de FSSI. 1998.
- ⁶² FSSI. Folleto de la Fundación. 1995.
- ⁶³ Entrevista con Eugene Gonzalez. 1998.
- ⁶⁴ Boris Cornejo y Angela Venza (editores). *Responsabilidad Social: Una Empresa de Todos*. Quito: Fundación Esquel Ecuador y Artes Gráficas SILVA, 1998.
- ⁶⁵ FEE. Programa Nacional para la Responsabilidad Social. Documento interno. 1998.
- ⁶⁶ *Ibid.*
- ⁶⁷ *Ibid.*
- ⁶⁸ Fundación Comunitaria de Puerto Rico. Décimo Informe Anual.

⁶⁹ del Rosario, Teresita. *Fundación en pro del Medio Ambiente Filipino: Estudio de un caso*. Nueva York: The Synergos Institute, 1997.

⁷⁰ FPE. Informe anual. 1996.

⁷¹ FPE. Plan estratégico 1994-1998. Documento interno.

⁷² *Ibid.*

⁷³ TWC operado bajo la guía de un comité directivo que está conformado por CYFP (presidente del consejo), la fundación madre (Fundación Consuelo Zobel Alger e IYF), el gobierno (Vicepresidente) y el Banco Mundial.

⁷⁴ Discusión con Fely Rixhon. director ejecutivo, CYFP. Febrero de 1999.