



Mobilización de Recursos y Apoyos

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

4

Movilización de Recursos y apoyos

La recaudación de fondos es la prioridad para muchas fundaciones de África, Asia y América Latina. Incluso las entidades que no necesitan recaudar fondos, fundaciones de empresas y fideicomisos familiares, por ejemplo, a menudo se interesan en promover la filantropía y otras fuentes de apoyo para las causas y las comunidades con las que trabajan. Perciben que, por más ayuda que puedan ofrecer, no logran realizar el cambio social fundamental que buscan sin la participación amplia y comprometida de varios sectores de la sociedad. Así, muchas trabajan no sólo para obtener financiación para cubrir sus propios presupuestos anuales, sino también para establecer y fortalecer la filantropía nacional.

Los objetivos de recaudar fondos están guiados por la misión y la capacidad de administrar los recursos. En general, las fundaciones presentadas en este capítulo han buscado movilizar financiación para:

- **Programas:** El costo operativo de los programas aparece en los informes financieros como donaciones y otros gastos. Algunas fundaciones incluyen una "cuota de administración de las donaciones" para recuperar algunos gastos con la administración de sus donaciones
- **Gastos operativos:** Como otras organizaciones, la fundación debe poder cubrir sus costos básicos año tras año.
- **Fondos patrimoniales u otros proyectos que generen ingresos:** A menudo, las fundaciones están bien colocadas para administrar y aumentar las inversiones que generarán un flujo de financiación continuo
- **Otras formas de apoyo a los aliados:** Algunas fundaciones buscan aumentar el apoyo a sus aliados (ONGs y organizaciones comunitarias, por ejemplo) y el impacto que se obtiene a través del fortalecimiento de las tradiciones filantrópicas y de la promoción de asociaciones entre estos aliados y las corporaciones, agencias gubernamentales e individuos. Este apoyo no se refleja ni en el presupuesto ni en los ingresos de la fundación

¿Cómo se movilizan los recursos?

Los recursos que se pueden movilizar dependen de las oportunidades disponibles, del historial de la fundación y de la capacidad de recaudar fondos del equipo profesional, de su consejo y de sus simpatizantes. Inicialmente, muchas fundaciones se edifican sobre los esfuerzos voluntarios de reunir fondos de sus fundadores y del consejo. Los voluntarios pueden asumir esta responsabilidad sin que ninguno de los miembros del equipo profesional perciba cualquier tipo de sueldo para coordinar los esfuerzos. En esta etapa, un miembro del equipo puede inclusive no tener mucha influencia, ya que

buena parte de la labor depende del conocimiento, de los vínculos y de la experiencia del un grupo central comprometido. Sin embargo, a medida que la fundación crece, puede empezar a sentir la necesidad de tener un equipo profesional de desarrollo capaz de mantener los esfuerzos para recaudar fondos, coordinando las actividades y el seguimiento de aquellos que están involucrados y manteniendo una buena comunicación con potenciales donantes.

Lo que resalta de la experiencia de estas fundaciones es que a menudo los esfuerzos exitosos se dirigen para involucrar a donantes y donantes potenciales en una relación a largo plazo. Este involucramiento puede ir más allá de las necesidades urgentes o inmediatas, aunque muchos respondan también a ello, para concentrarse en la construcción de un puente para lograr el entendimiento y el apoyo entre los diferentes sectores de la sociedad. La fundación funciona como un catalizador, fomentando acciones y relaciones en las cuales no siempre tiene que ser el actor principal.

Además de formar vínculos fuertes y sostenibles, la fundación está en una posición privilegiada para alentar una cultura de responsabilidad. De hecho, sus esfuerzos para recaudar fondos serán muy difíciles si esta institución o sus asociados no son vistos como totalmente responsables de hacerse cargo de sus actos. Esta conexión fundamental es una de las razones por las cuales muchas de las fundaciones analizadas en este capítulo hacen hincapié en la responsabilidad. Simultáneamente a la capacidad de la responsabilidad por sus actos, muchas promueven también la transparencia: funcionar de manera totalmente visible y accesible a sus asociados y al público.

Una serie de elementos de esfuerzos de movilización de recursos que se han mostrado exitosos aparecen varias veces en este capítulo. Vale la pena reiterarlos resumidamente.

- Una misión y objetivos claros que se puedan compartir con donantes potenciales
- Acceso a las capacidades profesionales para recaudar fondos
- Un buen historial y programas excelentes
- Reconocimiento y credibilidad nacional
- Recursos a partir de los cuales se puedan generar otros

¿De dónde se pueden movilizar los recursos?

El dinero, el tiempo y otros recursos pueden surgir de lugares probables e improbables. Un punto de partida lógico para comenzar es con un grupo natural de ciudadanos: las personas más cercanas y con más probabilidades de entender y compartir la misión de la fundación. En un momento dado, una fundación puede querer ampliar su alcance a otros grupos de ciudadanos a través de asociaciones con organizaciones e individuos. Sin embargo, esto toma mucho tiempo y a menudo no produce resultados inmediatos. Saber qué acciones tienen el poder de generar mayor apoyo ayuda a seleccionar y adoptar una estrategia que maximice los esfuerzos de movilización de recursos.

Las fundaciones seleccionadas en este capítulo han llegado a los siguientes tipos de donadores potenciales:

- Personas físicas: amigos de los fundadores, profesionales, individuos prósperos, personas atendidas por la fundación y el público en general
- Empresas: principalmente empresas locales y multinacionales que trabajan en las áreas en las que se prestará ayuda
- Fundaciones internacionales: fundaciones que extienden su apoyo a organizaciones de otros países
- Agencias de ayuda externa: estas agencias comúnmente brindan apoyo a los gobiernos del hemisferio sur, pero cada vez más apoyan las organizaciones no-gubernamentales que trabajan en las áreas estratégicas a las que esperan ayudar.

De ninguna manera ésta es una lista completa y cabe señalar que las fundaciones también recaudan fondos de las organizaciones no-gubernamentales internacionales, agencias de las Naciones Unidas, organizaciones religiosas, acuerdos con sus propios gobiernos y otras fuentes.

La participación de estos donadores con una fundación que otorga donaciones (en vez de con un proyecto comunitario avícola, por ejemplo) nace de las ventajas que puede ofrecer un intermediario financiero. Si un donante en potencial todavía no tiene un proyecto en mente, podrá dirigirse a la fundación que lo ayudará a encontrar un buen proyecto. El donante puede querer apoyar una serie de proyectos en un área específica o motivar a otros donantes a que ofrezcan la contrapartida de su donación. El donante puede estar preocupado con los altibajos de la obtención de recursos en una área determinada y quiere suministrar una fuente de ingresos sostenible a largo plazo. O, tal vez, el donante quiera sencillamente garantizar que sus donaciones se utilizarán de manera responsable y busque a la fundación para que monitoree y evalúe el progreso de los grupos que apoya. Todas son ventajas que posiblemente sólo las fundaciones tienen condiciones que ofrecer:

- Capacidad de crear puentes entre los donantes, los grupos y personas que los necesitan más
- Habilidad para recaudar recursos adicionales a partir de las contribuciones
- Comprensión del contexto local y la relación con este contexto
- Gran responsabilidad con relación a los fondos y programas que administran
- Enfoque sostenible de largo plazo a través de fondos patrimoniales u otra forma de ingreso.

Más allá de recursos financieros y materiales, muchas fundaciones también fortalecen el involucramiento y la comprensión de otros sectores de la sociedad con relación a las necesidades e iniciativas de las comunidades con las que trabajan. Este involucramiento y comprensión representan un fin en sí mismo, que puede generar resultados significativos. Por ejemplo, la Fundación Abrinq por los Derechos del Niño obtiene la colaboración de empresas a través del programa Empresa Amiga del Niño. Este programa no sólo incentiva a las compañías para que colaboren en mejorar la calidad de vida de los niños de las comunidades en las que operan, sino que también se asegura que las empresas cumplan con las leyes laborales brasileñas para niños.

Muchas fundaciones creen que una cuestión vital es movilizar los recursos de las propias comunidades atendidas: mano de obra, tierra, materiales, ideas y conocimiento de las tradiciones y prácticas exitosas.

Este capítulo se divide en siete secciones.

Sección 1

¿Cómo formular estrategias para movilizar recursos?

Sección 2

¿Cómo obtener apoyo para fortalecer la acción y la filantropía local?

Sección 3

¿Cómo crear fondos patrimoniales?

Sección 4

¿Cómo recaudar recursos de fundaciones internacionales?

Sección 5

¿Cómo crear un puente financiero hacia el sector privado?

Sección 6

¿Cómo trabajar con agencias oficiales de asistencia al desarrollo?

Sección 7

¿Cómo generar ingresos devengados?

Sección 1 **Cómo se formular estrategias para movilizar recursos**

¿Cómo se desarrollan las estrategias para movilizar recursos?

Las fundaciones de este capítulo comparten el objetivo común de movilizar recursos en apoyo de las comunidades y organizaciones de sus propias sociedades. Más allá de la actividad para recaudar fondos, consideran que la movilización de recursos es uno de roles fundamentales que deben desempeñar. La selección entre diferentes estrategias, a menudo, es el resultado de experiencias y consultas realizadas por un individuo o un grupo comprometido con este objetivo.

Generalmente, las estrategias son suficientemente sencillas y flexibles como para evolucionar e incorporar nuevos acercamientos con el tiempo. Con frecuencia se comparten muy abierta y explícitamente. El acuerdo y la participación de varios públicos (consejo directivo, personal, asociados y donantes) suelen ser uno de los componentes de las estrategias exitosas.

Ejemplo 1 *Cómo se obtiene apoyo para fortalecer la acción y la filantropía local
Fundación para el Desarrollo Comunitario (Mozambique)*

Ejemplo 2 *Cómo se crear nuevos activos para las ONGs a través de un enfoque de mercado
Fundación para la Educación Superior (Colombia)*

Ejemplo 3 *Cómo se crea un puente entre empresas y grupos ambientalistas
Dana Mitra Lingkungan (Indonesia)*

¿Qué se debe evaluar?

El desarrollo de una noción clara sobre dónde concentrar los esfuerzos depende de la capacidad de evaluar el ambiente de operación. De las fundaciones que aquí se analizan, la mayoría ha comenzado haciéndose las mismas preguntas:

- ¿Qué recursos se necesitan?
- ¿Qué recursos están ya prometidos a la fundación ¿Cuánto dinero y tiempo puede invertir la fundación en la movilización de recursos?
- ¿Cuáles son las tradiciones filantrópicas locales (individuales y empresariales)?
- ¿Cuáles son las tendencias en asistencia internacional (ayuda oficial para el desarrollo, fundaciones privadas y ONGs)?
- En muchos países, la recaudación de fondos es una actividad relativamente nueva. ¿Dónde la fundación puede encontrar experiencias y técnicas para recaudar fondos?
- ¿Cómo afectará el contexto más amplio, por ejemplo, las leyes y reglamentos relativas al sector no lucrativo, sus iniciativas?

¿Cuáles son los puntos fuertes de la Fundación?

Las fundaciones que se presentan a continuación han tratado de formular estrategias que aprovechan sus ventajas comparativas. Estas fundaciones han formado nichos para sí mismas que aprovechan sus misiones exclusivas y sus relaciones con personas y organizaciones. Algunas ventajas de las fundaciones analizadas son:

- Relaciones sólidas con comunidades y organizaciones locales
- Capacidad de relacionarse con empresas y gobiernos
- Objetivo de movilizar recursos de manera más amplia, o sólo para sí mismas
- Acceso a fondos patrimoniales u otras formas de financiación seguras
- Misiones y objetivos convincentes que se pueden compartir ampliamente
- Sistemas contables para garantizar que los recursos lleguen a su destino

¿Cuáles son algunas de las estrategias para movilizar recursos?

Las estrategias que se presentan en este capítulo han sido efectivas en el contexto particular donde surgieron. La lista de ninguna manera es exhaustiva.

- **Estimular la colaboración y la participación de las empresas** como una forma para mejorar su imagen y ser parte de la solución a los problemas ambientales (Dana Mitra Lingkungan - DML)
- **Usar la habilidad y la experiencia en administración financiera de la fundación** para crear una institución de crédito que genere utilidades (Fundación para la Educación Superior - FES)
- **Establecer alianzas con donantes internacionales** para obtener su apoyo en el fortalecimiento de la sociedad civil y construir tradiciones filantrópicas locales (Fundación para el Desarrollo Comunitario - FDC)
- **Crear un fondo patrimonial** con contribuciones corporativas e individuales (las tres organizaciones), un mecanismo de conversión de deuda a favor del desarrollo (FDC) y/o ingresos devengados (FES).

Resumen

Para recaudar fondos es necesario tener recursos. Es fácil subestimar el tiempo, los recursos y las habilidades que están relacionadas no sólo con la recaudación de fondos sino también con el mantenimiento de una buena comunicación y una buena relación con los donantes. FDC, por ejemplo, aprendió que necesitaba buenas estrategias para reducir sus costos y aumentar su capacidad de comunicación.

Tener una base diversificada de recursos puede ayudar a evitar los problemas causados por la pérdida de una fuente única. El dicho advierte no poner todos los huevos en una sola canasta. Igualmente, una sola fuente de financiación puede producir un importante ingreso durante cierto tiempo, pero su pérdida podría paralizar a la fundación. DML comenzó a transferir más esfuerzos para crear un fondo patrimonial y recaudar fondos de agencias internacionales para el desarrollo cuando su fuente principal de financiación, la filantropía corporativa, fue amenazada.

El éxito de los programas de la fundación está más vinculado al modo cómo se movilizar los recursos que a la cantidad de dinero reunido. Los recursos recaudados por una fundación representan un compromiso creciente con la acción por parte de la sociedad. Por lo tanto, tener un historial consistente, beneficiarios y un buen programa de comunicación ha sido esencial para las fundaciones de este capítulo. En el caso de FES, los servicios financieros que ofrecía a las ONGs aumentaron su capacidad de generar ingresos y al mismo tiempo ayudaron a sus beneficiarios a administrar y aumentar sus propios recursos.

Las fundaciones reúnen recursos para tres objetivos principales: financiar programas, operaciones y construir fondos patrimoniales. Las fundaciones recaudan fondos para utilizarlos en pro del impacto que planean causar. Como otorgantes de donaciones, intentan y prometen obtener estos fondos para financiar una comunidad meta o para resolver un problema. Para desempeñar efectivamente esta función, deben ser capaces de cubrir sus gastos e invertir en la recaudación de nuevos recursos. A largo plazo, un fondo patrimonial asegurará la sustentación de sus iniciativas.

Ejemplo 1

Cómo obtener apoyo para fortalecer la acción y la filantropía local *Fundación para el Desarrollo de la Comunidad (Mozambique)*

Formulación de una estrategia

A principios de los años 90, Mozambique era el país más pobre del mundo. Había sido devastado por la guerra. Como la infraestructura interna había sido ampliamente destruida, gran parte del trabajo de asistencia se llevó a cabo bajo la iniciativa de organizaciones no-gubernamentales internacionales, como Save the Children. El país también tenía un gobierno socialista que estaba considerando avanzar hacia una economía de mercado.

La Fundación para el Desarrollo de la Comunidad (FDC) quería facilitar el desarrollo autosostenible del país. FDC estaba particularmente preocupada en reconstruir la capacidad de la sociedad civil, una etapa considerada vital para el progreso social y económico. Como Mozambique era muy pobre, FDC sabía que debía recaudar recursos financieros en el exterior. No obstante, como su objetivo principal era reconstruir la capacidad local, incluyendo una filantropía sostenible, los fundadores sintieron que también era crucial reunir fondos locales, desde el principio.

Los fundadores de FDC decidieron recaudar fondos de donantes extranjeros para fortalecer la capacidad local del desarrollo y fomentar el crecimiento de la filantropía local. La fundación implementó esta estrategia recaudando sus primeros fondos operativos y para programas desde las fundaciones estadounidenses, e iniciando un fondo patrimonial con contribuciones de los mozambiqueños y la participación de un proceso de conversión de deuda. El siguiente extracto de una propuesta de 1993 a la John D. and Catherine T. MacArthur Foundation muestra cómo FDC planeaba estimular el crecimiento de la filantropía local:

La meta como fundación mozambiqueña, aunque no desde el punto de vista de monto total de los recursos, es atraer contribuciones de la población y de las empresas de Mozambique. Aunque en este momento es el país más pobre del mundo, existen grupos y personas con capital, y todos saben que el fortalecimiento de la economía mozambiqueña depende de la capacidad que tenga el país para resolver su gran pobreza. El Ministro de Economía ha propuesto una exención fiscal a las contribuciones para la fundación, lo que será un incentivo aún mayor. Sin embargo, tendremos mucho trabajo para lograr y convencer a todos los grupos relevantes para que participen.¹

Implementación de la estrategia

Los esfuerzos de FDC para sensibilizar a las empresas locales dieron, a lo largo de dos años, un retorno de más de US\$100.000 en contribuciones destinadas al fondo patrimonial. Estas contribuciones fueron un apalancamiento importante en el proceso de conversión de deuda que generó aproximadamente US\$3 millones. Además de contribuciones únicas al fondo patrimonial, FDC recibió más de US\$500.000 de tres empresas locales para su programa de otorgamiento de donaciones.

Hacia 1998, FDC había reunido fondos de aproximadamente 15 fundaciones y ONGs internacionales. Además, reunió fondos y trabajó con agencias de las Naciones Unidas, del Banco Mundial y cinco agencias bilaterales importantes. Se dio cuenta, a medida de comenzaba a administrar fondos de una variedad de fuentes, que necesitaba dedicar más energía a su programa para recaudar fondos. La capacidad para comunicarse con los donantes y responderles prontamente y de forma responsable exigía un equipo profesional competente y buenos sistemas. Carlos Fumo, director ejecutivo de FDC, expresó:

La recaudación de fondos es una parte de nuestro programa anual. Tratamos de calcular el tiempo y los recursos dedicados a recaudar fondos. Es difícil planear la recaudación de fondos, que involucra fortalecer y crear relaciones a través de viajes y de la participación en conferencias locales e internacionales, pero es un complemento importante de nuestro programa. Faltará mucho para que empecemos a negociar con un potencial financiador. Necesitamos una campaña de comunicación. Tenemos que vendernos y ser claros sobre nuestros productos, mercados y estrategia de comercialización.²

Evaluación de la estrategia

En 1996, FDC comenzó a evaluar sus esfuerzos para recaudar fondos. En este momento, ya tenía cierta experiencia en ello y lo veía tanto desde la perspectiva de un donante (en su programa de beneficiario de donaciones) como de la un beneficiario (como recipiente de fondos de otros donadores). Percibió que la forma como se recaudaban los fondos afectaba el resultado de los procesos de desarrollo que estaba tratando de implementar. Explica Fumo:

Las organizaciones orientadas al desarrollo, basadas en la sociedad civil, son un fenómeno relativamente nuevo en Mozambique y pocas tienen experiencia en el arte de recaudar fondos. A menudo, la cultura es sencillamente pedir dinero y no negociar de igual a igual. Al pedir dinero simplemente, uno no crea una imagen positiva, en cambio enfoca el problema y espera la benevolencia del donador. El primer paso consiste en ver que uno tiene algo valioso que ofrecer. Un donante, en esencia, está comprándonos algo. Lo que le ofrezca, tiene que satisfacer sus propios fines y atraer financiación suficiente. En FDC, estamos comenzando a pensar así. Cada vez más negociamos con los donantes que esperan que nuestros servicios sean de alta calidad, por ejemplo, canalizadores de recursos eficaces, movilizados de la sociedad civil y defensores del desarrollo social y económico. Así es como queremos presentarnos.³

El personal de FDC descubrió que podía ser una tarea difícil administrar efectivamente una operación de recaudar fondos con un grupo de donadores internacionales que normalmente está distante. Para consolidar esfuerzos y poder responder mejor a las necesidades de sus donadores, FDC comenzó a preguntarse cómo podría obtener más de menos fuentes para apoyar propuestas que se destinen a efectuar los cambios sociales y económicos que son sus objetivos, en vez de proyectos individuales (una donación aislada, por ejemplo, que puede no encajarse dentro de la agenda más amplia de la fundación). Explica Fumo:

El punto central de nuestra nueva estrategia es establecer asociaciones con donantes para nuestra agenda de canalización de recursos, en lugar de reunir donaciones de menor monto para cada proyecto. Nuestra ventaja es que somos una fundación mozambiqueña que apoya a organizaciones de este país a largo plazo. Nuestro éxito puede apalancar recursos adicionales (tanto en la comunidad como en otras instancias).⁴

Ejemplo 2

Cómo financiar a la sociedad civil a través de un enfoque de mercado
Fundación para la Educación Superior (Colombia)

Formulación de la estrategia

La Fundación para la Educación Superior (FES) se estableció originalmente para generar apoyo para la Universidad del Valle de Cali, Colombia, pero a mediados de los 70 había empezado a apoyar procesos de desarrollo social en las áreas de salud y educación, de manera más amplia. Debido a sus raíces en la educación superior, tenía buen acceso al conocimiento y a las técnicas especializadas. También tenía un historial en la administración de recursos financieros.

Con la participación activa de banqueros y empresarios en el consejo directivo y un personal con conocimientos sólidos de administración financiera, a principios de los 70, FES comenzó a pensar en una nueva estrategia basada en la generación de utilidades. Quería volverse más autosuficiente. Muchos de los curadores estaban entusiasmados con la adopción de un enfoque empresarial al servicio del desarrollo económico y social. Esta discusión surgió de un programa de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Valle, basado en la filosofía de la administración organizacional del Profesor Peter F. Drucker. Varios de los consejeros habían adoptado la idea, discutida en el curso, de que el éxito empresarial y la responsabilidad social pueden caminar juntas.

Los miembros del consejo sentían que los activos de FES y los fondos de financiación que estaba administrando e invirtiendo podrían apalancar fondos adicionales. FES invertía (con la aprobación de sus donantes, principalmente fundaciones norteamericanas) los fondos para donaciones que no necesitaban otorgarse inmediatamente en préstamos seguros con tasas del mercado. Los intereses eran divididos en 75% para el beneficiario y 25% para FES, y con esta parte creaba un pequeño fondo. Aprovechando esta experiencia, FES decidió abrir una empresa financiera que generaría y aumentaría la financiación para la sociedad civil.

Ejecución de la estrategia

En 1975, FES recibió la autorización de la Superintendencia de Bancos de Colombia para operar como "empresa financiera comercial", dándole el derecho de buscar recursos monetarios en el mercado de capital y hacer préstamos. Los depósitos y los préstamos en estas operaciones estaban vinculados con la acumulación de capital y, como tales, aumentaron la capacidad de ingresos de FES. La experiencia financiera profesional de FES comenzó a evolucionar con rapidez. Pronto estableció un comité financiero y una nueva División de Finanzas (que posteriormente fue la Vicepresidencia de Finanzas).

FES recibía depósitos principalmente de otras ONGs. Esto les facilitaba la interacción con FES y, más tarde, llevó a la creación de una red importante de ONGs bajo su liderazgo. FES mantuvo sus programas de otorgamiento de donaciones, pero la incorporación de los servicios financieros le permitió generar fondos y reforzar a sus ONGs aliadas desde varias frentes.

Al final de los años 70, el equipo profesional y el consejo discutieron si deberían reinvertir los ingresos del fondo patrimonial para poder financiar más programas en el futuro o si deberían usar el incremento del ingreso para elevar las financiaciones concedidas. Resolvieron este dilema creando junto a las ONGs asociadas los fondos patrimoniales permanentes que FES administra. La estrategia fue crear fondos patrimoniales con recursos donados para un objetivo específico, a los cuales FES agregaría una contrapartida del 50% y sobre los cuales garantizaba ingresos equivalentes a las tasas de mercado para los depósitos a plazo fijo, más el 1%. Estos fondos patrimoniales pertenecerían a FES, y los administraría a favor de un ONG que recibiría un ingreso anual a partir de las utilidades generadas. De esta manera, FES lograría al mismo tiempo aumentar sus fondos patrimoniales y el apoyo a las ONGs asociadas.

Evaluación de la estrategia

Entre 1982 y 1987, el sector bancario comercial de Colombia atravesó por un período de crisis durante el cual varios bancos fueron puestos bajo el control del gobierno central. La crisis reforzó la confianza del público en instituciones como FES, que había permanecido inmaculada, consecuentemente, los depósitos continuaron creciendo. El valor de los fondos patrimoniales permanentes pasó de US\$2 millones en 1980 a US\$11 millones en 1990 y sus depósitos financieros remontaron de US\$27 millones en 1980 a US\$88,2 millones en 1990.⁵

La creación de fondos de contrapartida permanentes durante este período disparó el rápido crecimiento del fondo patrimonial de FES y aumentó su capacidad financiera. Las ONGs abrazaron el concepto, que resultó en un fondo de dotación institucional administrado por FES que redituaba anualmente un ingreso irrestricto para sus programas. Hacia 1995, FES administró más de US\$20 millones de dólares en más de 389 fondos de dotación permanentes, que representaban el 53% del total neto de su patrimonio.

FES es ahora el núcleo de un grupo de compañías que suministran servicios financieros. Su oficina central es la mayor empresa financiera comercial de Colombia. La Fundación lleva a cabo todo tipo de operaciones como institución de crédito: recibe ahorros públicos a través de depósitos a plazo fijo y cuentas de ahorros, negocia valores, emite aceptaciones bancarias y bonos y tiene su propia tarjeta de crédito en asociación con Visa.

El éxito de la estrategia de FES puede acreditarse a un presidente emprendedor y al equipo profesional que ha sido capaz de aprovechar las oportunidades de negocios cuando surgieron, y a un ambiente legal propicio en el que se pudo registrar como compañía financiera. Como empresa de servicios financieros, FES ha demostrado ser exitosa y rentable. Como ONG, también ha desarrollado una sólida credibilidad; sin embargo, el personal de FES ve que estos dos lados como una potencial fuente de tensión. Para asegurar el equilibrio entre los objetivos lucrativos y no lucrativos, FES continúa haciendo hincapié en el liderazgo, el diálogo, el consenso y los procesos de autoevaluación, especialmente los inspirados por el teórico Drucker.

En 1999, el gobierno de Colombia amenazaba con nacionalizar los depósitos financieros de FES. La jugada fue totalmente inesperada y la situación todavía no se había resuelto hasta el momento en que se escribió este caso.

Exemplo 3

Construyendo un puente entre empresas y grupos ambientalistas *Dana Mitra Lingkungan (Indonesia)*

Formulación de una Estrategia

Dana Mitra Lingkungan (DML, que significa "Fondo de los Amigos del Medio Ambiente") se creó en 1983 para que sea una mediadora entre las comunidades empresariales y las ONGs de Indonesia. DML cumple este papel otorgando donaciones a actividades de las ONGs relacionadas con el medio ambiente mediante fondos acumulados a través de contribuciones de la comunidad empresarial.⁶

Hacia 1983, una creciente conciencia sobre los problemas ambientales del país y la percepción de que las empresas estaban en el centro de estos problemas habían polarizado las relaciones entre las organizaciones ambientalistas y el sector empresarial. En aquel entonces, algunas empresas indonesias estaban dispuestas a mejorar su imagen pública usando parte de sus utilidades para financiar la preservación ambiental. Querían ser vistas como parte de la solución y pensaron que DML podría ser el puente que uniera las empresas y las organizaciones ecologistas.

Los fundadores de DML y el primer consejo eran, principalmente, empresarios muy respetados con buen acceso a sus pares de otras compañías. Por esto y por la necesidad de crear un eslabón entre las empresas y los grupos ambientalistas, adoptaron una estrategia para movilizar fondos de las empresas con el propósito de ayudar a preservar el medio ambiente. DML canaliza estos fondos para apoyar a las ONGs y a las actividades relacionadas con la preservación ambiental, incluyendo investigaciones académicas. La organización es única en el contexto indonesio, ya que es una fundación local que reúne fondos en el plan nacional. A través de contribuciones regulares, las empresas se convirtieron en aliadas. Poco después, DML recibió el aval de sus miembros para establecer un fondo patrimonial. Su segunda estrategia para construir una base de recursos.

Ejecución de la estrategia

Un apoyo consistente vino de PT Aqua Golden Mississippi, una empresa embotelladora de agua fundada en 1973. Como esta empresa quería que sus productos se identificaran con un medio ambiente limpio, Aqua consideró que sería benéfico establecer una relación con DML. Hasta 1997, había contribuido con más de 1,5 mil millones de Rupias indonesias (cerca de US\$650.000 por la tasa de cambio de 1997). El compromiso público de Aqua con DML está expresado en su página de Internet:

Además, hemos establecido vínculos estrechos con Yayasan Dana Mitra Lingkungan (Fondo de los Amigos del Medio Ambiente) para seleccionar y distribuir el excedente de fondos generados por el programa de cuidados y preservación ambiental PEDULI AQUA. Hasta el 31 de marzo de 1997, las donaciones acumuladas habían llegado a 1.550.000.000 rupias.⁷

Más de 300 corporaciones y personas se asociaron a DML pagando cuotas de suscripción anuales por las cuales obtenían el título de "Amigo del Medio Ambiente". DML solicita tres tipos de apoyo de las empresas:

- Contribuciones para el fondo patrimonial
- Cuotas
- Donaciones para actividades vinculadas a los programas

DML mantiene un consejo Ejecutivo que, entre otras funciones, ayuda al personal a desarrollar su cuadro de asociados. En 1996, cuatro de los 18 miembros del consejo Ejecutivo eran los responsables por la acreditación de los miembros.

DML formó un fondo patrimonial a partir de las suscripciones de los miembros y de las contribuciones de compañías asociadas. Los fundadores colaboraron para el fondo patrimonial de DML con un poco menos de 2 millones de rupias (aproximadamente US\$1.800 en 1985). Para 1997, este fondo había aumentado a más de 2,1 mil millones de rupias (alrededor de US\$900.000). El esfuerzo para construir el fondo patrimonial incorporó una nueva forma para que las empresas puedan colaborar en las causas ambientales a través de DML. La fundación continuó recaudando contribuciones de las empresas para sus programas y costos operativos.

Evaluación de la estrategia

Hacia fines de los años 90, DML había demostrado que era capaz de actuar como puente para la financiación corporativa y el medio ambiente. Sin embargo, no estaba totalmente preparada para los eventos tumultuosos que iban a suceder. La crisis económica de Asia de 1997 desestabilizó la economía de Indonesia y se redujeron significativamente las contribuciones de las empresas a DML.

Afortunadamente, antes de la crisis, DML había comenzado a recaudar fondos para un fondo patrimonial y a considerar nuevas formas de suplir su estrategia centrada en las empresas. El director ejecutivo de DML de entonces había considerado que los niveles de las contribuciones no reflejaban el crecimiento en riqueza y en influencia del sector empresarial y comenzó a buscar fuentes de financiación adicionales. Él creía que los ejecutivos de las empresas se habían vuelto más pragmáticos respecto de la forma en que abordaban la filantropía, aunque tuvieran más dinero para contribuir a mediados de los 90 (antes de la crisis económica) que a mediados de los 80.

Aunque su fondo patrimonial haya sido capaz de mantenerla con niveles reducidos tras la crisis financiera, DML comenzó a acercarse a organizaciones donadoras internacionales, una opción que ya había explorado antes. En 1998, DML negoció ayuda de la Asociación Ambiental de los Estados Unidos y Asia, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial y la Fundación Toyota.

El consejo también se dio cuenta que DML no estaba reuniendo el nivel de contribuciones que podía obtener del sector corporativo. Para mejorar el acercamiento de DML a los sectores empresariales, el consejo contrató a un nuevo director ejecutivo con amplia experiencia en relaciones públicas y comerciales.

Sección 2 Creación de fondos patrimoniales

Esta sección examina los ejemplos de varias fundaciones que han creado fondos patrimoniales aprovechando las oportunidades existentes dentro de sus contextos nacionales.

Ejemplo 1 Filantropía Local y conversión de la deuda por el desarrollo
Fundación para el Desarrollo Comunitario (Mozambique)

Ejemplo 2 La Campaña por el Capital
Fundación Comunitaria de Puerto Rico

Ejemplo 3 Conversión de la deuda a favor de la naturaleza
Fundación para el Medio Ambiente Filipino

¿Qué es un fondo patrimonial?

Los fondos patrimoniales son activos permanentes (dinero, valores, propiedades) que se invierten para generar ingresos. Los fondos fiduciarios, fideicomisos memoriales, patrimonios y base de capital o de activos son otros términos utilizados para referirse a los fondos patrimoniales. Dependiendo del contexto cultural y legal, uno o más de estos términos pueden ser de uso común.

Un fondo patrimonial se puede crear por la contribución de un único donante o por las contribuciones de varios donantes.

Algunos tipos comunes de fondos que pueden componer una parte o el todo del fondo patrimonial son:

- **Fondos no restringidos** - El capital de estos fondos o los intereses generados pueden utilizarse bajo el criterio del consejo de la fundación para ayudarla a cumplir con su misión altruista.
- **Fondos restringidos** - Estos fondos deben utilizarse para una finalidad específica o destinarse a un determinado beneficiario a criterio de la fundación. Un ejemplo son los "fondos familiares" de la Fundación Comunitaria de Puerto Rico (PRCF). Algunos de los términos usados en los fondos restringidos son:
 1. Recomendados o designados por el donante - El contribuyente original del fondo restringido orienta hasta cierto punto los procedimientos relativos a sus gastos.
 2. Área de interés - El fondo se concentra en algún aspecto de la misión de la fundación.

Ocasionalmente, un donante crea un fondo que no se destina a ser permanente o una determinada organización decide que va a gastar todo su fondo patrimonial dentro de un plazo específico. Como es muy difícil obtener donaciones y reponerlos, esta práctica no es muy común.

¿Cómo se recaudan los fondos patrimoniales?

Algunas fundaciones donadoras se han creado a través de contribuciones hechas por una sola corporación, agencia gubernamental, agencia oficial de asistencia al desarrollo, persona física, familia u otra fundación. El objetivo de esta contribución con frecuencia es establecer una fuente sostenible de recursos para una causa o comunidad específica. Como todavía no existe formalmente, la fundación, no desempeña ningún papel en la recaudación de estos fondos iniciales. Su función es invertir los fondos con sensatez y, en algunos casos, obtener financiación adicional.

El fondo patrimonial de la Fundación para el Medio Ambiente Filipino (FPE) surgió de una contribución y de un acuerdo de conversión de deuda en pro del ambiente establecido con la Agencia Norteamericana para el Desarrollo Internacional (USAID).

Las fundaciones pueden ser creadas por personas u organizaciones con la misión de crear un fondo patrimonial reuniendo fondos de varias fuentes. La misión de crear un fondo patrimonial camina lado a lado con los esfuerzos de la fundación de movilizar recursos para el trabajo de otras organizaciones.

La Fundación para el Desarrollo Comunitario (FDC) de Mozambique recaudó un fondo patrimonial gracias a las contribuciones de empresas e individuos locales que, en parte, le permitieron recibir recursos de un programa de conversión de deuda en pro del desarrollo.

Una forma común de construir un fondo patrimonial es solicitando contribuciones de miembros de la comunidad a la cual la fundación pretende servir. La Fundación puede ser un vehículo de transformación social a largo plazo y un mecanismo para distribuir, monitorear y evaluar las contribuciones. Las fundaciones comunitarias, como la PRCF, que se comenta en este capítulo (un tipo de fundación que atiende los intereses de una comunidad definida y que administra los fondos designados por el donante), usan este acercamiento y han tenido un éxito considerable en Estados Unidos y Canadá.

El fondo patrimonial de PRCF comenzó con una donación reto de un grupo de fundaciones norteamericanas (encabezadas por la Fundación Ford principalmente) y las contribuciones de varias empresas.

¿Por qué crear un fondo patrimonial?

Muchas organizaciones sin fines de lucro son atraídas por la idea de los fondos patrimoniales porque ofrecen sustentación financiera y una mayor autonomía. Las contribuciones para fondos patrimoniales, sin embargo, deben competir con otras necesidades inmediatas. Al recaudar contribuciones, la fundación debe justificar la razón por la que necesita una fuente de ingresos permanente para poder tener un impacto sobre los problemas que busca atender. La propiedad de un fondo patrimonial le da a una organización un grado de independencia de las tendencias de la financiación que están fuera de su control, y aumenta su poder de planificación a largo plazo, ya que tendrá más seguridad sobre su capacidad de financiar sus iniciativas.

Los críticos de los fondos patrimoniales señalan dos problemas significativos relacionados con organizaciones con fondos patrimoniales. Primero, un fondo patrimonial puede proteger a una organización de las fuerzas competitivas y reducir la presión que tiene de responder a sus miembros. Segundo, si una fundación existe para eliminar un problema en particular, ¿por qué reservar los recursos indefinidamente?

Las Fundaciones, por su naturaleza, con frecuencia se crean precisamente para movilizar recursos para el beneficio general de la comunidad a la que atienden. Su administración de fondos patrimoniales es mucho más que una estrategia de financiación; es la creación de este recurso lo que les permite movilizar efectivamente el desarrollo de nuevas fuentes de financiación y trabajar con una variedad de organizaciones dentro de su área de acción para atender problemas de financiación de todo un sector. De esta forma, ninguna de las dos principales críticas a los fondos patrimoniales se aplica en el caso de las fundaciones. El fondo patrimonial se torna una base eficaz de activos financieros que pueden ser invertidos en incrementar la capacidad para recaudar y administrar fondos de las organizaciones de la sociedad civil. La fundación sirve para promover innovación, orgullo, competencia sana y colaboración dentro de la comunidad a la que atiende. Aún cuando esta comunidad se vuelva más fuerte, seguirá beneficiándose de tener una institución que desempeñe este papel.

Algunas justificaciones comunes sobre los fondos patrimoniales son:

- **Sostenibilidad** - Las fundaciones buscan efectuar cambios positivos fundamentales en sus comunidades y atender las necesidades que varían a medida que estas comunidades crecen. Estos objetivos requieren que la fundación planee y actúe a largo plazo.
- **Propiedad local de los recursos** - Un fondo patrimonial puede ser un medio de mantener y administrar recursos colectivos para un grupo o comunidad. La posesión de estos recursos, le permite al grupo o a la comunidad que definan sus propias prioridades.
- **Impulso** - Invirtiendo en soluciones sociales, económicas o ambientales, la fundación estará en una posición privilegiada para atraer fondos adicionales y tener un mayor impacto.

La justificación para la existencia de un fondo patrimonial con frecuencia se presenta por escrito en las descripciones de caso que forman parte de los esfuerzos para recaudar recursos. Puede utilizarse y adaptarse en los materiales de comunicación, cartas, reuniones y presentaciones.

Resumen

Invertir tiempo y energía en consultas puede generar apoyo para la iniciativa de recaudación de fondos patrimoniales. Es más probable que las personas donen para algo en lo que tengan un interés. Tanto FDC como PRCF tenían como uno de sus objetivos promover la filantropía local a largo plazo y vieron el proceso de consulta como elemento crucial para el éxito de sus esfuerzos. El proceso de consultas también puede exigir un compromiso significativo. En el caso de la FPE, los líderes del sector sin fines de lucro de Filipinas presionaron para tener una mayor responsabilidad y representación por parte de la sociedad civil local.

Obtener apoyo financiero para la propia operación de recaudación de fondos puede ser un elemento crucial para su éxito final. En los tres ejemplos, el apoyo financiero permitió a los fundadores llevar a cabo un esfuerzo estratégico para recaudar un fondo patrimonial. Este apoyo financiero también representó un importante impulso para obtener financiación adicional. La PRCF y FDC recibieron este apoyo de otras fundaciones. La iniciativa de FPE se financió por un programa del gobierno.

Para consolidar la credibilidad y la comprensión de la iniciativa, la fundación debe establecer un historial como donante. En Mozambique y Puerto Rico, donde prácticamente no había otras fundaciones donantes, FDC y PRCF son pioneras en este campo. Han tenido éxito en reunir contribuciones para el fondo patrimonial pero creen que deben demostrar lo que pueden hacer y en que pueden tener éxito, para convencer a nuevos donantes para que contribuyan. Estas dos fundaciones se han concentrado en conseguir la financiación para sus programas que las ayudarán a tener este impacto.

Buenos planos y estrategias de inversión para el fondo patrimonial pueden convencer a potenciales donantes para que contribuyan, pero una asesoría especializada en inversiones puede costar muy caro. Las tres fundaciones buscaron atraer para su consejo personas que pudieran brindar este conocimiento para la fundación. Estos miembros del consejo ayudaron a desarrollar una estrategia para las inversiones. En el caso de FPE, la estrategia incluye tener en el equipo un gerente de inversiones, a cargo de invertir una parte del fondo patrimonial y que debe competir con compañías externas que invierten otras partes del fondo.

Algunas fundaciones desarrollan fondos restringidos como un servicio a los donantes que están interesados en una causa en particular. El ofrecer servicios a los donantes, creando fondos restringidos destinados a las causas y finalidades que les preocupan está empezando a probarse en fundaciones comunitarias en muchos países. PRCF comenzó recientemente a recaudar estos fondos restringidos. Su programa Fondos Familiares implementa fondos fiduciarios que apoya áreas de interés específicas en nombre de una familia o individuo.

Una o dos contribuciones significativas para el fondo patrimonial demuestra la factibilidad de la iniciativa y pueden apalancar más financiaciones. El nivel de los recursos comprometidos, tanto en término de contribuciones como de la energía y del tiempo de los fundadores, demuestran la probabilidad de establecer exitosamente un fondo patrimonial. En el caso de PRCF, el hecho de tener el apoyo de una conocida fundación estadounidense y de una compañía farmacéutica, estimuló a otras fundaciones y empresas para formar parte de una iniciativa tan exitosa.

Ejemplo 1

Filantropía local y conversión de la deuda en pro del desarrollo
Fundación para el Desarrollo Comunitario (Mozambique)

En 1989, un grupo de mozambiqueños comenzó a buscar formas de apoyar el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil de su país. Después de haber hecho consultas positivas con potenciales benefactores y beneficiarios, crearon la Asociación para el Desarrollo Comunitario en 1992, para facilitar el establecimiento de una fundación. La Asociación se encargó de identificar una estructura y un modo de financiación adecuado. Las leyes de Mozambique exigen que una organización que se registre como fundación posea un fondo patrimonial. Para poder satisfacer este requerimiento, contribuyeron con su propio dinero y reunieron fondos adicionales de personas de su red de contactos.⁸

Los fundadores incluían a la ex-primer dama de Mozambique, la Sra. Graça Machel, una ex-ministra de Economía, y líderes expertos del sector sin fines de lucro, la Universidad Nacional y la Iglesia. Lanzaron una campaña para reunir fondos para obtener dinero de individuos y corporaciones de Mozambique y, más tarde, consiguieron obtener más ingresos a través de la conversión de la deuda nacional. Dos aliados desde el principio en los Estados Unidos fueron The Synergos Institute, que les dio asesoría técnica, y la John D. and Catherine T. MacArthur Foundation, que les suministró la financiación para el desarrollo institucional. En 1994, la base de financiación había sido firmemente implementada y la Asociación lanzó oficialmente la Fundación para el Desarrollo Comunitario (FDC).

Estrategia

Los fundadores de FDC dedicaron cuatro años preparando el terreno e investigando estrategias para la recaudación de su fondo patrimonial. Contactaron la Fundación MacArthur en 1990 para obtener apoyo a su iniciativa de crear un proceso abierto de consulta y discusiones sobre la necesidad y el papel de una fundación mantenida por un fondo patrimonial en Mozambique. La Fundación MacArthur les suministró un apoyo fundamental al proceso, ofreciendo primero la financiación para las actividades de consultoría y, posteriormente, otorgando financiación básica para la iniciativa.

FDC creía que los fondos de emergencia (de organizaciones internacionales de ayuda y agencias bilaterales), a pesar de que eran una importante fuente de financiación a corto plazo, comenzarían a secarse conforme se fuera consolidando la paz en el país. Los fundadores sintieron que había la necesidad urgente de comenzar a construir una fuente de financiación que fuera de propiedad local y que paulatinamente pudiera remplazar las fuentes extranjeras para que fueran desapareciendo poco a poco. Se propuso una meta de US\$50 millones.

Su estrategia giraba en torno de tres fuentes potenciales de financiación:

- Convencer a las empresas y a los ciudadanos mozambiqueños para que invirtieran en el fondo patrimonial
- Participar de un programa de conversión de deuda en pro del desarrollo
- Obtener el apoyo de fundaciones extranjeras y agencias de ayuda oficiales

Convenciendo empresas y ciudadanos de Mozambique para invertir en donaciones.

En 1996, la Sra. Machel, en una presentación hecha en el Taller sobre Filantropía y Recaudación Nacional de Fondos en Zimbawe, hizo hincapié en el papel clave de la "discusión y la planificación" en la recaudación de un fondo patrimonial. A través de este diálogo, los fundadores supieron que los líderes empresariales emergentes en Mozambique también estaban interesados en encontrar medios para colaborar en el desarrollo social y económico de las comunidades.

La Asociación para el Desarrollo Comunitario [como se llamaba entonces la FDC] comenzó a reclutar a miembros de la sociedad mozambiqueña para que reunieran recursos particulares y ayuda interna de Mozambique. Investigamos los sectores y nos preguntamos quiénes eran los potenciales aliados para nuestro emprendimiento, los que podrían compartir el sueño de hacer realidad una fuente sostenible de apoyo para la iniciativa de las comunidades mozambiqueñas.

Descubrimos que estos socios eran miembros de nuestra sociedad que no conseguían solidificar su compromiso social a través de sus actividades habituales. Contribuir para el fondo patrimonial de la fundación les dio una forma de participar en el desarrollo social. Las personas que buscaban una forma de participar en el desarrollo nacional estaban muy interesadas en ayudar a formar dicho fondo patrimonial.

Las empresas nacionales, especialmente las de los sectores bancario y de seguros, también veían los beneficios que les podría traer un fondo nacional sostenible para el desarrollo de la comunidad. Como no atendía a su condición básica (generar utilidades) necesitaban un aliado dentro de la sociedad civil para convertirlo en realidad. Las conexiones tenían que crearse cuidadosamente y era crucial dejar clara la participación y el compromiso de todos los potenciales colaboradores. Al final, a través del diálogo y de una planificación significativa, fuimos capaces de establecer esas alianzas y recaudamos el equivalente a, aproximadamente, US\$300.000 de fuentes exclusivamente mozambiqueñas.⁹

Una de las formas como los financiadores consultaron sobre la idea de establecer una fundación comunitaria nacional fue a través de un seminario de dos días en 1990. Invitaron a dos representantes de cada una de las diez provincias de Mozambique, cinco embajadores de países donantes extranjeros, once representantes de agencias de ayuda bilaterales y multilaterales, y treinta y cinco líderes reconocidos del sector privado, el gobierno, iglesias y organizaciones no-gubernamentales. La Sra. Machel preparó el escenario para la discusión:

Nosotros les informamos sobre los orígenes de la iniciativa para establecer la Fundación para el Desarrollo Comunitario y situamos la posición dentro del amplio rango de iniciativas de la sociedad a favor del desarrollo.

Somos un grupo de personas que sentimos la necesidad de participar activamente a fin de que los ideales que muchos de nosotros compartimos se vuelvan realidad.

Queremos movilizar la determinación y los recursos hacia una iniciativa de solidaridad nacional que podría llenar los espacios vacíos y generar resultados medibles, aunque nuestro deseo es caminar con seguridad desde los logros más pequeños hasta los más grandes.

Por lo tanto, les pedimos que su participación en las discusiones transforme su determinación y sus experiencias en conocimiento común para todos.

Les pedimos que compartan abiertamente sus convicciones y temores siempre pensando en la situación en la que viven las comunidades más pobres, ya que son, al final de cuentas, la razón de ser de este seminario.¹⁰

Los fundadores sintieron que la reunión logró dos objetivos principales:

- Abrió el camino para una reunión más amplia con especialistas y los recursos a favor de un objetivo común
- Involucró personalmente y obtuvo mayor apoyo tanto de donantes potenciales como de los líderes nacionales de la sociedad civil

Los fundadores sintieron que cada vez eran más capaces de demostrar la necesidad de una fundación local mantenida por un fondo patrimonial. Varios de los fundadores se lanzaron intensivamente a hacer visitas para recaudar fondos en el norte, centro y sur del país. Pedían a los líderes empresariales y sociales, a quienes conocían, que hicieran una contribución al fondo patrimonial de la Fundación. Habían aprendido que las empresas no eran capaces o que no estaban preparadas para comprometerse en contribuciones regulares porque estaban inseguras sobre su propia posición debido a los rápidos cambios en el ambiente económico del país. Antonio Carvalho Neves, miembro fundador que fue parte de este impulso por obtener financiación, señaló: "nosotros creíamos que reunir fondos no sería difícil, si éramos capaces de mostrar un plan coherente que fuera aprobado por las personas ".¹¹

A través de este esfuerzo para reunir fondos, la Fundación pudo recaudar el equivalente de US\$300.000, aproximadamente, en menos de 1 año y medio de visitas. De los más de treinta benefactores, la mayoría eran empresas medianas, algunas de las cuales fueron creadas antes de la independencia de Mozambique en 1980. Los fundadores se concentraron en obtener las contribuciones iniciales para el fondo patrimonial a través de contactos personales y debates. Ellos no invirtieron en material de propaganda ni presentaciones, muy probablemente porque ya tenían un acceso directo a potenciales contribuyentes y la decisión de hacer contribuciones, en ese entonces, era influenciada principalmente por la confianza creada a través de los contactos personales.

Participación en la conversión de la deuda en pro del desarrollo

El gobierno y una coalición de bancos europeos buscaban un medio para reducir, el volumen de la deuda de Mozambique desde hacía algunos años. En principio, los acreedores habían aceptado, cancelar la deuda, pero exigían a cambio que el gobierno colocara a disposición recursos para el desarrollo social y económico. Desde las discusiones iniciales, a fines de los años 80, los fundadores ya veían la posibilidad de recaudar ingresos para el fondo patrimonial a partir de la conversión de la deuda. Finalmente, surgió la oportunidad cuando los fundadores obtuvieron financiación local y demostraron así, el sentido de propiedad local y el compromiso con la idea.

Los fundadores tenían acceso a los ministerios gubernamentales, ya que muchos de ellos habían sido funcionarios de alto nivel del gobierno. El Ministerio de Hacienda fue el responsable por la conversión de la deuda. Gracias a estas conexiones, los fundadores de FDC se reunieron con el Ministro de Hacienda, que estaba convencido de que el fondo patrimonial de FDC sería un buen destino para los fondos porque redundaría en beneficios claros y a largo plazo para la sociedad mozambiqueña. Él desempeñó un papel fundamental al aconsejar a la fundación y apoyar su participación. Su apoyo fue clave ya que la negociación y la mecánica de la conversión de la deuda estaban fuera del alcance de la FDC.

Una condición para que la Fundación fuera aceptada como beneficiaria de la financiación era la de que los fundadores no presionaran al gobierno ni impusieran un plazo de pagos. Esta acción podría tener un impacto sobre la propia conversión de la deuda. El Ministerio se reservó también el derecho de determinar cómo se harían los pagos y tuvo la opción de pagar en moneda o en otros activos. Como la moneda nacional todavía no tenía estabilidad y en esa época era difícil ponerle un valor a los bienes raíces y a otros activos no monetarios, esto significó que el valor final de la conversión de la deuda fuera difícil de estimar.

El papel de los financiadores era demostrar que la fundación era una respuesta creíble y viable al desarrollo social y económico. Antonio Carvalho Neves y Graça Machel visitaron a las agencias acreedoras extranjeras en Europa y lograron convencerlas para que aceptaran la participación de la fundación en la conversión de la deuda. Como explica Carvalho Neves, "nos interpusimos entre las asignaciones de los donantes extranjeros y el gobierno de Mozambique y dijimos: '¿por qué no dárnosla a nosotros?' Nosotros teníamos la oportunidad histórica y las conexiones, todas las piezas del puente".¹² La fundación tuvo que justificar el fondo patrimonial con el dinero de la deuda directamente a los países acreedores que estaban involucrados, Noruega, Suecia, Finlandia, Dinamarca y Holanda, pero la conversión de la deuda en sí, fue negociada directamente por los gobiernos involucrados.

Graça Machel describe cómo se llevó a cabo la negociación y hace hincapié en la importancia de la elección del momento adecuado:

No obstante las dificultades, sentíamos que teníamos que empezar nuestro fondo patrimonial con fondos locales, de ciudadanos locales y obtener el apoyo del gobierno mozambiqueño. Tan solo esto nos dio la fuerza y la seguridad para negociar con el gobierno sobre el papel que podría tener. En aquel entonces, descubrimos que Mozambique estaba negociando los términos de su deuda con varios bancos grandes de Europa. Debido al gran cuidado que habíamos tenido para obtener la colaboración y hacer sociedades con el gobierno, supimos que tanto el gobierno como los banqueros europeos estaban buscando un emprendimiento social como el nuestro, en el cual Mozambique pudiera contribuir como parte de una compensación de la deuda. El momento era el mejor y el hecho de que ya habíamos movilizado un apoyo local significativo nos hacía un beneficiario atractivo de estos fondos sociales. El gobierno pudo concluir sus negociaciones y el fondo patrimonial que estábamos recaudando recibió una contribución multimillonaria (en dólares) de los fondos públicos. Así, a través de nuestras amplias asociaciones con la sociedad y el gobierno, reunimos el fondo patrimonial inicial que necesitábamos...¹³

Todos los pagos para la Fundación se hicieron entre 1992 y 1996. Además de efectivo, la Fundación recibió algunos de los pagos en bienes raíces, algunos de valor histórico o turístico. Para 1997, el fondo patrimonial de la Fundación proveniente de la compensación de la deuda tenía un valor aproximado de US\$3 millones.

Los financiadores contribuyeron para la defensa de la Fundación como beneficiaria de los fondos al:

- Asegurar el apoyo del Ministerio de la Hacienda que negociaría y llevaría a cabo el acuerdo
- Fomentar el apoyo y el entendimiento de los líderes sociales y económicos locales sobre la necesidad de la fundación y su papel potencial
- Reunirse en Europa con algunas de las agencias involucradas para que conocieran mejor a la Fundación

Búsqueda del apoyo de fundaciones extranjeras y agencias de asistencia para el desarrollo. Inicialmente, los financiadores pensaron que podían interesar a las agencias oficiales de asistencia para el desarrollo para que ofrecieran fondos de contrapartida de los recursos y a la inversión local para financiar el fondo patrimonial. Los financiadores se reunieron con las agencias y fundaciones extranjeras para discutir el acuerdo, pero se dieron cuenta de que no era probable que la estrategia tuviera éxito. La mayoría de los benefactores estaban dispuestos a considerar el apoyo a los programas y propuestas de proyectos de la Fundación, pero pocos tenían una política interna que les permitiera financiar fondos patrimoniales. Más allá de la cuestión política, aún las organizaciones que podían apoyar fondos de patrimonio no considerarían este apoyo para la Fundación porque, como organización en proceso de creación, no tenía un historial. El problema final era que la Fundación todavía no tenía la capacidad de responder a las necesidades de esas agencias, en términos de propuestas, materiales de apoyo y otras herramientas que mostraran la capacidad de la fundación de hacerse cargo de sus actos.

En 1992, los financiadores reevaluaron esta estrategia y decidieron postergar el esfuerzo de recaudar fondos para el patrimonio junto a las agencias extranjeras hasta que hubieran construido el historial de la organización. En su lugar, se acercaron a fundaciones y agencias oficiales de asistencia al desarrollo en búsqueda de apoyo para el programa, para ayudar a crear el historial que no tenían y promover el desarrollo institucional que les permitiera fortalecer su capacidad de reunir y administrar un fondo patrimonial.

Por ejemplo, le solicitaron a la Agencia Norteamericana para el Desarrollo Internacional (USAID) que financiara un estudio de la factibilidad para crear un fondo patrimonial en Mozambique con el objetivo de suministrar un flujo de fondos para las operaciones de la organización.¹⁴ USAID estuvo de acuerdo y contrató a una empresa de consultoría norteamericana para que llevara a cabo el estudio el cual:

- Concluyó que crear un fondo para una organización era un acercamiento factible en Mozambique (una pregunta que muchos se hacían benefactores)
- Produjo catorce recomendaciones sobre la estructura, el personal, el programa y el desarrollo de recursos de FDC

Las recomendaciones incluían lo siguiente:

Es factible que la Fundación establezca un fondo patrimonial para proporcionar financiación sostenible para cubrir sus necesidades operativas básicas. El gobierno de Mozambique se ha comprometido a darle a la Fundación una parte de sus ingresos provenientes de la compensación de la deuda. La Fundación ha demostrado su capacidad de obtener contribuciones del público en general...

- La Fundación debe llevar a cabo un estudio de sus necesidades de personal de acuerdo a diferentes escenarios de programas y apoyo administrativo. Esto debe incluir recaudación de fondos, contabilidad, administración de personal, desarrollo de criterios de financiación, análisis, creación y evaluación de proyectos, comunicación e información, sistemas de gerencia de informaciones, documentación y capacitación de personal en la administración de donaciones.¹⁵

El estudio confirmó la creencia de los financiadores de que una fundación mantenida por un fondo patrimonial era factible y que agregaba credibilidad a su iniciativa. El estudio también ayudó a aumentar la confianza de los benefactores extranjeros en la iniciativa.

Ejemplo 2

La campaña por el capital
Fundación Comunitaria de Puerto Rico

La Fundación Comunitaria de Puerto Rico (PRCF) fue fundada a través de los esfuerzos de un grupo de organizaciones e individuos que querían aumentar la financiación para el sector no lucrativo de Puerto Rico. Entre los financiadores estaban la Coalición Puertorriqueña Nacional (NPRC) y un grupo de donantes encabezados por la Fundación Ford que se reunieron a partir de un interés común por aumentar la financiación de actividades sin fines de lucro en la isla. La creación de un fondo patrimonial era la prioridad principal de los financiadores de PRCF, que lo veían como esencial para mantener los objetivos financieros de la fundación. En el capítulo 1 se discute la formación de PRCF.¹⁶

Los financiadores optaron por crear un fondo patrimonial siguiendo el modelo de las fundaciones comunitarias: crear una institución que pudiera recaudar e invertir fondos de donantes individuales de la propia la comunidad, cuyos intereses se usarían para lograr los objetivos designados por el donante. Comenzaron buscando contribuciones de fundaciones y empresas norteamericanas establecidas en Puerto Rico para formar un fondo patrimonial inicial con el que podrían apalancar fondos locales.

En los últimos quince años, PRCF ha llevado a cabo dos campañas patrimoniales, así como operaciones continuas para reunir fondos y aumentar su fondo patrimonial actual, que es equivalente a más de US\$20 millones. Cuando el respaldo de sus primeros benefactores se niveló, PRCF buscó y sigue buscando un mayor apoyo de fuentes locales de Puerto Rico. La Fundación ha intentado varias estrategias para lograrlo, incluyendo la formación de fondos con el nombre de las familias y celebridades deportivas.

La campaña inicial -1983-1988

Las condiciones para recaudar recursos en Puerto Rico no parecían favorables en los años 80. Para muchos, la filantropía tradicionalmente se relacionaba con programas de donación de las iglesias. Además, había pocas fundaciones donantes en la isla, y su papel era muy limitado. Existían sólo una fundación privada y menos de diez fundaciones familiares e independientes, todas relativamente pequeñas.¹⁷ La idea de donarle recursos una nueva fundación comunitaria que asignara el dinero a proyectos comunitarios específicos nunca se había intentado.

Cómo se reclutó a un público a través de un Estudio de Factibilidad

NPRC decidió llevar a cabo un estudio de factibilidad sobre la idea de establecer una fundación comunitaria. En 1983, con la financiación de la Fundación Ford, NPRC contrató a unos consultores privados para esta labor. El estudio fue un paso importante para obtener apoyo a la idea y recaudar contribuciones para el patrimonio, porque introducía el concepto de fundación comunitaria a una serie de benefactores potenciales tanto de la isla como de Estados Unidos.

Los consultores entrevistaron a 34 líderes de la comunidad y empresariales durante tres meses. La primera parte de las entrevistas consistía en la discusión sobre los roles y objetivos de las fundaciones comunitarias. La segunda parte exploraba la política de las compañías o de las organizaciones hacia las donaciones comunitarias, sus registros en

los últimos años y sus planes para el futuro. La tercera parte consistía en verificar las reacciones a la propuesta de crear una fundación comunitaria en Puerto Rico.

Un foco estratégico del estudio fueron las empresas estadounidenses que operaban en la isla. Se identificaron como una buena fuente de financiación potencial porque recibían beneficios fiscales considerables para instalarse en Puerto Rico (estas empresas se conocen como las "empresas 936" por la regulación fiscal de los Estados Unidos bajo la que se han instituido).

Los consultores encontraron respuestas positivas en la mayoría de las entrevistas. Sus conclusiones, resumidas más adelante, sugerían que tanto las fundaciones norteamericanas como las compañías 936 eran buenas fuentes potenciales de financiación para el fondo patrimonial:

- Los dirigentes de las principales asociaciones entrevistadas expresaron su apoyo para la fundación comunitaria: la Asociación de las Industrias de Puerto Rico, la Asociación de los Banqueros de Puerto Rico, la Asociación de la Industria Farmacéutica, y la Cámara de Comercio de Puerto Rico.
- La mayoría de los líderes entrevistados respondió que PRCF no debería tener ningún problema en reunir US\$3 millones del sector privado en fondos de contrapartida a lo largo de tres años
- La PRCF no competiría con United Way de Puerto Rico
- El momento era propicio por las siguientes razones:
 1. Las corporaciones 936, en parte respondiendo a la presión del Ministerio del Tesoro de Estados Unidos y las recientes enmiendas del Congreso, recibirían muy bien la creación de una fundación que fuera un catalizador y un instrumento para "hacer más en Puerto Rico".
 2. Hay un consenso creciente en Puerto Rico de que la isla necesita romper el síndrome de que sólo el gobierno es capaz de hacer las cosas.
 3. Recientemente el sector privado ha creado varias entidades nuevas para aumentar su papel en los asuntos comunitarios.
 4. Dos fundaciones puertorriqueñas están pasando por el proceso de aumentar substancialmente su otorgamiento de donaciones.¹⁸

Durante las entrevistas también quedó claro que tener un compromiso inicial de apoyo de personas de la Fundación Ford y Schering-Plough (corporación 936) sería un factor clave en el éxito de la iniciativa para formar un fondo patrimonial. Su apoyo aumentó la credibilidad de los esfuerzos locales y las probabilidades que tuvieran éxito. Además, estas dos organizaciones participaron de varios de los encuentros iniciales y, cuando el consejo de curadores se formó finalmente, anunciaron la intención de contribuir con fondos de contrapartida al fondo patrimonial de la Fundación.

PRCF recibió compromisos por un total de US\$4 millones en donaciones de estas fundaciones norteamericanas: la Fundación Ford, la Fundación Rockefeller, la Carnegie Corporation de Nueva York y la Fundación John D. and Catherine T. MacArthur. El compromiso era obtener contrapartidas para estos fondos con recursos locales al dos por uno. Así, necesitaba reunir un total de US\$8 millones hasta el 31 de marzo de 1989.

Gracias a los esfuerzos de dos ejecutivos de Schering-Plough, PRCF recaudó fondos de contrapartida de once compañías 936, dos bancos locales y varias compañías menores hasta totalizar US\$1.800.000 hacia fines del segundo año de la campaña.

En 1989, PRCF superó su meta de US\$12 millones (US\$4 millones de fundaciones estadounidenses y US\$8 millones de otras fuentes) por poco más de US\$300.000. La fundación solicitó y logró cerrar dos importantes acuerdos sobre las contrapartidas que la ayudaron a cumplir con su meta:

- El plazo se postergó por seis meses hasta el 31 de diciembre de 1988, para posibilitar la obtención de varias contribuciones nuevas para el fondo de patrimonio.
- Las fundaciones norteamericanas aceptaron que una contribución de más de un millón de dólares en servicios de cobertura en medios de comunicación de la campaña antidrogas de PRCF podría formar parte de la contrapartida.

La campaña hacia la permanencia - la segunda campaña

Tras la experiencia de la primera campaña para reunir capital, se llevó a cabo un esfuerzo para reunir activos para el fondo patrimonial. El consejo de PRCF sintió que estaba preparado para buscar nuevas formas de establecer una cultura de donación filantrópica en Puerto Rico que pudiera mantener a largo plazo. Algunas de las lecciones que aprendidos de los éxitos y obstáculos de la recaudación del fondo patrimonial permanente fueron:

- Comprender la importancia del apoyo local
- Reconocer el rol clave que puede desempeñar un miembro del consejo
- Designar un presupuesto para la campaña de construcción del fondo patrimonial
- Utilizar estratégicamente un consultor para investigar las fuentes de financiación¹⁹

En 1990, PRCF comenzó a visitar a sus benefactores más cercanos con el fin de incrementar su fondo patrimonial a US\$20 millones. Se acercó a ellos a través de contactos y peticiones directas. Al lanzar la segunda campaña, esperaba buscar y fortalecer la filantropía local con base en las tradiciones locales. Con esta finalidad, incorporó los siguientes conceptos a su campaña:

- Basarse en los aspectos culturales que incentivan a las personas a donar. PRCF creía que una idea importante era traer el concepto de familia para las fundaciones.
- Llegar a las celebridades locales para movilizar, no sólo recursos, sino el orgullo local resultado de la publicidad asociada a su participación
- Producir material visualmente atractivo y profesional, que transmita la idea de solidez, seriedad y estabilidad²⁰

Una de las herramientas que usó PRCF fue una escribir un comunicado para expresar el motivo por el cual una organización debe ser financiada a través de un fondo patrimonial. El comunicado de PRCF es de dos páginas y se usa junto con ejemplos de lo que se ha logrado hasta la fecha. La descripción cuidadosamente sitúa a la fundación dentro del contexto de la necesidad que tiene Puerto Rico de no depender del gobierno como el único benefactor que apoya los programas y las iniciativas sociales. Intercala este argumento con ejemplos de sus éxitos: (resumidos)

El caso de la fundación comunitaria de Puerto Rico

Durante más de cuarenta años, el gobierno había sido visto por casi todos los puertorriqueños como la fuente de todos los servicios, la solución de todos los problemas, el proveedor de todos los beneficios y el implementador de todas las actividades económicas.

Este fue el legado de cuatro décadas de transformación en una sociedad que pasaba de una economía de monocultivo, sin la presencia del propietario en los años 30, con muchos vestigios de feudalismo, a una economía de base industrial y diversificada, con un crecimiento cada vez más rápido en los años 60 y 70.

Era un papel apropiado para el gobierno a principios de ese período. Tuvo que tomar la iniciativa para mostrarle a la comunidad el camino hacia la autoestima a través de la autosuficiencia y para estimular la adhesión del capital privado a recorrer este camino. El gobierno representó bien su papel, tan bien, que Puerto Rico se mencionaba a menudo como un modelo a ser emulado por otras sociedades en desarrollo.

Pero la transformación todavía no está completa. Muchos de los viejos problemas sociales y económicos aún persisten y han surgido muchos nuevos como resultado del fenómeno de la rápida modernización.

En los últimos años, se ha vuelto cada vez más obvio que el gobierno no puede, y en el fondo, no debe, seguir suministrándoles todas las cosas a todas las personas. Esto es particularmente cierto en una sociedad cada vez más compleja, en términos de economía, aspiraciones, formación y modelos de producción y consumo.

Pero no había nada que llenara el vacío entre la iniciativa gubernamental y las necesidades sociales. En Puerto Rico, a diferencia de los Estados Unidos, no ha habido una tradición bien arraigada de filantropía privada para llenar el espacio entre lo que la comunidad necesitaba y lo que el gobierno podía ofrecer. Una de las razones de esta carencia es el hecho de que, hasta hace muy poco tiempo, las fundaciones filantrópicas nacionales, que tienen un papel importante en el desarrollo de las comunidades en el continente, eran prácticamente inactivas en la isla.

Sí, Puerto Rico ya estaba maduro para que alguien que quisiera caminar junto con el gobierno y actuar como su complemento en el intento de encontrar soluciones para la variedad de problemas que persisten, además de los muchos que han surgido en forma simultánea con el desarrollo y la modernización...

Y, dentro de esta realidad, nació en 1985 la Fundación Comunitaria de Puerto Rico.

La Fundación trajo algo nuevo a la isla. Durante su corta existencia, institucionalizó y profesionalizó la filantropía en Puerto Rico. Ha demostrado que existía la necesidad de tener este tipo de organización y que la donación bien administrada promueve la filantropía corporativa e individual. Su éxito ha llamado la atención de grupos de varios países del Caribe y de América Latina conscientes del civismo, muchos de los cuales han llegado a la isla para aprender cómo opera la fundación, con el objetivo de repetir esta historia de éxito en sus países.

Ahora, la necesidad es edificar sobre este éxito, y darle a la Fundación Comunitaria de Puerto Rico un fuerte impulso que la establezca firmemente como una herramienta comunitaria permanente y de gran valor para ayudar a Puerto Rico a enfrentar los desafíos del presente y del futuro.

Una cosa que podemos asegurar es que al cumplir nuestra petición de obtener un apoyo significativo para nuestro fondo patrimonial, ustedes habrán hecho una de las mejores inversiones en Puerto Rico. Como creemos que, al terminar de leer este texto y el material que se adjunta,

ustedes concluirán que ninguna otra institución de la isla está usando con tanta eficacia y eficiencia los recursos disponibles para ayudar a resolver los problemas estructurales de la sociedad y para construir un Puerto Rico más estable y mejor.

Únase a nosotros para llevar a cabo esta importante empresa hasta su máximo potencial.²¹

Fondos de familia

Además de insistir con sus benefactores más cercanos, PRCF anunció su intención de empezar a recaudar fondos locales, junto a las familias que deseaban crear un legado a través de su apoyo al financiar el desarrollo de la comunidad puertorriqueña. El Informe Anual de 1990 de PRCF describe la función y el contexto de estos fondos familiares para su creación:

... La campaña hacia la Permanencia no depende únicamente del apoyo continuo y repetido de los patrocinadores originales. Fiel a su objetivo de estimular el crecimiento de la filantropía privada, la Fundación creó nuevas formas de recaudar fondos y darles a los donantes reconocimiento por su apoyo. Notable entre estos nuevos abordajes está el Fondo Familiar. Bajo este concepto, cualquier miembro de una familia que desee establecer un legado permanente a nombre de un miembro en particular de familia, o de la familia como entidad, podrá hacerlo a través de la Fundación.

El mecanismo es sencillo: la persona o la familia que desee crear el legado dona una cantidad, bajo la forma de contribución única o como contribución abierta, a la que se agregarán periódicamente sumas depositadas en la Fundación, con la condición de que el dinero se destinará al Fondo Patrimonial y de que las utilidades generadas se usen de la forma que mejor refleje los intereses de la persona homenajeada.

El uso específico puede ser, por ejemplo, tan general como "finances educativos", o tan específico como para "programas de salud mental". O puede sencillamente ser donado en apoyo a los programas generales de la Fundación. Desde el punto de vista de la Fundación, mientras menos específica sea la designación del uso, mejor. Pero algunos donantes tienen razones muy válidas de ser específicos. Un fondo puede haberse creado, por ejemplo, en nombre de un(a) maestro(a) de ciencias, y la familia entonces desea homenajearlo(a) auspiciando en el campo de la ciencia. A menos que la restricción deseada sea demasiado específica, generalmente se puede hacer acomodar en las seis amplias áreas de interés que la Fundación ha definido para sí misma: salud, educación, desarrollo comunitario, desarrollo económico, cultura y las artes y prevención de la delincuencia y el abuso de las drogas.

Los Fondos Familiares no son tan sólo una idea. Es un programa continuo. El primer fondo fue creado en 1990 por la familia Margarida-Juliá, en homenaje a la memoria de Doña María Luisa Saldaña de Juliá, esposa del Dr. Mario Juliá. Su apoyo incansable a su esposo fue el medio de ayudarlo a alcanzar muchas metas en el campo de la salud mental. Otros Fondos Familiares que están en trámites de creación y se espera que las pequeñas contribuciones actuales se transformen en un flujo significativo que pueda contribuir, de forma importante, para alcanzar la meta de US\$20.000.000 y seguir creciendo en forma indefinida.²²



En 1997, PRCF tenía 20 fondos familiares por un valor total de US\$ 39.461, siendo el menor de US\$ 50 y el mayor de US\$ 10.000. Los Fondos Familiares hasta ahora han redituado un retorno pequeño en relación con el esfuerzo empleado, pero PRCF los considera uno de sus programas más exitosos. Nelson Colón, el director del programa, señaló:

Creo que es, quizás, el instrumento más poderoso que tenemos para construir la filantropía familiar e individual en Puerto Rico. Es un nuevo camino, que parte del viejo plano de nuestras fundaciones asociadas de Estados Unidos. Ahora estamos trabajando en una de las áreas más difíciles, que es la construcción de la filantropía local.

Lo importante es que, aunque el rendimiento es bajo, comparado con las donaciones grandes que recibimos de fundaciones y empresas norteamericanas, el hecho de que tengamos 20 fondos familiares abiertos es un gran paso hacia una nueva tradición filantrópica.²³

Colón cree que los tres componentes del éxito inicial del Programa de Fondos Familiares son:

- **PRCF suministra contrapartidas para los fondos familiares.** Cada dólar donado a un fondo familiar se equipara con cincuenta centavos de la Fundación. Esto ha sido un gran incentivo para donar.
- **La campaña de marketing de PRCF ha sido efectiva.** El folleto fue muy bien recibido. Además, PRCF produjo un video que la relaciona con las tradiciones culturales y sociales locales. PRCF usa el video en reuniones y en conferencias profesionales. Otro acercamiento es trabajar con urbanistas.
- **Existe una fuerte conexión entre el concepto de los fondos familiares y la forma en que normalmente ocurre la actividad filantrópica en Puerto Rico.** La filantropía se da a través de la herencia, los padres dejan dinero a su familia y piden a la familia que apoye algún tipo de obra de beneficencia. Los Fondos Familiares de PRCF ofrecen a las familias una forma de hacer crecer esta tradición local.

PRCF también ha comenzado a trabajar en otro concepto llamado los Fondos de las Estrellas. A través de este concepto, busca cultivar a celebridades que tienen una alta posición, principalmente beisbolistas, invitándolos a abrir un fondo en la fundación con parte de sus ingresos. En 1998, PRCF tenía un fondo de estrellas de US\$100.000. El plan es que las celebridades de cualquier campo encuentren atractivo el Fondo de las Estrellas.

Ejemplo 3

Conversión de la deuda en pro de la naturaleza *Fundación para el Medio Ambiente Filipino*

La Fundación para el Medio Ambiente Filipino (FPE) se estableció formalmente en 1992. La base financiera de su establecimiento provino de una conversión de la deuda a favor de la naturaleza llevado a cabo con fondos de la Agencia Norteamericana para el Desarrollo Internacional (USAID) y el Banco de Tokio.

El esfuerzo de reunir un fondo patrimonial se inició con conversaciones entre los gobiernos de los Estados Unidos y de las Filipinas y un lobby estratégico de una coalición de organizaciones ambientalistas de Filipinas, Green Forum Philippines. En 1990, como resultado de estas discusiones, el gobierno estadounidense aprobó como ley

la Iniciativa para la Ayuda Extranjera, bajo la cual surgió el Programa de Gerencia de los Recursos Naturales. De los US\$125 millones de nueva ayuda bilateral para las Filipinas, se asignaron US\$25 millones para un Componente de Protección de los Recursos para apoyar actividades locales de gerencia de la diversidad biológica y los recursos sostenibles.

El gobierno filipino y USAID negociaron el uso de esta financiación. Al mismo tiempo, las conversaciones entre el gobierno de Filipinas y el sector de ONGs dieron lugar a la idea de usar parte de esta ayuda para crear un fondo permanente para financiar actividades ambientales. Consecuentemente, parte de esta ayuda y una contribución del Banco de Tokio se usaron para comprar deuda filipina y es la base del fondo patrimonial de US\$22 millones de FPE.

Negociación e manejo de la conversión de la deuda

La propia Fundación surgió de una negociación exitosa que incluyó a las organizaciones ambientalistas de las Filipinas y los gobiernos norteamericano y filipino. Las negociaciones no siempre se dieron sin tropiezos. La necesidad de la aprobación del congreso de Estados Unidos y los intereses de las organizaciones filipinas para garantizar que cualquier fundación financiada por un fondo de donaciones tuviera autonomía local debería incorporarse al proceso.

La acción del gobierno norteamericano para apoyar la preservación ambiental en las Filipinas partía de la premisa política de apoyar el histórico cambio de poderes del gobierno (de la dictadura de Ferdinand Marcos a un sistema más democrático) y el proceso de democratización que se estaba dando en Filipinas. USAID vislumbró una oportunidad de ser la pionera en una nueva era en la asistencia al desarrollo que incorporaría la participación de ONGs y un apoyo substancial para el medio ambiente. Financiar una fundación ofrecía una ventaja en particular: la Agencia podría hacer una sola y significativa contribución que tendría un impacto a largo plazo. Como señaló Eugenio Gonzalez, líder de una ONG filipina, que tuvo un papel importante en las conversaciones:

En un fondo patrimonial hay una ventaja burocrática integrada. Pongamos 100 millones de dólares en un fondo patrimonial y habremos gastado 100 millones de dólares en un abrir y cerrar de ojos. Si no los ponemos en un fondo patrimonial, lo gastaremos en un plazo de varios años.²⁴

A fin de iniciar el proceso de negociación de la financiación a través de la conversión de la deuda, el gobierno de Estados Unidos eligió a una ONG estadounidense, el World Wildlife Forum (WWF), para que actuara como agencia de implementación. Después de que USAID firmó este acuerdo, los negociadores de las ONGs de las Filipinas insistían en que no se le debería dar a una ONG norteamericana el papel de "curador" absoluto sobre un proyecto filipino. Identificaron dos condiciones para su participación en el proceso de establecimiento de FPE:

- La Fundación debería ser dominada y administrada por una ONG
- The Philippine Business for Social Progress (PBSP) quedaría incluida en el acuerdo de cooperación

En consecuencia, WWF firmó un acuerdo de cooperación con PBSP en julio de 1991. Ambas ONGs estaban comprometidas a suministrar asistencia técnica a FPE durante sus dos primeros años y conjuntamente administrarían un Programa Provisorio de Donaciones para que los fondos estuvieran inmediatamente disponibles para los solicitantes de la ONG mientras que se formalizaba FPE.

Estructura del acuerdo

La conversión de la deuda a favor de la naturaleza quedó estructurada como se indica:

La financiación inicial provino de USAID, que, a través del Componente de Protección de los Recursos de su Programa de Recursos Naturales, proporcionó las donaciones que establecieron un fondo patrimonial por un valor [en 1995] de 22 millones en pesos filipinos. El Banco de Tokio también hizo una donación relativa a la deuda de US\$200.000 al World Wildlife Forum en beneficio a la Fundación. El fondo patrimonial de FPE está bajo la forma de una serie especial de bonos del Banco Central de Filipinas. Los intereses obtenidos a partir de esos bonos se utilizan por la Fundación para financiar proyectos de las ONGs que tienen el propósito de conservar la biodiversidad, así como para algunos programas proactivos.²⁵

| Banco Extranjero | → WWF | → Banco Central | → Fundación |
|--|--|--|---|
| Vende bonos dudosos de la deuda con descuentos substanciales | Recibe donaciones de agencias de financiación internacionales, por ejemplo, USAID y el Banco de Tokio, para rescatar parte de la deuda externa Filipinas | Convierte los bonos de deuda en moneda local a una tasa de conversión estipulada | Recibe los fondos de la conversión de la deuda en forma de un fondo patrimonial |
| | Compra bonos de deuda nacional en el mercado secundario de bonos de la deuda | | Usa los intereses del fondo patrimonial para proyectos / programas ambientales |
| | Exige que los ingresos de la conversión de la deuda se usen para proyectos de conservación | | |

26

Inversión y administración del fondo patrimonial

Aún antes de que FPE hubiera reunido un fondo patrimonial, comenzó a establecer políticas de inversión y administración para proteger y aumentar el fondo.

FPE estableció una unidad financiera, encabezada por un gerente financiero y respaldado por un analista financiero de proyectos. Las responsabilidades de estas personas incluyen la coordinación y administración financiera general, la contabilidad y las inversiones. El gerente financiero desarrolla un programa para obtener el más alto rendimiento por fondos que se pueden invertir y lo presenta para la aprobación del director ejecutivo de FPE. El gerente financiero también coordina con los gerentes de inversiones su administración. Cualquier cambio en la política y en la evaluación del desempeño del gerente, se discute en un comité de inversiones a nivel del consejo.

Las políticas de inversiones a continuación surgen de una reunión del consejo de FPE de diciembre de 1997 y toman en cuenta el clima económico negativo de ese año. Además de las políticas relativas al fondo patrimonial y su "crecimiento", FPE desarrolló políticas de inversión en las donaciones "fluctuantes" y de fondos operativos comprometidos y asignados, pero todavía no entregados.²⁷

POLÍTICAS DE INVERSIÓN. El 12 de diciembre de 1997

A. ESCENARIO

La política de inversión tiene el objetivo de atender a los requerimientos básicos de la Fundación:

1. Seguridad del capital
2. Liquidez de fondos
3. Réditos suficientes
4. Crecimiento del fondo a largo plazo

Para que la Fundación pueda cumplir con estos objetivos y al mismo tiempo llevar a cabo sus funciones, trata de invertir y programa su presupuesto para producir modelos de gastos uniformes de un año al otro, mientras preserva el valor real de la cartera de inversiones.

La siguiente tabla muestra la asignación de activos de la cartera de FPE al final de septiembre de 1997. Las inversiones con ingresos fijos constan de valores gubernamentales a corto y a largo plazo, o sea el 94% de la cartera total, en tanto que la utilidad neta y otras cuentas con liquidez totalizaron el 6% restante del total de fondos.

| Componentes de la cartera (el 30 de septiembre de 1998) | | |
|--|---|-------------------|
| | <u>Valor en el mercado</u> (en miles de pesos) | <u>Porcentaje</u> |
| Inversiones con ingreso fijo | | |
| Valores a largo plazo | | |
| Bonos a 20 años | 318.060 | 54 |
| 5 años (bonos de plazo fijo) | 82.207 | 14 |
| 4 años | 18.680 | 3 |
| 3 años | 33.491 | 5 |
| 2 años | 59.924 | 10 |
| Corto plazo | 36.767 | 6 |
| Patrimonio Líquido | 24.509 | 4 |
| Cuentas con liquidez | 14.103 | 2 |
| Total | 587.741 | 100 |

* El valor del mercado incluye los intereses devengados

B. INDICADORES ECONÓMICOS

[Sección breve que detalla los indicadores económicos y las tendencias del mercado en 1997]

C. POLÍTICA DE INVERSIONES

| Fondo Patrimonial | | |
|--|---|---|
| Puntos decisivos | Política | Comentarios |
| <ul style="list-style-type: none"> • Horizonte de tiempo | <ul style="list-style-type: none"> • Corto a largo plazo | <p>Las inversiones se pueden hacer en valores a corto y a largo plazo o en bonos de inversión con carencia de menos de un año.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia de riesgo | <ul style="list-style-type: none"> • Fijos - 80% - 100% | <p>La porción de ingreso fijo se puede invertir en bonos de crédito del gobierno, papeles comerciales, pagarés, participación en préstamos (sujeto a examen riguroso). Las inversiones de patrimonio líquido no deben exceder del 20% del total de la cartera de títulos.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Análisis | <ul style="list-style-type: none"> • Consejo curador | <p>Los análisis de las políticas de inversiones del Comité de Inversiones serán inicialmente conducidas por la comisión de inversión para la aprobación del consejo curador. El análisis de las políticas se hará anualmente después de las presentaciones del informe anual de los gerentes de fondos. Evaluaciones trimestrales sobre los gerentes de fondos también se llevarán a cabo por el Comité de Inversiones.</p> |

FPE también invirtió en un "fondo de crecimiento" especial con el objetivo de suministrar una fuente adicional de fondos en el futuro. Este fondo es más tolerante al riesgo y permite que haya inversiones relacionadas con los programas, otro mecanismo financiero mediante el cual una fundación puede ir tras sus objetivos. Como lo explica un documento del consejo de FPE.²⁸

Las inversiones relacionadas con los programas son otra forma en que FPE puede lograr sus objetivos. Pueden ser préstamos, aunque puedan también ser garantías de préstamos o inversiones del patrimonio líquido. El factor que los diferencia de las donaciones es que son recuperables. Como tales, pueden ampliar y reciclar los recursos de la fundación. Estas inversiones implican un mayor riesgo y pagan un interés más alto que las inversiones convencionales y los beneficios son numerosos. Ayudan a los beneficiarios a cubrir déficit de créditos, a obtener financiación adicional de otras fuentes privadas, acumular activos y producir ingresos para mantener sus operaciones. Los plazos de devolución de las inversiones asociados a los programas varían de mediano a largo plazo para que los deudores puedan fortalecer sus finanzas a lo largo del tiempo. Los deudores pueden ser cooperativas locales, organizaciones populares u ONGs seleccionadas.

Sección 3 Recaudación de recursos de fundaciones internacionales

En esta sección se dan algunos ejemplos de cómo las fundaciones locales han recaudado recursos de fundaciones internacionales.

Ejemplo 1 Una alianza con la Fundación Danielle Agostino
Fundación Vamos, México

Ejemplo 2 Financiación básica de la Fundación John D. and Catherine T. MacArthur
Fundación para el Desarrollo Comunitario, Mozambique

¿Cuáles fundaciones internacionales pueden financiar a las Fundaciones que otorgan donaciones de otros países?

Un número reducido de fundaciones, primordialmente de los Estados Unidos, Europa y Japón, tienen programas de otorgamiento de donaciones en el ámbito internacional. Entre estas fundaciones internacionalmente activas, solo unas pocas han canalizado su apoyo a través de fundaciones establecidas en otros países. Sin embargo, esta financiación ha sido fundamental en varios casos para el crecimiento y desarrollo de las fundaciones del extranjero. Muchas fundaciones internacionales anuncian los países y las áreas de actividad que les interesa apoyar. Ellas pueden proporcionar directamente las directrices y, con frecuencia, se pueden consultar en la Internet.

¿Por qué las fundaciones internacionales financian fundaciones aliadas de otros países?

Una fundación internacional puede, sin lugar a dudas, tener varios objetivos que la lleven a trabajar con sus asociadas en otros países. Entre las razones que eligieron para trabajar con las fundaciones que aquí se comentan estaban:

- Tener acceso al conocimiento y a las organizaciones locales
- Trabajar con aliados que comparten valores similares y modelos de responsabilidad
- Aumentar la sostenibilidad de sus esfuerzos en otros países, apoyando el crecimiento de las instituciones filantrópicas locales que continuarán estos esfuerzos

Las fundaciones internacionales han ayudado a las fundaciones aliadas:

- Co-financiando sus programas de donaciones
- Ayudándolas a movilizar recursos adicionales
- Suministrando apoyo técnico
- Financiando costos operativos básicos

¿Cómo abordar a las fundaciones internacionales?

Las fundaciones internacionales, así como sus aliadas, tienen sus propias políticas relativas a potenciales apoyos. Algunas tienen un equipo profesional de campo. Otras, pueden abordar activamente a la fundación local con una idea de llevar a cabo

un programa conjunto. Algunas otras, consideran e incluso prefieren recibir propuestas solicitadas, en tanto que otras no consideran la posibilidad de dar fondos para una propuesta si no ha habido un contacto significativo previo.

La Fundación Vamos y la Fundación para el Desarrollo Comunitario (FDC) se dieron cuenta de que necesitaban invertir tiempo para llegar a conocer al personal y los objetivos de la fundación internacional. Esto permitió el desarrollo de una buena relación y de canales de comunicación entre ellas. Su experiencia nos hace ver tres fases separadas en la relación.

1. Preparación del terreno

Hacer contacto con el personal o con terceros conectados a la fundación internacional ayudó a iniciar conversaciones y a crear un entendimiento. Estos contactos se dieron a través de la participación de un fundador en una conferencia internacional, en el caso de FDC, y el apoyo se debió a que un tercero lo facilitó en el caso de Vamos. Al preparar el terreno, ambas fundaciones trataron de:

- Identificar las áreas de financiación y objetivos de la fundación internacional
- Discutir sus propios objetivos y cómo se alcanzarían
- Dar un contexto más amplio sobre su papel en la sociedad
- Demostrar su capacidad e integridad

2. Perfeccionamiento de la propuesta

La preparación del terreno ahora empieza a tomar forma como propuestas de acción concretas. Ni Vamos ni FDC presentaron propuestas no solicitadas. Crearon el contenido de las propuestas al consultar con sus miembros y el personal de las fundaciones internacionales. Se modificaron con el retorno que les suministraron ambas fundaciones. En los dos casos, la relación entre las fundaciones locales e internacionales involucró una serie de propuestas, cada una proveniente de los resultados del trabajo de años anteriores. Consideraron que un material complementario de comunicación consistente, una buena reputación, una buena propuesta y la habilidad de ejecutarles fueron vitales para su éxito.

3. Evaluación del progreso y las próximas etapas

Una vez que fueron concedidas las financiaciones, FDC y Vamos tenían que mantener bien informadas a las fundaciones internacionales asociadas sobre su progreso, algo que no siempre es tan sencillo como suena. Usualmente, cualquier acuerdo de financiación implica un proceso de información, pero éste es sólo un aspecto en el que las fundaciones, aquí discutidas, han tratado de crear una relación continua. Sus experiencias nos hacen pensar que es importante mantener una línea de comunicación abierta por medio de la cual sea posible hablar tanto de los éxitos como de los desafíos que se presentan a la colaboración mutua. Vamos ha hecho de las visitas conjuntas al campo una forma de compartir las lecciones aprendidas en su trabajo.

Resumen

Las propuestas exitosas se concentran en iniciativas que se adaptan a los objetivos de ambas fundaciones. Las fundaciones que dan apoyo internacional necesitan cumplir sus objetivos particulares. La Fundación Danielle Agostino de los Estados Unidos y Vamos se reunieron varias veces para hablar de estas áreas potenciales de colaboración. Las propuestas que surgieron de este contacto se beneficiaron del buen entendimiento por ambas partes de la intersección de sus objetivos y fines.

Las alianzas establecidas para lograr conjuntamente objetivos comunes pueden fortalecer las iniciativas de ambas organizaciones. Más allá del apoyo financiero que se puede desarrollar en una relación de fundación a fundación, está el potencial de fortalecimiento de las iniciativas para ampliar el impacto de las donaciones. Una fundación local tiene conocimiento de las condiciones locales, una capacidad de interactuar coherentemente y a largo plazo con los beneficiarios y con el objetivo de movilizar los recursos locales. La fundación internacional ofrece el conocimiento de prácticas exitosas de otros países en los que trabaja, el acceso a más recursos financieros y conexiones con otras organizaciones. Estas alianzas, sin embargo, no son fáciles de mantener.

Diferentes leyes, costumbres, expectativas y políticas pueden limitar el posible apoyo de fundaciones con programas internacionales y el nivel de financiación disponible. Puede ser un desafío obtener el nivel de confianza y conocimiento necesarios para crear una propuesta exitosa. Una razón por la que muchas fundaciones siguen apoyando a las ONGs internacionales para que trabajen en otros países, en lugar de apoyar a las ONGs locales, es porque pueden garantizar más fácilmente que su financiación se va a usar de una manera responsable.

En el caso de FDC, la Fundación John T. and Catherine D. MacArthur realizó su primera financiación a través de un intermediario estadounidense que podía asumir la responsabilidad fiscal. Posteriormente, cuando la FDC comenzó a desarrollar sus propios sistemas y procedimientos, MacArthur entregaba su financiación directamente a la FDC.

Administrar una relación exitosa exige una buena capacidad en, por lo menos, las siguientes áreas: planificación y ejecución de programas, administración y contabilidad financiera y comunicaciones. FDC y Vamos se dieron cuenta de que necesitaban tener buenos programas y la capacidad de informar y comunicar lo que habían hecho. Estas capacidades eran fundamentales, no sólo por su habilidad de mantener una buena relación con sus donadores, sino también para su objetivo principal: el impacto social y económico que podrían causar.

El apoyo proveniente de fundaciones con programas internacionales de donaciones puede dirigirse para programas, desarrollo institucional o fondos patrimoniales. Diferentes fundaciones tienen diversas restricciones en cuanto a los tipos de apoyo, pero han dado apoyo para programas (donaciones y otros) y para el desarrollo de la propia institución. El caso de Vamos es un ejemplo del apoyo a un programa y el caso de FDC es un ejemplo de apoyo para el desarrollo institucional. El apoyo para la formación de fondos patrimoniales es menos común. El caso de la Fundación Comunitaria de Puerto Rico es un ejemplo del apoyo para recaudar dinero donado por la Fundación Ford para el fondo patrimonial.

Ejemplo 1

Financiación básica de la Fundación John D. and Catherine T. MacArthur
Fundación para el Desarrollo Comunitario, Mozambique

Desde 1989, un grupo de mozambiqueños comenzó a entablar una relación con la Fundación John D. and Catherine T. MacArthur basada en la creencia mutua de que una fundación localmente administrada podría tener un papel muy importante en el fortalecimiento de la sociedad civil y el desarrollo de Mozambique, que acababa de salir de dos décadas de guerra. Los mozambiqueños, todos los que participaron en asuntos sobre el desarrollo social o económico del país, comenzaron a pensar estrategias ya desde 1987 sobre cómo podrían empezar a crear y fortalecer organizaciones no-gubernamentales de Mozambique.

Preparación del Terreno

La Fundación MacArthur se involucró desde el comienzo en la conceptualización de la Fundación para el Desarrollo Comunitario (FDC), a través de discusiones con Adele Simmons (Presidenta de la Fundación MacArthur) y Graça Machel (quien llegaría a ser una de las fundadoras de la FDC y que es la ex-primer dama y Ministra de Educación de Mozambique). En una reunión celebrada en 1990, las dos asistieron al Grantmakers' Affinity Group de Sudáfrica en un Consejo de Fundaciones celebrado en Estados Unidos; Machel y Simmons hablaron de la posibilidad de construir una fundación en Mozambique que empezaría a retirar el poder de decisión sobre problemas del desarrollo local de las manos de los donantes extranjeros y construir mayor autonomía y participación local. Convinieron en que el primer paso consistiría en consultar más ampliamente a la sociedad mozambiqueña. Simmons señaló que quizás MacArthur apoyaría este proceso.

Machel le pidió a The Synergos Institute (organización sin fines de lucro con sede en la ciudad de Nueva York, con experiencia en el área de formación de fundaciones) que la ayudara y ayudara a los otros mozambiqueños a iniciar un proceso de consultoría en su país sobre el tema. Además de prestar ayuda técnica y de dar asesoría a los fundadores, Synergos también administró la primera donación para planeación de US\$25.000 hecha por MacArthur a nombre de los mozambiqueños que, en ese momento, no tenían una asociación formal que pudiera aceptar y administrar la donación. Global Partners, otra ONG norteamericana administró la segunda donación, en 1990, y la tercera, en 1992. Una cuarta donación, en 1993, que cubría tres años (1993, 1994 y 1995) se hizo directamente a la Asociación para el Desarrollo de la Comunidad, precursora de FDC. Finalmente, en 1996, MacArthur hizo una donación a tres años directamente a la FDC, que se había lanzado formalmente en 1994. A través de una "iniciativa sobre la filantropía en los países en desarrollo", el Programa General de la Fundación MacArthur (así como el Programa para la Paz y la Cooperación Internacional) contribuyeron con un total de US\$1.378.000 (de 1990 a 1999) para la formación y el desarrollo de la FDC.

Las primeras relaciones, basadas en conversaciones entre varios individuos, fueron fundamentales para la decisión de MacArthur de financiar un proceso de consulta. Tener un asociado, como The Synergos Institute, que podía prestar apoyo institucional, ayuda técnica y asesoría durante este proceso, también fue un elemento clave en la decisión de MacArthur de dotar de fondos a FDC. Woodward Wickham, Vicepresidente de Asuntos Públicos y director del Programa General de la Fundación MacArthur, explica que la Fundación MacArthur, que no tiene oficinas en África, dependió de Synergos para ayudar a monitorear la evolución y el progreso de la FDC.²⁹

Creación de una propuesta

En 1992, el grupo fundador había creado la Asociación para el Desarrollo de la Comunidad, que tenía la única misión de establecer la fundación y que había recibido un apoyo significativo dentro de Mozambique (especialmente de líderes gubernamentales, empresariales y sociales). Wickham había visitado la Asociación en sus nuevas oficinas ese año para comenzar a evaluar, entre otras cosas, la rapidez del grupo para desarrollar la fundación. Al término de su visita, animó a la Asociación para que presentara una propuesta para financiar los costos institucionales, operativos y del desarrollo de una nueva fundación. Wickham aclaró que MacArthur no consideraría la hipótesis de contribuir al fondo patrimonial de la fundación. Más bien, le interesaría ayudar con los costos básicos para que la nueva fundación pudiera llegar a ser una institución fuerte que, a su vez, sería capaz de recaudar financiación para programas y para su fondo patrimonial.

Basándose en estas conversaciones, el personal de la Asociación escribió y presentó una propuesta para una financiación básica durante de tres años. Un poco más adelante presentamos un extracto de la carta que se envió, seguida por la lista de anexos, extractos del resumen y el índice. La propuesta solicitaba financiación total, más de US\$1,3 millones a lo largo de tres años. MacArthur le otorgó a la fundación US\$750.000 que serían pagados en valores decrecientes durante los tres años, con la lógica de que la Fundación comenzaría a recaudar fondos adicionales y a depender menos de su apoyo. Este es un segmento de la carta que se envió junto con la propuesta:

Con base en nuestra reciente evaluación del progreso de la Asociación y los desafíos en Mozambique (como se señala en el Informe del Progreso que les enviamos el mes pasado), me gustaría presentar ante la Fundación MacArthur una propuesta a tres años para obtener apoyo operativo y parcial para proyectos. En esta propuesta se esboza un plan para lanzar la Fundación para el Desarrollo Comunitario con el propósito de apoyar las iniciativas de las comunidades locales de nuestro país.

En términos financieros, Mozambique es uno de los países más pobres del mundo. Como sociedad, hemos sufrido violencia masiva, por desplazamientos y la destrucción de nuestra infraestructura social y económica. En este momento, nuestro pueblo es nuestro recurso más precioso y debemos encontrar nuevas formas de movilizar recursos y catalizar la reconstrucción de nuestro país.

Ciertamente necesitaremos la ayuda internacional para resolver algunos de los problemas que enfrentamos, tales como la desmilitarización de nuestro país, la reubicación de los refugiados hacia sus comunidades y la reconstrucción de nuestros puentes y carreteras. Sin embargo, al mismo tiempo, el pueblo mozambiqueño, las comunidades e instituciones deben tener la responsabilidad de reconstruir nuestra sociedad. Veo la Fundación como un paso hacia la catalización de las iniciativas y liderazgo locales y a la generación de nuevas ideas para lograrlo.³⁰

La Fundación entonces solicitó a MacArthur apoyo para el proceso de formación de una fundación. El enfoque de la propuesta era justificar una organización que pudiera responder a las necesidades del pueblo de Mozambique y que ayudara al país en su reconstrucción. La propuesta, entonces, se concentraba en el desarrollo institucional de la fundación. El índice de la propuesta a continuación, muestra en dónde incorporaron los elementos que, en su opinión, eran fundamentales para el establecimiento de dicha

institución, es decir, cómo desarrollarían el equipo y los sistemas, cómo implementarían un programa de donaciones efectivo y cómo recaudarían recursos.

Propuesta a la Fundación John D. and Catherine T. MacArthur para una donación a Tres Años para Apoyo Operativo y Parcial para Programas

30 de Julio de 1992

Índice:

A. Resumen

B. Estatus del trabajo y análisis del progreso

1. Desarrollo institucional
2. Desarrollo del programa
3. Recaudación de fondos y difusión

C. Objetivos y razonamiento del programa

1. Continuar reuniendo a personal debidamente calificado y afinar la administración y los procedimientos de nuestra empresa
2. Expandir los esfuerzos de difusión en apoyo del fondo de dotación y necesidades del programa y nuevos miembros
3. Desarrollar estrategias de trabajo efectivas e implementar un programa a tres años

D. El programa

1. Objetivos y estrategias del programa
2. Áreas de actividad
3. Plan del programa para proyectos de desarrollo de las comunidades locales
 - Educación y salud
 - Pozos de agua
 - Reforestación
 - Agricultura y procesamiento de alimentos
 - Albergues para niños de la calle

E. Presupuesto

F. Anexos

Lista de anexos:

- Declaración de la misión
- Estatutos de la fundación (versión preliminar)
- Informe de los consultores de USAID, "Evaluación de la factibilidad para establecer un fondo de donación para la Fundación para el Desarrollo Comunitario de Mozambique"
- Nombres y títulos de los miembros de la asociación
- Informe sobre el taller de abril co-patrocinado por FDC, "Fortalecimiento de la sociedad civil y la comunidad en el sur de África"
- Presupuesto para 1992³¹

FDC presentó dos soluciones al desafío del desarrollo institucional: contratar a personal calificado y desarrollar estrategias para hacer donaciones que funcionen dentro del contexto mozambiqueño. Las estrategias están delineadas en términos sencillos y después se desarrollan en detalle más adelante.

Resumen

... Irónicamente, hemos aprendido que el desafío mayor que enfrentamos es institucional. Aunque hemos forjado vínculos fuertes con diferentes grupos de la sociedad de Mozambique, y tenemos miembros muy comprometidos en la Asociación, no hemos logrado responder a los desafíos de implementar el programa sin contar con una base administrativa sólida. Así, nuestra prioridad a corto plazo debe ser contratar a personas calificadas para que formen la columna vertebral de nuestros esfuerzos.

Segundo, nuestras primeras experiencias en la implementación del proyecto nos han mostrado que también debemos concentrarnos en desarrollar con mayor profundidad nuestras estrategias de trabajo. Hoy, nuestra sociedad tiene la necesidad de contar con una fuente de financiación que pueda responder rápidamente para apoyar las iniciativas de la comunidad de forma sostenible y fortalecedora, en lugar de otras que tengan un impacto temporal o que desalienten la iniciativa. Sin embargo, debemos desarrollar métodos para otorgar donaciones que incluyan, y no que excluyan, a grupos que están operando sin estatutos legales formales y sin sistemas contables sofisticados...

Evaluación del progreso y pasos a seguir

Durante los años 90, no era fácil mantener comunicaciones desde Mozambique. Las llamadas telefónicas eran costosas, en el mejor de los casos, y a menudo imposibles. El servicio postal no era fiable. Para complicar estos problemas de logística, la barrera del idioma implicaba que todas las comunicaciones por escrito tenían que ser traducidas por el remitente o por el destinatario. A veces, el personal de la Fundación y el de MacArthur se sentían frustrados con la dificultad de mantener comunicaciones claras y congruentes entre las dos organizaciones.

A finales de 1995, la Fundación ya se había establecido, había constituido un núcleo de personal y estaba recaudando fondos de una gran variedad de donantes para cubrir más de US\$150.000 al año para los grupos locales. Aunque había tenido alguna dificultad en contratar a un director ejecutivo (se contrató uno en 1996), Machel había tomado el liderazgo de la Fundación como presidenta voluntaria. Basándose en este éxito, FDC regresó a MacArthur para pedirle que continuara su apoyo. Por el progreso alcanzado, MacArthur aceptó otorgar una donación a tres años (1995-1998) para el desarrollo institucional.

Ejemplo 2

Una alianza con la Fundación Danielle Agostino
Fundación Vamos, México

La Fundación Vamos se creó en 1995 con el fin de identificar y movilizar los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para apoyar las acciones participativas en pro del desarrollo sostenible y luchar por un modelo de vida decente para el pueblo, a través de proyectos de colaboración entre ONGs y organizaciones comunitarias. Su asamblea constitutiva reunió a más de 50 mexicanos con una experiencia considerable en el desarrollo sostenible y la promoción de la democracia y los derechos sociales y económicos.

Los miembros de la asamblea contribuyeron con sus propios recursos (la mayoría bajo la forma de servicios o donación de productos) y pudieron aprovechar los recursos de un grupo de organizaciones con las que trabajaban, por ejemplo, el Comité Norteamericano de Servicio a Amigos (American Friends Service Committee) y los Hermanos Maristas. Vamos buscaba aprovechar el compromiso de sus miembros para movilizar nuevos recursos de organizaciones tanto nacionales como internacionales. En 1998, había recaudado fondos de ocho organizaciones internacionales adicionales, entre las que se incluyen la Fundación John D. and Catherine T. MacArthur, la Organización Holandesa para la Cooperación y el Desarrollo (NOVIB) y la Fundación Danielle Agostino (DAF). El ejemplo que sigue se concentra en cómo Vamos estableció una relación con DAF.

Preparación del terreno

En sus primeras etapas, Vamos empezó a buscar fundaciones norteamericanas que compartieran sus valores y tuvieran interés en ayudarla a apoyar a los grupos con los que trabaja en México. Uno de los fundadores y ahora presidente y presidente del consejo, Javier Vargas, percibió que el trabajo con la institución era una buena oportunidad para las fundaciones estadounidenses que deseaban hacer un cambio positivo en México, el vecino del sur de los Estados Unidos, a través de un acercamiento de fortalecimiento de la comunidad.

En su trabajo como organizador de bases populares, Vargas había oído hablar de la Fundación Danielle Agostino, fundación familiar con sede en Nueva York, que apoya el bienestar de mujeres y niños de poblaciones indígenas, primordialmente de México, pero también de Guatemala y Brasil. DAF, establecida en 1991, no tenía ni personal ni oficinas en México. Elegía los grupos que apoyaría a través de visitas anuales a México y de recomendaciones y asistencia de sus contactos.

En septiembre de 1995, una delegación del consejo de Vamos, que no tenía personal en aquel entonces, visitó Nueva York a invitación de benefactores (el Comité Norteamericano de Servicio a Amigos, el Comité de Servicio Universalista Unitario, el Lutheran World Relief y Maryknoll Fathers and Brothers). En este viaje, la delegación se reunió con Flavia Robinson, directora de la Fundación Agostino. Debido a que Vamos todavía no tenía un historial de haber hecho donaciones, les resultó difícil convencer a Robinson del valor de trabajar juntos y salieron de la reunión desalentados.

Durante su visita a Nueva York, los miembros del consejo de Vamos también se reunieron con David Winder, el director de programas del Synergos Institute. Winder habló de Vamos con Robinson, quien se acercó a él durante una conferencia a la que

ambos asistieron en ese mismo año para buscar contactos que pudieran establecerse en México. A partir de esta preparación del terreno desarrollado por Vamos durante la primera reunión, DAF se interesó en la idea de asociarse con una fundación local como Vamos. Synergos preparó una segunda reunión entre Robinson y Vargas en Nueva York en diciembre de 1996. Vargas fue bien preparado y presentó una propuesta para su discusión. Winder cree que "un elemento importante del éxito de la reunión fue que Vamos tenía una propuesta que no era ni demasiado estrecha ni demasiado restrictiva. Esto daba un margen para que las dos organizaciones hablaran de las opciones de colaboración que se adaptaran a las agendas de ambas organizaciones".³² Esta discusión abierta sirvió como base para formar una sociedad.

Perfeccionamiento de la propuesta

Con el interés de ambas partes de formar una alianza, los miembros del consejo de Vamos, Javier Vargas y Rogelio Gómez Hermosillo, que posteriormente fue director, prepararon una propuesta que tenía como base definir dentro de los planes de donaciones de Vamos las áreas que serían de particular interés para DAF. La propuesta resultante fue establecer una colaboración conjunta para apoyar pequeños proyectos sociales y generadores de ingreso para mujeres, pueblos indígenas y niños pobres de las áreas marginadas de México.

El cuerpo de la propuesta consta de cinco páginas. Originalmente se escribió en español y después se tradujo para DAF. Está estructurada bajo los siguientes tópicos:

- Antecedentes
- Propuesta
- Perfil del proyecto
 - Criterios fundamentales
 - Otros criterios importantes
- Procedimientos del proyecto de Vamos
 - Solicitud de propuestas [peticiones, que Vamos hizo, de propuestas de ONGs locales y grupos comunitarios]
 - Procedimientos de selección
 - Acuerdos contractuales
 - Monitoreo
 - Finanzas y contabilidad
 - Deducibilidad de impuestos
 - Costos institucionales

La propuesta enfatizaba cómo se agregaría experiencia local, confianza y conexiones para las donaciones hechas por DAF en México si se trabajaba con Vamos (observe la sección siguiente, en negrita). La sección de los antecedentes de la propuesta señala lo siguiente:

ANTECEDENTES

Las misiones de VAMOS y DAF tienen muchos puntos en común. La misión de DAF es apoyar a los pueblos indígenas, mujeres y niños en condiciones de pobreza, a través de proyectos específicos fundamentados en las necesidades básicas. La misión institucional de Vamos es reunir y movilizar recursos para estimular el desarrollo participativo y sostenible y

mejorar las condiciones de vida de las poblaciones mexicanas desfavorecidas, incluyendo a los pueblos indígenas, mujeres y niños.

En los últimos años, la situación social y económica de México ha empeorado considerablemente con consecuencias desproporcionadamente mayores para los pobres. Ciertas regiones requieren atención especial, incluyendo los estados del centro y sur: Chiapas, Oaxaca, Guerrero, Puebla y otros.

Al emprender la selección de un socio de trabajo y la creación de un programa de desarrollo, es imperativo priorizar áreas de interés, conocer las organizaciones relevantes e informarse sobre los grupos y los agentes sociales más eficaces. También se necesita poner toda esta información en los contextos social, económico y político correctos. **VAMOS tiene la experiencia, las conexiones y la confianza de los socios locales y de redes regionales específicas y afines. Estas relaciones se pondrán en acción para y con DAF.**

Dado el interés y el compromiso de DAF de apoyar a la gente pobre de México, VAMOS presenta la siguiente propuesta que coincide con la misión de ambas organizaciones y que establece los siguientes objetivos:

- Ayudar a los pobres en forma eficiente y directa, usando un sistema de administración riguroso
- Asegurarse de que los beneficiarios de esta ayuda se comprometan y sean participantes activos en su propio bienestar
- Trabajar dentro de una estructura administrativa flexible y transparente
- Acumular conocimiento valioso a través de la evaluación y análisis de esta red

La solicitud estaba en dos párrafos. Vamos pedía US\$250.000 para apoyar sus actividades de donaciones de 1997. La meta de la propuesta era el establecimiento de un sólido mecanismo de inversión social en México. En lugar de evitar su punto débil, la falta de un historial, Vamos vio que sería del interés de ambas organizaciones que Vamos desarrollara su capacidad de construir un puente entre los inversionistas sociales, como DAF, y las organizaciones locales. Así hizo de este punto un objetivo explícito de su propuesta.

Solicitamos la suma de US\$250.000 para 1997 para apoyar entre 20 y 35 proyectos pequeños. Solicitamos US\$100.000 para la etapa inicial de experiencia durante los primeros seis meses de esta empresa, con una evaluación de los progresos al final de este período. Si los resultados son satisfactorios, los US\$150.000 restantes se entregarían para la segunda fase del programa.

La meta de esta propuesta a DAF es establecer en México un mecanismo confiable de donaciones a mediano plazo que garantice una inversión social eficaz a través de un socio confiable y competente [con énfasis adicional]. Para VAMOS, el objetivo de esta asociación es profundizar sus iniciativas sociales con el respaldo financiero necesario de un aliado internacional comprometido. Los siguientes criterios y procedimientos se discutirán con la DAF a fin de llegar a un consenso sobre el funcionamiento de la sociedad.³³

DAF aprobó la propuesta de VAMOS, pero concedió sólo US\$150.000 y no los US\$250.000 solicitados. DAF creía que estaba corriendo un riesgo al apoyar a una fundación inexperta, pero sentía que este riesgo podría reeditar en una alianza a largo plazo y en mayor apoyo local para las mujeres y los grupos indígenas de México.

Vamos, para entonces, sólo tenía un año. Se había concentrado en desarrollar una estrategia y una táctica que orientase sus donaciones y movilización de recursos. Esto le ayudó a la Fundación a aclarar cómo funcionaría el apoyo y a elevar la solicitud de financiación a un escalón de asociación con objetivos comunes. Bajo la sección titulada Perfil del Proyecto, ésta presentó sus criterios para evaluar el apoyo a un grupo.

CRITERIOS FUNDAMENTALES:

Todos los proyectos aprobados deben promover el bienestar de los pueblos indígenas, mujeres y/o niños de México

OTROS CRITERIOS IMPORTANTES:

Los objetivos, estrategias y actividades de los proyectos deben apoyar el desarrollo sostenible con respecto a los derechos humanos

- Los proyectos deben tener acceso a apoyo técnico y metodológico a fin de ser viables y efectivos
- Los proyectos se deben desarrollar con la participación activa de los beneficiarios como medio de reforzar la autosuficiencia
- Los proyectos deben ser económicamente viables, tener una buena relación costo-beneficio y promover el progreso social de acuerdo con esta estrategia
- Los proyectos deben llevarse a cabo en una forma que respete el medio ambiente, las tradiciones locales y los valores culturales y que refuerce la identidad social al mismo tiempo que promueva la igualdad de género
- Los proyectos deben utilizar los recursos económicos y humanos de las organizaciones involucradas y los de las comunidades locales. Debe haber una disciplina financiera estricta y un uso optimizado de los recursos disponibles
- Los proyectos no deben estar aislados; deben estar vinculados a otros esfuerzos en iniciativas regionales afines

Estos criterios están establecidos como base. Otros criterios serán discutidos y combinados entre DAF y VAMOS a fin de llegar al conjunto de directrices para los proyectos que mejor reflejen las prioridades de ambas instituciones. Entre esas directrices adicionales a discutirse estaría el nivel máximo de apoyo financiero para cada proyecto.³⁴

Evaluación del progreso y pasos a seguir

Como parte del proceso de la propuesta, DAF y Vamos estuvieron de acuerdo en mantener su contacto a través de medios convencionales. Vamos presentaría informes y se comunicaría con DAF sobre el programa. Conforme avanzaba esta relación "donante-beneficiario" y reflexionando sobre la naturaleza de esta asociación, las fundaciones establecieron que trabajarían juntas obedeciendo a dos condiciones fundamentales. DAF analizaría y daría la aprobación final de los proyectos que apoyaría a través de su financiación. Se pensaba que las dos fundaciones debían tomar decisiones definitivas en conjunto. Vamos y DAF visitarían los sitios una vez al año para analizar el progreso y los logros de los grupos que estuvieran recibiendo

apoyo. De nuevo, se pensó que esto ayudaría a fortalecer la sociedad entre Vamos y DAF y que reforzaría la conexión entre DAF y las bases populares.

En 1997, Vamos le presentó a DAF la primera lista de los 27 proyectos que planeaba apoyar. DAF cuestionó seis de los 27 y le pidió a Vamos que no apoyara tres de los proyectos que, en su opinión, no estaban suficientemente relacionados con su misión de apoyar a las mujeres y a los grupos indígenas.

Desarrollo de la Siguiente Etapa

Después del primer año de apoyo, tanto DAF como Vamos estaban interesadas en continuar la asociación. Tuvieron una reunión en las oficinas de Vamos en México Distrito Federal a fines de 1997. Vamos presentó un informe de sus actividades y sus propuestas para 1998. La visita fue un intercambio muy intenso de puntos de vista y una discusión con el personal de Vamos, en especial con el coordinador de proyectos. DAF podía ver el éxito y algunas fallas en el programa, pero, en general, estaba satisfecha con los resultados. DAF aprobó la segunda propuesta por US\$200.000 para 1998, con algunos cambios.

- Concentrarse en mujeres y niños indígenas
- Dar prioridad a proyectos que generaran ingresos
- Hacer una visita antes de la aprobación (en el período de 1997, la visita fue después de la aprobación)

Los cambios aumentaron los costos de Vamos porque se tenía que invertir más tiempo y hacer más viajes en cada proyecto. En consecuencia, Vamos sintió que el proceso de donaciones se había desacelerado y quiso abordar esta cuestión, "Estamos, una vez más, descubriendo cómo mejorar nuestro trabajo en pleno proceso. Tener tres plazos finales y diferentes 'visitantes', algunos de grupos locales, (no de Vamos) parece ser la solución. También debemos discutir con DAF cómo cubrir los costos reales del mecanismo de financiaciones, pero no queremos usar el 'fondo de gastos indirectos'. De cualquier forma, la conveniencia (financiera y en términos de eficacia) para los grupos que trabajan con Vamos debe preservarse. Cualquier esquema financiero tendrá este objetivo como punto de partida".³⁵

Sección 4 Recaudación de fondos (de personas físicas y jurídicas)

Esta sección muestra cómo las fundaciones han captado la atención del público en general logrando importantes recaudaciones.

Ejemplo 1 Correo directo, eventos e Internet
Child Relief and You (India)

Ejemplo 2 Asociados, adopción financiera, voluntarios
Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños (Brasil)

¿Con qué se puede contribuir?

Promover y fomentar una cultura de donaciones es una prioridad de muchas fundaciones. A través de esta iniciativa, las fundaciones logran recaudar mayores contribuciones e incorporar a las personas en la solución de sus problemas, los de sus vecinos y los de otras comunidades del país. Las contribuciones de particulares no sólo pueden ser dinero, también tiempo, ideas, trabajo y acción política. Por ejemplo, Child Relief and You (CRY) una tercera parte de las recaudaciones es a través de contribuciones de particulares y ha motivado a miles de personas a involucrarse directamente.

Tanto para la Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños como para CRY, la movilización de recursos de individuos es fundamental para lograr sus metas programadas. Se sienten como un medio para expresar la energía acumulada. El resultado de involucrarse con personas y hacerlas conscientes sobre cómo pueden colaborar con la sociedad va más allá de los dólares que se puedan juntar y usar para promover el bien común.

¿Por qué los individuos donan a las fundaciones?

Los motivos por los cuales las personas donan están relacionados con la forma de ser de cada uno de ellos y puede variar según sus contextos culturales y económicos. Llegar al público meta y brindarle los medios adecuados para responder e involucrarse son parte del desafío. Las fundaciones tienen la posición privilegiada de poder ofrecer a las personas la oportunidad de participar más en las soluciones de los problemas que les preocupan, canalizando sus fondos hacia las iniciativas valiosas. Abrinq y CRY vienen ofreciéndoles a las personas esta oportunidad de cambiarles la vida a los niños pobres.

Ninguna de estas fundaciones ha concentrado sus esfuerzos únicamente en las personas económicamente más poderosas de cada sociedad. Teniendo en cuenta las diferentes clases de donaciones y tipos de actividades, han creado una red de contribuyentes de diversas clases económicas y profesiones.

Las fundaciones también pueden ser un vehículo atractivo para las contribuciones debido a que a las personas les interesa que su dinero se gaste con coherencia y no

que termine desviándose de sus propósitos. Las fundaciones atraen el apoyo del público cuando rinden cuentas sobre el buen uso de los fondos y el mantenimiento de sistemas internos y la evaluación a través de sus procedimientos propios. Las deducciones de impuestos, en aquellos casos en que haya leyes sobre las actividades filantrópicas, también pueden influir en la decisión de donar.

Las dos fundaciones de este capítulo están comprometidas con causas en pro de los niños, que claramente tienen un atractivo emocional directo para muchas personas. Otras fundaciones y organizaciones mundiales han demostrado que las personas donan por una amplia variedad de razones, dependiendo de sus propios compromisos. Estas razones incluyen, aunque no están limitadas sólo a esto, el ambiente, la salud, el desarrollo de la comunidad, la educación, los deportes, el arte y la cultura. En el capítulo 3.2 se discuten ejemplos de la utilización de recursos de individuos para formar fondos patrimoniales.

¿Cómo llegan las fundaciones a los individuos?

Las fundaciones han usado una serie de técnicas para llegar a los individuos. Nada es tan poderoso como el contacto directo con un miembro del consejo o con un voluntario. Las personas responden a las solicitudes, no sólo de organizaciones abstractas, si bien es más probable que confíen en alguien que conozcan. Muchos de los medios que aquí se discuten tienen por base estos contactos persona a persona y facilitan estos esfuerzos respaldándolos con programas concretos, comunicación e información sobre valores, estrategias y programas de la fundación. Tanto Abriinq como CRY han utilizado métodos para recaudar fondos que se vinculan con sus programas, tornándolos así una parte fundamental de sus actividades. Los temas que se discuten en los casos siguientes son:

- Programas de incorporación (tales como Amigos de CRY)
- Premios
- Correo directo
- Recaudación de fondos en el extranjero
- Eventos públicos
- Internet
- Programas de voluntarios

Resumen

Los individuos que forman parte de red de la fundación pueden ayudar a atraer a nuevos miembros. Tanto Abrinq como CRY comenzaron por involucrar a las personas cercanas a los fundadores y que estaban motivadas por la oportunidad de participar en un cambio. Este núcleo trajo ideas y vínculos con nuevas personas. Conforme fue creciendo la red, cada fundación empezó a intentar nuevos medios, siempre volviendo a sus patrocinadores más antiguos y reforzando su relación con ellos.

Los expertos en marketing, sean voluntarios o contratados, son esenciales para que la fundación logre llegar a un público más amplio. El conocimiento en marketing ayudó a las fundaciones a extenderse más allá de la red de colaboradores individuales y a transmitir un mensaje al público más consistente. Eso las ayudó también a lograr las metas de elevar la conciencia pública y aumentar la credibilidad de sus beneficiarios.

Los informes de seguimiento, las cartas de agradecimiento, la publicidad y los eventos, estimulan a que las personas sigan haciendo donaciones y continúen manteniéndose en contacto. Abrinq y CRY invierten tiempo y energía en mantener contacto con sus benefactores y amigos a través de una variedad de medios. Estos contactos mantienen a la red involucrada en su trabajo y los anima a contribuir. También hace que los colaboradores estén seguros que las fundaciones además de ser responsables por las contribuciones, son transparentes con relación a la forma en que logran sus metas.

Los servicios de expertos y profesionales voluntarios son recursos que no deben subestimarse. Las donaciones de artistas y otros profesionales han sido clave para el éxito de muchos de los esfuerzos de estas fundaciones. Abrinq también ha tenido éxito con programas que vinculan profesionales (odontólogos y médicos) directamente con los niños necesitados.

Ejemplo 1

Correo directo, eventos e Internet *Child Relief and You (India)*

Child Relief and You (CRY) se originó en 1979 a través de los esfuerzos de un activista local, Rippan Kapur, sus amigos y familiares a fin de restablecer los derechos básicos a la alimentación, vivienda, salud y la educación de los niños indios desamparados. Su estrategia para recaudar fondos se basó en el programa de tarjetas de felicitaciones de la UNICEF y, desde entonces, se ha expandido a correo directo y otras formas de marketing relacionadas con la causa. Como ejemplo, CRY movilizó 90,1 millones de rupias (US\$2,1 millones) en su año fiscal 1997-98, 73 por ciento de donaciones y 22 por ciento de ventas de productos.³⁶

Solicitudes por correo

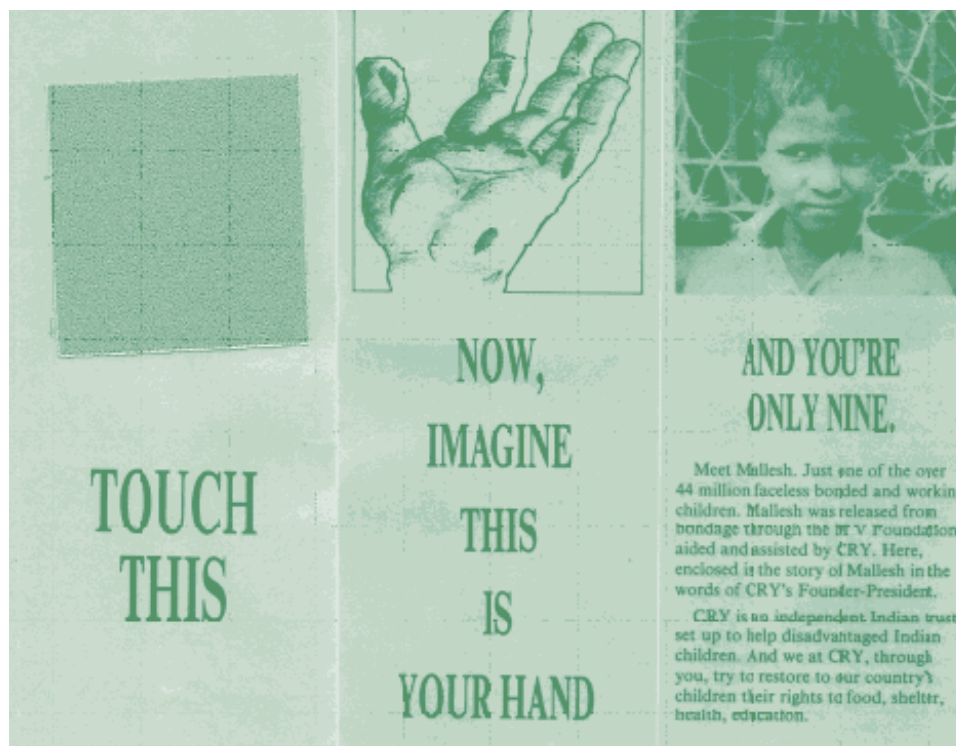
En 1993, CRY empezó a solicitar contribuciones a personas físicas a través de correo directo. Ésta no era una práctica común en India en aquel entonces. A través de un acuerdo bilateral entre el gobierno de India y Noruega, CRY recibía asesoría técnica de la Stromme Memorial Foundation (SMF), fundación noruega que trata de mejorar la capacidad local de recaudar fondos en África y en Asia, para crear un programa de correo directo que estuviera de acuerdo con las condiciones locales de India. CRY decidió probar con el correo directo porque quería aumentar la escala de su programa de patrocinio a la causa de la infancia. El equipo de CRY había estado solicitando

donaciones individuales a través de visitas, especialmente a empresas. Era una forma muy cara de contactarse con la gente, pese a la buena recepción por parte de los individuos.

La SMF capacitó al equipo de CRY para elaborar, planear, presupuestar, ejecutar, monitorear y evaluar las campañas de recaudación de fondos a través del correo directo. CRY también recibió apoyo para estructurar las operaciones de su área administrativa y el uso del software para procesar las donaciones. El personal de SMF visitaba a CRY con regularidad para hacer evaluaciones y ayudarlos en su trabajo.

Los materiales para el correo directo fueron creados por agencias profesionales, que donaron sus servicios a pedido de CRY. Esta fundación se dio cuenta de que muchas de las empresas y organizaciones que le habían prestado apoyo en el pasado, tales como bancos, clubes y empresas aéreas, compartirían de buena gana sus listas de correo.

A continuación mostramos un ejemplo de una de las iniciativas enviadas por correo directo de CRY. En letras grandes en el sobre está la siguiente pregunta: "¿Cómo sabe qué es el trabajo forzado?" Adentro del sobre había una carta, un sobre para contestar, una tarjeta de donación y, arriba, una hojita de papel sobre la cual está pegado un pedazo de lija y la respuesta a la pregunta:³⁷



Este mensaje intenta hacer una asociación directa entre el trabajo de la Fundación y el lector, comunicando lo que CRY hace: proporciona ayuda material y experiencia profesional. Su historial en términos mensurables: Ayudó a más de 500.000 niños en 13 (trece) años y la forma en que el lector puede participar (haciendo una contribución).

Usted apoya a CRY. Porque CRY es Ayuda para los niños y -para USTED.

CRY apoya a personas dedicadas que trabajan con niños desamparados. Ofreciéndoles fondos vitales para ayudarlos a comenzar nuevos proyectos, y financiando los proyectos activos que existen y que tienen el potencial de crecer. CRY también proporciona, siempre que es posible y en donde se necesite, ayuda material y experiencia profesional.

Durante los últimos 13 años, CRY ha beneficiado a más de 500.000 niños desamparados. Y hay muchos, muchos más.

Si usted pudiera mostrarles a estos niños que le importan un poco, puede hacerlos sentir seres humanos nuevamente, y no personas maltratadas, explotadas, nacidas para ser dominadas. Adjunto encontrará una tarjeta de donación. Lo único que tiene que hacer es llenarla y enviárnosla por correo junto con su cheque o giro.

También puede ayudarnos agregando (en el reverso de la tarjeta de donativo) los nombres y direcciones de personas que en su opinión quisieran apoyarnos financieramente. Y descubrirá cómo una pequeña contribución le permitirá cambiar el futuro de otra persona. Haga que este futuro sea brillante. Que brille el sol.

Nota: Las donaciones de Rs250 y más pueden ser deducibles de impuestos bajo la sección 80 G.³⁸

Una vez que una persona contribuye, CRY la invita a seguir donando a través de actualizaciones regulares, retroalimentación sobre sus programas y solicitudes periódicas. De acuerdo con la experiencia de CRY, el éxito de este acercamiento se relaciona con la elaboración de una buena lista de correo que vaya dirigida a personas que hayan expresado su interés, o que potencialmente pudieran interesarse, en ayudar a los niños, así como comunicaciones frecuentes con sus benefactores. Para reforzar y aumentar su lista de correo, CRY también les pide a los contribuyentes nombres y direcciones de terceros que podrían estar interesados en los programas de CRY.

La recepción estimada de donantes por correo directo correspondiente al esfuerzo del primer año (1993/94) fue de 4,7 millones de rupias (aproximadamente US\$150.000) de un total de donaciones de personas físicas de 17,74 millones de rupias (alrededor de US\$565.000).

La participación de individuos no sólo se puede fomentar solicitando donaciones. En el reverso de una forma en la que se solicitan contribuciones en efectivo, CRY imprimió un cuestionario. Además de nombres, direcciones y ocupaciones, este formulario pide la siguiente información:

Me gustaría ayudar a los niños:

- Vendiendo / adquiriendo pedidos de productos de CRY
- Solicitando a amigos / parientes de que apoyen los esquemas de CRY
- Adquiriendo listas de miembros de asociaciones/ organizaciones/ clubes para que las use CRY
- Reuniendo apoyo financiero del sector corporativo, empresas, sociedades de residentes, asociaciones, por ejemplo _____
- Reuniendo donaciones materiales de amigos / proveedores para el Banco de Materiales de CRY
- Estimulando la conciencia a través de la participación de medios de comunicación, hablando con periodistas, enviando cartas al jefe de redacción, visitando escuelas y universidades, _____
- Ofreciendo mis conocimientos, si CRY los necesitara, de redacción, diseño, fotografía, programación de sistemas _____

Me ofrezco como voluntario para eventos de CRY, trabajo de oficina

Nº de días de la semana que puedo dedicar _____

Nº de horas de que puedo disponer en un día _____

En la oficina de CRY o desde mi casa _____

Tipo de trabajo que puedo hacer para un evento:

___ Vender boletos ___ En el lugar del evento ___ Atender un stand de CRY _____

Nombres y direcciones de mis amigos a quienes CRY se puede dirigir:

_____ ³⁹

A los voluntarios básicamente se les pide que concienticen a la población sobre el trabajo de CRY y que soliciten donaciones en su nombre. Los voluntarios organizan pequeños eventos y rallies de recaudación.

Eventos públicos

Los eventos públicos son el caballo de batalla de la estrategia de CRY para atraer a las personas. Los eventos sirven para las metas del programa de CRY (concientizar o resaltar una actividad o problema) y movilizar recursos (contribuciones y voluntarios). Las funciones de defensa, recaudación de fondos y educación están vinculadas, ya que todas se consideran como el camino para llegar a la misma meta -aumentar el apoyo para mejorar las condiciones de los niños. Una cronología de los principales eventos públicos de 1979 a 1994 nos muestra el objetivo y tipo de estos eventos:

- 1979: Compre un ladrillo, construya una escuela (Bombay)
- 1981: La magia del circo: tres payasos de Londres ponen en escena un taller viajero para niños y recaudan fondos para CRY (Bombay)
- 1983: Día del niño: el celebrado artista indio M. F. Hussain pinta acompañado de 1.000 niños (Bombay)
- 1985: Proyección audio-visual de la actividad de CRY para asociaciones y escuelas (Bombay)
- 1986: Programa de Escuela a Escuela para sensibilizar a los niños de familias ricas sobre las necesidades de los menos afortunados (Bombay)
- 1988: Arte para CRY: 144 artistas donan 180 obras de arte para marcar el 10º aniversario de CRY. Las empresas apoyan la exposición que viaja por todas las regiones en donde CRY está presente.
- 1993: Bal Sawaal (Bombay): festival viajero de la esperanza que se celebrará tres fines de semana.
- 1994: Aladino: estreno (en todas las regiones).
- 1995: Arte para CRY: Exposición por su 15º aniversario (Bombay y Delhi).
- 1995: Recordando a Rippan [fundador de CRY]: un tributo (en el ámbito nacional) ⁴⁰

Estos eventos especiales cumplieron el propósito fundamental de lograr la participación de un número mayor de ciudadanos en el trabajo de CRY y en elevar el nivel de contribuciones. El costo de los eventos y la cobertura de los medios de comunicación fueron patrocinados por socios corporativos y los ingresos por la venta de boletos se entregaron a CRY. El extenso uso de voluntarios contribuyó al éxito de los eventos. La exposición Arte para CRY de 1988 (que marcó el 10º aniversario de

CRY) es un buen ejemplo. CRY pidió al Grupo de Empresas Tata que sufragara los gastos. Después convocó a una gran red de voluntarios, profesionales y artistas para que donaran su trabajo y su tiempo.

De vez en cuando, CRY organiza eventos especiales que le dan a un gran número de personas la oportunidad de participar. En el proceso, se recauda una cantidad substancial de fondos incrementales, permitiendo a CRY extender los servicios mejorados a más y más niños. Uno de estos eventos fue "Arte para CRY" llevado a cabo en agosto de 1988 - exhibición viajera de las obras donadas por 140 artistas indios. Los productos relacionados con esta exposición, carteles, un catálogo de las obras y otras publicaciones fueron patrocinados en su totalidad por contribuciones de empresas y se prepararon con la ayuda de un enorme grupo de profesionales -fotógrafos, impresores, diseñadores, proveedores de papel- como parte de su contribución.⁴¹

Solicitudes a través de la Internet (www)

CRY tiene una página en la red en <http://www.cry.org> que utiliza, principalmente, para que se conozca CRY; se pueden bajar su informe anual y las actualizaciones de sus proyectos. También es pionera en el uso de la red como forma de establecer y mantener contacto con donantes potenciales y voluntarios. Todavía no ha comenzado a recaudar activamente fondos en forma directa a través de la red, pero ha recibido un pequeño número de donaciones de contribuyentes que se acercan por medio de la Internet. De cualquier forma, las donaciones se tienen que enviar todavía por correo normal. CRY incluye un formulario que los benefactores contribuyentes llenan y envían con su donación. También recopila electrónicamente la información sobre las donaciones ofrecidas y ofrecimientos de trabajar como voluntario.

site map
feedback
home

child relief & you = ☺☺

What you can do

To send your donation to CRY, kindly take a print out of the duly filled form and fax or mail it to us.

- Donation

YES, I BELIEVE IN THE FUTURE OF OUR CHILDREN
And I would like to help by donating for the :

Education

Rs. 600 for a child
 Rs. 1800 for 3 children
 Rs 3000 for 5 children
 Rs. ____ for ____ children

Education & Health

Rs. 1000 for a child
 Rs. 3000 for 3 children
 Rs 5000 for 5 children
 Rs. ____ for ____ children

you
Act of Giving
Thank You
What You Can Do
what a card
Do Your Parting

We accept donations in all currencies.

We need your signature to offer you tax exemption. All donations are 50% tax exempt under section 80G. For 100% tax exemption under section 35AC / 80GGA, please tick option no. 1 or specifically ask for the same in your letter when you donate to CRY.

Please note: Tax exemption is valid only in India. If you would like to contribute to CRY from US or anywhere outside India, & want to avail tax exemption, please forward your contribution to CRY Inc. (<http://www.us.cry.org>)

| | |
|--------------|----------------------|
| Mr. C | Ms. C |
| Name | <input type="text"/> |
| Address | <input type="text"/> |
| Tel | <input type="text"/> |
| Fax | <input type="text"/> |
| E-mail | <input type="text"/> |
| Organisation | <input type="text"/> |

Signature _____

Co. seal (if donation is being made by a company): _____

Fondos recaudados en el exterior

Como estrategia para recaudar fondos en fuentes extranjeras, CRY estableció una sucursal representativa en Estados Unidos en 1991. Las oficinas de CRY en este país están orientadas primordialmente a los indios que no son residentes de los Estados Unidos. Su sede está en Princeton, Nueva Jersey. Como está registrada como sucursal sección 501(c)(3) bajo el código fiscal de Estados Unidos, CRY puede solicitar contribuciones y obtener el apoyo de benefactores que deseen tener una deducción fiscal en Estados Unidos.

CRY tiene oficinas o contactos con voluntarios en muchas ciudades de Estados Unidos: entre ellas, San Francisco, Los Ángeles y Atlanta. Las oficinas reúnen donativos y venden productos de CRY con la ayuda de voluntarios (en 1999, CRY Estados Unidos (USA) contrató a su primer empleado de tiempo completo). Muchos de ellos se involucran a través de la red, porque están conscientes de las actividades de CRY en la India y las ven como un camino para estar conectados. El éxito de CRY USA proviene de su capacidad de aprovechar este grupo de ciudadanos natural que viven en Estados Unidos.⁴²

La organización se ve a sí misma como algo más que una organización de apoyo en Estados Unidos de su matriz en India. Está organizada de la misma forma que su contraparte india y reserva, aproximadamente, el 10 por ciento de lo que gana para proyectos en Estados Unidos. De los ingresos de un evento de CRY en Atlanta, por ejemplo, la Fundación apoyó a un albergue diurno local para mujeres y niños.

Un desafío que tiene frente sí es el de mantener buenas comunicaciones y manejar las expectativas junto con CRY en India. Ha utilizado Internet (tanto correo electrónico como páginas vinculadas) para mantener una comunicación sólida. Un poco más adelante se muestra una solicitud hecha a través de la red. Además, el Comité Administrativo (ocho miembros en diferentes ciudades) se reúne en una teleconferencia cada quince días.

Los capítulos locales patrocinan los eventos para recaudar fondos. Por ejemplo, la Caminata de CRY de Atlanta de 1998 logró recaudar US\$50.000 y obtuvo el apoyo de empresas locales. En 1999, CRY buscaba expandir este evento a dos ciudades nuevas - San Francisco y Dallas. A través de su página de la red solicita donaciones y extiende invitaciones para participar en sus eventos. La página le ayuda a estar en contacto con un tercio de sus benefactores que viven en ciudades en donde no tiene representantes. Muchas de estas personas descubrieron a CRY USA a través de su página en la red.



Pave-A-Path for a Child's future

- October 02 - Atlanta, GA
- October 10 - SFO Bay Area, CA
- October 10 - Dallas, TX



As of
08/17/99
12:40 53

Donors have pledged a total of **\$6705**

Our Goal is to raise **\$100,000** by October 15th.

Pledge Your Support Now!

Donate using Credit Card,
Check or Stocks.

You Made A Difference How You Can Help

[Fliers](#)

[CRY Walk/Run](#)

[CRY Home page](#)

Continuing to act on the belief that we can make a difference and help millions of underprivileged children CRY is organizing a 3K/5K/10K Walk/Run in three major cities in the U.S. This Fundraiser seeks to generate funds for child development initiatives, and to raise the awareness about CRY's activities and its involvement in the local community

Beneficiaries:

Institute of Child Health, Calcuta, India

Local Beneficiaries

- *StreetCats, San Francisco, CA, USA*
- *Atlanta Day Shelter for Women and Children, GA, USA.*

While you may be too far away to actually walk or run, your thoughts, wishes and support are deeply valued. Through the "PAVE A PATH" pledge drive, you have an opportunity to show that you do care.

As a token of appreciation, you will receive a CRY Walk button with a minimum pledge of \$10.00 and a CRY Walk t-shirt with a minimum pledge of \$50.00.

All donations to CRY are tax-deductible under IRS Code Section 501(c)3.⁴³

En 1998, CRY USA dio US\$200.000 en apoyo a CRY y en 1999 buscaba recaudar casi US\$700.000, ya que ha extendido su presencia a varias ciudades nuevas. La red de CRY USA se ha multiplicado en 15 centros. Considerando su éxito con la comunidad india de Estados Unidos, a fines de los años 90 CRY empezó a extender su mano más allá de los norteamericanos de origen indio.

Ejemplo 2

Miembros, adopción financiera, voluntarios
Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños (Brasil)

La Fundación Abrinq se estableció en 1990 para defender los derechos de los niños de Brasil. Abrinq define la recaudación de fondos como uno de sus principales pilares de acción. Además de recaudar fondos para sus proyectos, considera que la movilización de recursos es una estrategia importante para crear un puente entre el potencial de la sociedad y las necesidades de los niños brasileños.

Los programas de Abrinq en el área de defensa, comunicación y sus alianzas con organizaciones dedicadas a la atención de los niños generan un gran interés por sí solos, contribuyendo, así, a su reconocimiento y al apoyo de personas físicas. Un ejemplo es el reconocimiento anual que da a las personas y a las organizaciones que han sido especialmente activas o que han estado dedicadas a los intereses infantiles (que se comentan en el capítulo 5). El evento sirve para fortalecer la red de la fundación, presentar patrocinadores potenciales de la fundación adicionales y promover el tipo de acción que Abrinq trabaja para movilizar.

Abrinq pone un énfasis particular en involucrar a las personas. Aquéllas que se asocian con la Fundación, lo hacen a través de donaciones en efectivo, se convierten en miembros patrocinadores y ofrecen voluntariamente su tiempo, sus conocimientos y su mano de obra. La página de la red de Abrinq señala varias formas en que puede contribuir una persona:

- Ser miembro patrocinador
- Donar para el fondo patrimonial
- Patrocinar a un niño
- Financiar un proyecto

Cómo ser miembro patrocinador

Abrinq ha invitado a personas y a empresas a ser miembros patrocinadores como forma de solicitar ayuda y expandir su membresía. De acuerdo con la directora Ejecutiva de Abrinq, Ana Maria Wilhelm, Abrinq ha recaudado miembros por medio de marketing de correo directo y ha llevado a cabo varias campañas individuales. Los ingresos por contribuciones de los miembros representaron el 70% del ingreso anual de Abrinq para el mantenimiento institucional en 1998.⁴⁴ Esta fundación considera que las respuestas de aproximadamente dos por ciento del total de solicitudes han sido buenas. Abrinq espera que, una campaña dure aproximadamente tres meses.⁴⁵

Uno de los retos que se presentan cuando se hace una campaña es el de obtener listas de correo de personas que tengan el bolsillo y el perfil adecuados para que la campaña resulte costeable. Abrinq generalmente busca listas que tengan entre 50.000 y 100.000 nombres, pero ha usado algunas que tienen hasta 500.000 nombres.⁴⁶ Su estrategia es pedir a sus empresas asociadas que se los proporcionen junto con sus listas de correo. A menudo, cuando está trabajando con un tipo de empresa en particular, Abrinq concentra sus esfuerzos en llegar a grupos profesionales específicos.

Cuando se instituye una campaña vía correo directo, Wilhelm dice que es muy importante considerar los siguientes factores:

- La región geográfica que se va a cubrir
- El nivel de circulación de dinero dentro de la sociedad
- La situación económica del país
- El grado de movilización de la sociedad civil en asuntos sociales

Abrinq lanzó su programa de asociación en 1991 y para finales de 1998 tenía más de 1.200 miembros patrocinadores. Tiene cuatro niveles de miembros:

- Patrocinador - donación mínimo de R\$10.000 para el fondo de patrimonio
- Benefactor - donación mínimo de R\$5.000 para el fondo de patrimonio
- Asociado honorario - donación mínimo de R\$5.000 para programas
- Miembros patrocinadores - Mínimo R\$50 por mes

Para poder ser miembro patrocinador, las personas se comprometen a dar a Abrinq una contribución mínima de R\$50 mensuales (un pocos menos de US\$50 en 1999).

Las categorías de patrocinadores y benefactores se agregaron para dar cabida al lanzamiento de un esfuerzo para aumentar el fondo patrimonial en los años 90. A continuación se incluye el texto y el formulario que se usan en una campaña de correo directo. Abrinq pide donaciones y hace hincapié en el número de niños que ha beneficiado y la forma en que les ha llegado el apoyo. El formulario pide cantidades fijas y les da a las personas dos medios para comunicarse con Abrinq - teléfono y correo. También pregunta cómo será dado el reconocimiento; con esto se facilita la respuesta y ayuda a las personas que buscan deducir la contribución de sus impuestos.

La Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños administra más de 20 proyectos que benefician a los niños brasileños. Para poder llegar a más niños, Abrinq necesita más socios y lo necesita a usted. Con su participación, miles de niños y adolescentes podrán tener una vida mejor.

Para darle una idea, en la actualidad se están beneficiando 281.461 niños con la generosidad de 411 empresas amigas de los niños y 112.083 con 34 proyectos para mejorar la financiación de las escuelas públicas a través del Programa Creer para Ver. El Programa de la Biblioteca Viviente ya ha capacitado a 159 educadores y donado 84 colecciones de libros infantiles a 31.365 niños. Nuestros proyectos Nuestros Niños y Adelante con el Balón ya están beneficiando a 11.773 niños. La Fundación Abrinq ha hechos los arreglos para que se instalen 40 ludotecas en diversas ciudades del país que son visitadas por 12.000 niños, por lo menos, y cuenta con una red de 65 periodistas que trabajan por la defensa de los derechos de los niños y adolescentes. Participe. Ayude a satisfacer las necesidades de nuestros niños llenando el cupón o llamando al 0800-55-1220.

Me gustaría ser Miembro Patrocinador de la Fundación Abrinq y contribuir a los proyectos que benefician a niños brasileños.

Nombre: _____
 Ocupación: _____
 Nombre de la empresa: _____
 Dirección o apartado postal: _____
 Ciudad _____ Estado _____ Código postal _____
 Teléfono oficina _____ Teléfono particular _____

Me comprometo a contribuir mensualmente:

R\$ 50 R\$ 75 R\$ 100 R\$ 150 R\$200
 R\$ 250 R\$ 300 Otra cantidad R\$ _____

Los pagos se deberán hacer a través de un giro bancario enviado por correo.

Me gustaría recibir reconocimiento a nombre de:

Empresa Persona física

Fecha ____/____/____ Firma _____

Enviar este formulario por correo o fax a:
 Rua Alberto Faria, 473–Alto de Pinheiros
 05459-000–São Paulo-SP
 Teléfono / fax: 0800-55-1220⁴⁸

Abrinq mantiene un número telefónico especial para que la persona pueda comunicarse, sin costo, para responder a solicitudes. El número gratuito es un elemento clave para acceder a los contribuyentes potenciales. La línea está reservada para contribuyentes y contribuyentes potenciales. Los tres empleados de Abrinq que trabajan en recaudación de fondos manejan, en promedio, aproximadamente, 60 llamadas al mes.

Como los brasileños normalmente no envían cheques ni otros tipos de pagos en efectivo por correo, Abrinq pide que las contribuciones se hagan a través del sistema de giros bancarios, usados comúnmente para hacer pagos en Brasil. Al final del mes, Abrinq presenta listas de estos comprobantes a su banco, que directamente los retira de las cuentas de sus contribuyentes.

Adopción financiera

Además de su esfuerzo continuado por hacerse de miembros patrocinadores, las campañas de recaudación de fondos periódicas de Abrinq, a veces, adquieren vida propia. Un ejemplo, es el Proyecto Nuestros Niños, que lanzó Abrinq en 1992. La idea era crear un sistema privado para recaudar fondos sociales para ayudar a los niños que se encuentran en situaciones de riesgo. El papel de Abrinq consiste en identificar y seleccionar instituciones que den ayuda directa a los niños (jardines de

niños, centros juveniles y albergues), y, después reunir fondos de empresas y de personas físicas para apoyarlos. Cada una de las contribuciones mensuales financia a uno de los niños de estas instituciones.



A esta solución Abrinq le llama "adopción financiera". A través de sus contribuciones mensuales, las personas y las empresas financian la ayuda a un niño. Abrinq administra la contribución y apoya a las instituciones seleccionadas garantizando la total aplicación de los fondos recaudados a la ayuda de los niños, el aumento del número de niños que reciben ayuda y el mejoramiento de la calidad de dicha ayuda. Para asegurar que puede monitorear directamente los fondos, Abrinq limitó el programa al área del gran São Paulo, que es donde tiene su sede. Abrinq formó un consejo asesor para el proyecto, con la participación de especialistas de UNICEF y empresas e instituciones sociales de Brasil.

Dos socios iniciales fueron cruciales en el lanzamiento del programa. La Fundación W. K. Kellogg hizo una donación para los costos de personal y material. La agencia publicitaria Lew, Lara, Propeg Advertising produjo un comercial que fue ampliamente difundido en las estaciones televisivas de São Paulo. El comercial mostraba a un ejecutivo de una empresa que pide dinero, cambiando los papeles con los niños de la calle. La campaña de los medios empezó en septiembre de 1993 con anuncios en publicaciones y periódicos, spot en radio y un comercial en televisión. Logró un gran impacto entre el público, reconocimiento de amplia difusión del nombre Abrinq y estimuló una rápida acumulación de fondos.

Además de la campaña en los medios de comunicación, el proyecto recibió el apoyo de la empresa Credicard, que puso a disposición de Abrinq su base de datos con los nombres de 100.000 clientes, para que hiciera su campaña de marketing directa. El siguiente es un ejemplo de la comunicación de marketing enviada por correo directo:

Si no hace nada ahora, nada cambiará mañana.

Desde 1993, el Proyecto Nuestros Niños de la Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños ha contado con la participación de empresas y personas que como usted, a través de un sistema de adopción financiera, ahora contribuyen a mejorar la vida de muchos niños y adolescentes.

La transferencia completa de contribuciones a las instituciones que atienden a los niños tiene el objetivo de cubrir los costos directos de la atención a los pequeños (recursos humanos, nutrición, material educativo, etc.).

Usted recibirá información periódicamente a través de notas informativas e informes sobre las actividades del proyecto.

En la actualidad, 1300 empresas y personas contribuyen con R\$ 91 mensuales para 2388 niños y jóvenes que se atienden en 43 organizaciones sociales del área metropolitana de São Paulo.

Usted también debe participar.

Colabore con el Proyecto Nuestros Niños.⁴⁸

En diez meses el proyecto recaudó ayuda para más de 2.000 niños, no sólo cumpliendo así su meta del primer año, sino reuniendo el doble de lo que esperaba en el segundo año. En cinco años (1993-7) recaudó, en total, el equivalente a más de US\$ 6 millones.

Abrinq les informa a los contribuyentes del Programa Nuestros Niños a través de informes semestrales. Los informes explican cómo se han gastado las contribuciones que fueron recibidas, agradece a los benefactores y los incentiva para que sigan contribuyendo al programa. La introducción del informe del octavo semestre (de enero a junio de 1997) explica:

Todos conocen la historia de la semilla de mostaza; es pequeña pero crece hasta llegar a ser una planta grande. La analogía parece ser relevante para nosotros ahora que terminamos el trimestre del Proyecto Nuestros Niños. Lo que nació en junio de 1993 como iniciativa de emergencia, se ha transformado en uno de los proyectos de más éxito de Brasil para atender a niños y adolescentes, beneficiando hoy a más de 2.400 niños. Y esto se debe, principalmente, a las personas como usted, nuestros contribuyentes.

Abrinq considera que el éxito de esta campaña se puede atribuir a dos importantes factores:

- Hay personas, empresas y organizaciones que desean ayudar a los niños y que tienen los recursos para hacerlo, pero no saben cómo ni qué hacer
- Hay instituciones con conocimientos y experiencia que atienden a los niños y que necesitan fondos, pero que no saben cómo recaudarlos⁴⁹

Participación de voluntarios

Los voluntarios son esenciales para muchos de los programas y objetivos de Abrinq. Abrinq desea movilizar a la sociedad brasileña para que respalde los derechos y el desarrollo de los niños. Los voluntarios no sólo representan un recurso importante en términos de mano de obra y conocimientos, sino que Abrinq los ve como fundamentales para fomentar la participación total de la sociedad brasileña en el mejoramiento de la condición de sus niños. Abrinq extiende sus brazos a los voluntarios en casi todas las áreas de su programa. En algunos casos, como en el Proyecto Nuestros Niños, el grado de participación puede no llegar a más de una contribución mensual, en otros, como el Programa Adopte una sonrisa, el voluntario es el corazón. En 1997, el cómputo de las personas que Abrinq había logrado involucrar a través de sus diversos proyectos era:

- Proyecto Adopte una sonrisa - 281 odontólogos
- Proyecto Nuestros niños - 1.289 personas
- Proyecto Biblioteca Viva -187 maestros
- Programa Empresa amiga de los niños - 902 empresas
- Proyecto Intendentes a favor de los niños - 628 intendentes
- Proyecto Adelante con la pelota - 26 organizaciones
- Proyecto Periodista amigo de los niños - 65 periodistas⁵⁰

Los voluntarios también contribuyen con tiempo y esfuerzos al desarrollo de Abrinq. Por ejemplo, el informe anual de 1997 de la fundación agradece a tres voluntarios que la ayudaron en cuestiones relacionadas con recursos humanos y legales.⁵¹

Abrinq lanzó el Proyecto Adopte una sonrisa en junio de 1997 con 15 odontólogos y para 1999 ya contaba con más de 300. Los odontólogos participantes se comprometen a cuidar los dientes de un niño hasta que llegue a la edad adulta. A cambio de esto, pueden usar el sello de Abrinq, que se muestra abajo, de Adopte una sonrisa. La Fundación desarrolló este programa en sociedad con DOC (una empresa de odontología radiológica) y un dentista comprometido (Fábio Bibancos) que deseaba animar a sus colegas para que ayudaran a los niños. Esta es una descripción del proyecto:



Qué es el proyecto

El proyecto es un movimiento de odontólogos que le brindan un servicio para salud dental de los niños y adolescentes que son atendidos por instituciones conectadas con Abrinq. La meta es que cada odontólogo "adopte" el tratamiento dental de un niño o adolescente y reciba el sello "Adotei um sorriso".

Qué es el sello

Los odontólogos que atienden a un niño o a un adolescente estarán autorizados a usar este sello "Adotei um sorriso"

que muestra que participan a favor de mejorar las condiciones de salud de niños y adolescentes de nuestro país. Los odontólogos participantes pueden usar este sello en el ejercicio de su profesión (por ejemplo, en libros de recetas y en sus salas de espera). Esta será la forma en que podremos saber que:

A MI DENTISTA LE INTERESA

Cómo participar

El odontólogo debe llamar a (011) 67-2251 y rellenar una solicitud de inscripción y solicitar detalles de orientación sobre cómo funciona el proyecto.⁵²

Sección 5 Creación de un puente financiero con el sector privado

Esta sección describe varios caminos para crear un puente financiero entre el sector privado y las iniciativas para el desarrollo de las comunidades.

- Ejemplo 1 Apoyo financiero
Fundación para el Desarrollo Comunitario (Mozambique)
- Ejemplo 2 Alianzas y colaboración relacionada con el programa
Fundación Abrinq por los derechos de los niños (Brasil)
- Ejemplo 3 Un puente entre las empresas y las comunidades
Philippines Business for Social Progress

¿Por qué las empresas hacen donaciones?

La respuesta breve y rápida es que si las empresas actuaran en un vacío social, podrían donar. El economista Milton Friedman advierte que el negocio de los negocios es generar utilidades, no resolver problemas sociales y económicos. Sin embargo, las empresas son una parte fundamental de la sociedad y no operan en un vacío. Las utilidades y la estabilidad de una empresa se ven afectadas por factores sociales, económicos y ambientales que definen el mercado y el contexto en que operan. Las razones por las que las empresas se involucran son tan diversas como los tipos de negocios. En los apéndices se enumeran algunos recursos para obtener información sobre la filantropía corporativa. Puede ayudar tener en mente unas cuantas observaciones generales sobre la filantropía corporativa en el ámbito mundial:

- Algunas empresas buscan formas de vincular sus donaciones con su negocio. Los casos que se incluyen en este capítulo indican que ésta puede ser una tendencia
- Algunas empresas han establecido fundaciones independientes que otorgan donaciones y que manejan todas o una parte de ellas
- Las empresas / empresas multinacionales, en su mayoría, no dan en el mismo nivel cuando están fuera de su país de origen. De igual manera, muchas empresas relacionan sus donaciones con las comunidades en donde viven sus empleados o en donde se concentran sus mercados
- Las empresas pueden dar más que dinero. También pueden dar experiencia administrativa y servicios, productos, voluntarios, publicidad y asesoría
- Además de pedir donaciones, se pueden pedir oportunidades para tener ingresos conjuntos. Por ejemplo, si se renta el nombre o el logotipo de una institución sin fines de lucro para vender un producto, potencialmente puede ser más lucrativo y sustentable a largo plazo que pedir una contribución en efectivo

¿Cómo las fundaciones solicitan contribuciones a las empresas?

Para contar con la participación de las empresas, las fundaciones que otorgan donaciones han concebido varias técnicas, desde solicitar contribuciones en especie (por ejemplo, computadoras o transporte) hasta campañas de marketing relacionadas con la causa y con los derechos de los empleados. Las tres fundaciones que se discuten en este capítulo han tenido éxito en colocarse en una posición firme en términos de filantropía corporativa o "inversiones sociales" en sus países. La Fundación para el Desarrollo Comunitario (FDC) de Mozambique se hizo conocida como canal responsable y creíble de la financiación de las iniciativas para el desarrollo comunitario de su país. El Philippine Business for Social Progress (PBSP), que fue iniciada por empresarios de las Filipinas socialmente conscientes, ahora está en su tercera década como una fundación de miembros que ha proporcionado una plataforma para que las empresas lleven a cabo acciones conjuntas y ha apalancado fondos considerables provenientes de contribuciones de empresas y cuotas de sus miembros. La Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños de Brasil también arrancó con la fuerte contribución de líderes empresariales. A través de su difusión, ha obtenido apoyo de una amplia base de empresas y ciudadanos brasileños.

En cada uno de estos casos, las fundaciones ofrecieron a las empresas a las que querían involucrar, una visión panorámica del impacto social que podrían causar, y les han brindado oportunidades concretas para que actúen. También se han especializado, en gran medida, en ser puente entre las empresas y las comunidades. Ninguno de estos esfuerzos ha sido un acercamiento único. Representan una estrategia fundamental que reúne a líderes empresariales y comunitarios para que, en forma conjunta, resuelvan problemas y refuercen las iniciativas de las comunidades.

Resumen

El compromiso de unos cuantos líderes empresariales puede ayudar a obtener el apoyo y la participación de otras empresas. En el caso de las fundaciones aquí enunciadas, la participación temprana de líderes empresariales fue un elemento esencial de éxito para recaudar apoyo de empresas adicionales. Esas personas atrajeron a otros líderes empresariales a través de su contacto personal y la demostración concreta, por parte de cada fundación, de lo que haría con el apoyo de las empresas. En el caso de FDC (Fundación para el Desarrollo comunitario), el apoyo de una empresa multinacional incentivó a las empresas locales para que participaran.

Una técnica exitosa deja claro qué es lo que la empresa recibe a cambio de su apoyo y participación. Las empresas, se pueden beneficiar con una sociedad en la que sus trabajadores estén más capacitados y vivan en condiciones de salud y en que los consumidores tengan más recursos para comprar sus productos. PBSP explica esta relación de empresa y sociedad en su Declaración de Compromiso. Además de la responsabilidad de las empresas, las fundaciones pueden ofrecer servicios que sean reconocidos por las empresas, al mismo tiempo que alcanzan sus propios objetivos; es decir, canalizan donaciones a las comunidades que las necesitan, conectan a las empresas con el gobierno y los líderes de las ONGs e identifican oportunidades que las empresas pueden aprovechar para mostrar su filantropía. Abrinq ofrece el uso de sellos gráficos a empresas que adoptan buenas prácticas sociales. Los sellos pueden llamar la atención de los consumidores hacia los productos de una empresa y ayudarle en sus esfuerzos de marketing.

La fundación puede definir su rol como un puente entre las necesidades y los intereses de la sociedad civil y las empresas. La relación entre empresas y organizaciones de la sociedad civil algunas veces se caracteriza por una diferencia de objetivos y conflictos. Parte del rol que tienen Abrinq y PBSP ha sido el de encontrar soluciones en las que ambos sectores ganen. Las fundaciones tienen el cuidado de aclarar que ofrecen servicios a los dos sectores. Crean que una sociedad sana valora las contribuciones de las empresas y de las instituciones sin fines de lucro.

Un equipo profesional que se pueda relacionar con los líderes de las empresas y de las organizaciones sin fines de lucro, es un elemento clave del éxito de la colaboración empresa-fundación. Tanto Abrinq como PBSP han reclutado a un personal altamente profesional y han invertido en su capacitación para que les ayuden a forjar buenos enlaces con sus asociados empresarios y organizaciones sin fines de lucro. Tienen empleados responsables de recaudar fondos, comercializar y prestar servicios a los asociados, así como otorgar donaciones y otros programas.

Ejemplo 1

Apalancando apoyo

Fundación para el Desarrollo Comunitario (Mozambique)

La Fundación para el Desarrollo Comunitario (FDC) obtuvo apoyo local del emergente sector privado en Mozambique - el país estaba fomentando el crecimiento de las empresas y del sector privado luego de un cambio del socialismo a principios de los años 90 - y buscaba nuevos socios del sector privado.

El presidente de FDC actuaba como miembro en varios consejos internacionales y había conocido personalmente a un ejecutivo senior de una empresa multinacional con sede en Estados Unidos y con operaciones en Mozambique. Aunque la FDC no había logrado abordarlo, su personal sentía que era posible obtener el apoyo de la empresa.

En una carta personal enviada a un ejecutivo de una empresa clave con el fin de recaudar fondos, el presidente de FDC delineó los objetivos de la fundación sobre la base de obtener fondos para las comunidades mozambiqueñas y la necesidad de encontrar asociados. La carta hace mención a varios beneficios que la empresa recibiría en caso de apoyar a FDC: reconocimiento a sus esfuerzos y nuevos contactos con empresas [resumida]:

Nuestra agenda de donaciones para 1996 está estructurada sobre una estrategia a largo plazo para sostener y aumentar nuestro impacto en la sociedad mozambiqueña haciendo pequeñas donaciones específicas para el desarrollo de la comunidad. Para poder ejecutar esta agenda, necesitaremos construir un conjunto de fondos para hacer las donaciones. Aunque estamos en el proceso de formar un fondo patrimonial, los fondos apenas se están invirtiendo. Tomará tiempo hacer crecer esta semilla para cultivar una cantidad suficiente de dinero para hacer dichas donaciones. En los próximos años, por ello, será crucial identificar a socios sólidos que se puedan unir a nosotros para apoyar el desarrollo comunitario en Mozambique. Espero que [empresa] esté interesada en formar parte de este esfuerzo.

[La empresa] es muy importante en Mozambique y, sin duda alguna, seguirá siéndolo en el futuro. **Estaría encantado si pudiéramos ayudar a la empresa a expandir su perfil social aquí. Creo que el apoyo para las donaciones de FDC puede lograrlo, porque claramente le daremos crédito a la empresa por su apoyo y proporcionaremos conexiones sociales cruciales en la región.**

Las conexiones sociales y económicas de FDC en Mozambique son muy extensas. Mantenemos contactos excelentes con los niveles más altos de la industria y del gobierno, así como con los líderes comunitarios y sociales del país. Entre nuestros socios del sector empresarial local están las empresas más lucrativas del país: Manica Freight Services Company, EMOSE, Entrepuesto y el nuevo Banco Internacional de Mozambique, que son accionistas a través de nuestro fondo patrimonial. A través de esas conexiones, esperamos ayudar a mapear las aguas inexploradas de la filantropía corporativa en el país.⁵³

La carta solicitaba y logró recaudar US\$250.000. FDC puso los fondos a trabajar para construir una escuela e iniciar un programa de educación para niñas en una provincia del norte del país, que había sido una de las más descuidadas de Mozambique. Fiel a su razonamiento que el apoyo de esta empresa multinacional estimularía más contribuciones de empresas locales, FDC pudo lograr apoyo financiero inmediato por más de US\$ 500.000 de dos empresas locales que querían demostrar que las empresas mozambiqueñas estaban igualmente comprometidas con la inversión y la responsabilidad social. El ejecutivo de una empresa, al enterarse del apoyo que FDC obtuvo de una empresa transnacional, llamó al presidente de FDC e insistió en que esta fundación considerara recibir su apoyo.

Ejemplo 2

Alianzas y colaboración relacionada con programas
Fundación Abrinq por los derechos de los niños (Brasil)

La Fundación Abrinq se estableció como una iniciativa de la Asociación de Fabricantes de Juguetes de Brasil, cuyo acrónimo es el origen del nombre. Los empresarios de esta industria estaban preocupados por la magnitud de los problemas que afectaban a los niños brasileños. Lanzaron un proyecto que se convirtió en fundación en 1990.

Desde su inicio, la Fundación ha concentrado sus acciones en movilizar y generar participación de la sociedad y, en especial, ha convencido a las empresas para que cumplan con las leyes sobre trabajo infantil de Brasil. Abrinq diferencia su incorporación de las obras de beneficencia filantrópicas al operar como puente entre el potencial de la sociedad y las necesidades de los niños brasileños. Dado su comienzo, el consejo de Abrinq tiene excelentes conexiones con empresas y muchos de los miembros de su consejo son empresarios. Comparte algunos valores con sus socios del sector privado, incluyendo el uso de instrumentos administrativos, tales como el análisis costo-beneficio. Los profesionales de los campos tradicionales de la intervención social trabajan juntos con sus colegas del sector privado, tales como economistas, publicistas y otros que tienen conocimientos de negocios.

Involucramiento de las empresas en las campañas

Aprovechando sus fuertes lazos con el sector privado, Abrinq ha dado apoyo y colaboración más allá de las contribuciones financieras que hacen las empresas a sus programas. Ha podido hacerlo porque sus fundadores sabían cómo y querían atraer a otras empresas.

Oded Grajew, el fundador de Abrinq y miembro de su consejo, era el propietario de una empresa fabricante de juguetes. Se interesó en cómo podría mejorar las condiciones sociales y económicas de los niños brasileños. Grajew se comprometió a fundar una organización que pudiera usar recursos del sector privado en defensa y apoyo de los niños y mejorar la historia brasileño con relación a ellos, que creía pobre en comparación con otros países. Grajew quería una fundación que pudiera atraer a las empresas y a los profesionales de los negocios para partir de la propuesta que las empresas también son ciudadanos. Sentía que las empresas necesitaban un camino para participar. Al mismo tiempo, sentía que Abrinq debía promover la idea que la sociedad también debe ver a las empresas como actor social.⁵⁴

La suposición de que el sector empresarial ayudaría si se le invitaba fue puesta a prueba por la Asociación de Fabricantes de Juguetes aún antes que se estableciera Abrinq en 1990. Por ejemplo, la Asociación convenció a varias empresas grandes (incluyendo a Lojas Americanas, cadena de tiendas departamentales) y Fotóptica (cadena de materiales para fotografía) para que la ayudaran, en 1989, a llevar a cabo una de sus primeras campañas; un concurso fotográfico sobre los derechos de los niños. Estas contribuciones privadas llegaron en forma de publicidad, asesoría técnica y diversas maneras más. Otro elemento clave de los esfuerzos de Abrinq es que comisionó a un grupo de recaudadores de fondos profesionales para que le ayudara a establecer y dar un seguimiento de sus contactos. La vinculación de Abrinq con las empresas tiene varios niveles:

- *Aliados* - Empresas, profesionales y personas físicas que pueden llegar a ser miembros patrocinadores. Este esquema se explica en el capítulo 4.4, Recaudación de fondos de personas físicas y del público
- *Alianzas* - Abrinq forma alianzas limitadas con las empresas. En estas alianzas, Abrinq se beneficia al divulgar su mensaje para un público más amplio y al obtener mayor participación y contribuciones. Las empresas ganan con la publicidad y la asociación con el nombre, programa y logotipo de Abrinq.
- *Colaboración relacionada al programa* - Abrinq trabaja con empresas para ayudar a movilizar al sector corporativo para que respalde los problemas de los niños de Brasil. La recaudación de fondos para Abrinq no es el objeto de este trabajo. Más bien, los esfuerzos son recompensados de una manera más amplia al movilizar el apoyo financiero y material en beneficio de los niños y al promover mejores prácticas empresariales en el área infantil. El programa de Empresa Amiga de los Niños es un buen ejemplo.

Alianzas

Las asociaciones por lo general surgen de conversaciones entre el consejo o entre los empleados de Abrinq y los ejecutivos de las empresas. Los dinámicos esfuerzos de comunicaciones y marketing de Abrinq abren oportunidades considerables para discutir en conferencias, lanzamientos y otros eventos.

Se han establecido alianzas con Unibanco, Sadia, Yázigi, Natura Cosméticos, Tupperware y otras. Ligia Fontanella, coordinadora de la recaudación de fondos de Abrinq, dice, "el éxito de nuestras campañas para recaudar fondos se debe al hecho que sus organizadores eran gente de negocios que no tenía la costumbre de 'suplicar para obtener contribuciones'. Ejemplos de estas alianzas son:

Alianza con Yakult



Yakult, empresa de alimentos internacional, conocida por la marca de su yogurt, ofreció la colaboración de 5000 de sus representantes de ventas autónomos en una campaña apoyada por comerciales en televisión, anuncios en periódicos y miles de panfletos. La campaña conjunta logró reunir más de US\$ 217.000 en donaciones hechas por más de 100.000 personas.

Alianza con Citibank

En 1995, Abrinq estableció una alianza con Citibank para el Proyecto Biblioteca Viva para que los educadores pudieran contar con bibliotecas adecuadas y para capacitar a los educadores para trabajar como mediadores entre los niños y la literatura. Para 1997, cuando el proyecto ya había terminado, se habían abierto 93 bibliotecas, se habían capacitado a 187 educadores y más de 32.000 niños se habían beneficiado.⁵⁵

La biblioteca que los niños necesitan está descrita en un folleto:



Citibank cree que las empresas privadas tienen la responsabilidad de contribuir con la búsqueda de alternativas a los graves problemas sociales del país. En este sentido, invertimos en proyectos que contemplan mejorar la calidad de vida de las comunidades en las que operamos. Consideramos que es una prioridad, hoy, invertir en la educación básica. Debido a esto, nos hemos unido con la Fundación Abrinq por los Derechos del Niño en el Proyecto Biblioteca Viva. La Fundación Abrinq es una entidad sin fines de lucro que busca promover los derechos esenciales del niño a través de diversos proyectos para reclutar a su sociedad, especialmente a las empresas

privadas.⁵⁶

Colaboraciones asociadas con programas: el Programa Empresa Amiga del Niño

Hacia 1992, la atención de Abrinq se dirigía cada vez más al problema de la mano de obra infantil. Aunque la Constitución brasileña y el Estatuto sobre Niños y Jóvenes prohibían que los niños menores de catorce años trabajaran y protegían los derechos laborales de los jóvenes, el trabajo infantil todavía era una práctica generalizada.

A fines de 1992, Abrinq estableció una alianza con la Organización Internacional del Trabajo para lanzar una campaña de comunicación. Uno de los resultados fue un libro Niños de acero: Una denuncia fotográfica del trabajo de los niños en Brasil que documentaba la explotación de los niños en todas las regiones de Brasil. Una invitada a la ceremonia de presentación del libro sugirió la adopción de un sello de calidad para aquellas empresas que no emplearan a niños. Esta ceremonia fue el génesis del Programa Empresa Amiga del Niño que tuvo sus comienzos en 1995 con fondos provenientes de la campaña con Yakult y, a partir de 1997, con el apoyo financiero del Banco Safra. La Organización Internacional del Trabajo y UNICEF le dieron respaldo institucional al proyecto.

El programa no es una campaña para recaudar fondos. Su propósito primario es obtener el compromiso de empresas brasileñas de regirse por las leyes sobre el trabajo infantil del país. A través del programa, Abrinq pide a las empresas que se comprometan a no emplear mano de obra infantil y a no tener como proveedores a aquellas empresas que explotan el trabajo de los niños y que apoyan actividades que ayuden a los niños. Con la firma de este convenio, a la empresa se le otorga el derecho de usar el Sello de Empresa Amiga del Niño. Abrinq desarrolló una guía para las empresas que participan en el programa titulada Cómo crear un futuro mejor [resumida]:

¿Qué es el Programa Empresa Amiga del Niño?

La Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños creó el Programa Empresa Amiga del Niño con el objetivo de detener la explotación del trabajo infantil, que emplea aproximadamente a 4 millones de niños menores de 14 años en Brasil. De acuerdo con la constitución brasileña y el Estatuto para Niños y Adolescentes, esta práctica está expresamente prohibida. Para poner un buen ejemplo y participar en este programa, comuníquese con la Fundación ABRINQ por los Derechos de los Niños.

Las ventajas de ser una Empresa Amiga del Niño

Al participar en este programa, su empresa recibirá un certificado y podrá usar el sello de Empresa Amiga del Niño en sus productos, servicios, documentos oficiales, materiales de difusión o campañas de relaciones públicas. Al igual que el sello de la ISO 9000, otorgado por la Organización Internacional de Estandarización, este sello es sinónimo de calidad total. El sello de Empresa Amiga del Niño indica que su empresa colabora con un proyecto importante para nuestro país. Y, para el consumidor, el sello realmente representa algo muy positivo.

¿Dónde se puede usar el sello?

En embalajes, papelería oficial, calcomanías, menús, etiquetas, bolsas de compras, tarjetas, banderines, bolsas de papel, papelería membretada, cuadernos de notas, cintas, cajas, folletos, anuncios, publicidad en televisión, espectáculos, correo directo, carteles, exhibiciones, videos institucionales, carritos de supermercado, disquetes, Internet, pad para mouse (de computadoras), expedientes, cajas de película, libros, sellos de goma, regalos, toallas de papel, servilletas, vasos, platos, latas, boletos, boletos de viaje, pasacalles, aparatos eléctricos y muchos otros lugares.

¿Cómo convertirse en una Empresa Amiga del Niño?

Si usted ya está participando en alguna actividad que beneficie a los niños y adolescentes, reproduzca en papelería oficial el texto de la carta de intención firmada por un representante legal y anexe prueba de sus actividades. Llene la información del registro de acuerdo con la muestra de la carta de intención y envíela a la Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños, donde el documento será evaluado.

¿Qué hace una Empresa Amiga del Niño?

No explota el trabajo infantil y actúa para beneficiar a niños y adolescentes. A continuación tenemos una lista de actividades sugeridas:

- Adopte una escuela o un jardín de infantes público
- Construya y mantenga escuelas y/o jardines de infantes
- Dé a los jóvenes oportunidad para que se capaciten
- Participe en la creación de fondos municipales por los derechos de los niños
- Invierta en actividades que complementen el trabajo escolar (por ejemplo, deportes, cultura, educación artística, creación de bibliotecas, etc.)

Modelo de contrato entre su empresa y la Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños

Guía para la composición de una carta convenio

1. Use papelería de la empresa para reproducir la carta convenio
2. Anexe proyectos, programas, artículos impresos o cualquier publicación que se refiera a las acciones que ha llevado a cabo la empresa en el área de la juventud
3. La carta convenio debe ir firmada por un representante legal de la empresa
4. El certificado de Empresa Amiga del Niño no tiene costo

5. Texto modelo para componer la carta convenio:
A la Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños
Estamos solicitando el certificado de "Empresa Amiga del Niño" por nuestra participación en las siguientes actividades en beneficio de los niños y jóvenes brasileños:

(Use tanto espacio como necesite.)

Declaramos, aquí, que la intención de nuestra empresa es:

- Respetar el Estatuto sobre el Niño y el Adolescente, artículo 60, capítulo V, concerniente a la prohibición de hacer trabajar a niños de menos de 14 años
- Actuar junto con nuestros proveedores, contratistas y clientes para crear una conciencia sobre el objetivo del Programa Empresa Amiga del Niño para eliminar el trabajo infantil, así como cualquier forma posible en que las empresas puedan mejorar la calidad de vida de los niños y jóvenes brasileños

[Firma y fecha]⁵⁷

Ejemplo 3

Grupo de miembros empresariales
Philippine Business for Social Progress

PBSP surgió de las conversaciones e interés de los líderes empresariales de las Filipinas en los años 70. Estos líderes concibieron una fundación que demostraría que las empresas privadas podían contribuir al progreso y bienestar de la sociedad. Las empresas, creían, que podían tener un mejor papel como aliadas en el desarrollo social y económico. Se dedicaron a la tarea de encontrar una forma en que las empresas pudieran representar este papel y patrocinar sus contribuciones.

Los fundadores tomaron como modelo a una organización venezolana llamada el Dividendo Voluntario para la Comunidad, que se había creado como resultado de una asociación de empresas como instrumento para hacer un esfuerzo colectivo para atender los problemas sociales de Venezuela. Los fundadores de PBSP reclutaron a 50 corporaciones para que se hicieran miembros de la nueva fundación. Al asociarse, la empresa firmaba una declaración comprometiéndose a contribuir con por lo menos el 1% de sus ingresos antes de impuestos para financiar a PBSP y para apoyar programas de desarrollo socio-económico. Actualmente, PBSP es una institución que da más de 100 millones de pesos por año (en 1997 equivalentes a más de US\$3 millones) y representa a una coalición de más de 172 empresas miembro.⁵⁸

Aunque el establecimiento de una fundación que serviría como el brazo para el desarrollo social de las empresas filipinas se acogió con algo de emoción y apoyo, no fue universalmente acogida. Sus críticos querían saber cómo las empresas planeaban contribuir para el desarrollo y si la iniciativa podía sostenerse. Otros, pensaban que la

Fundación no era más que una estrategia de relaciones públicas. PBSP ha superado ampliamente este escepticismo al crear un historial de programas y recaudación de fondos, lo que le ha ganado una reputación internacional. También ha expandido su base financiera apalancando apoyo adicional de agencias oficiales de ayuda para el desarrollo, organizaciones gubernamentales locales y no-gubernamentales internacionales.

Creación una asociación

Crear una asociación compuesta por empresas como una estrategia para fortalecer la participación del sector privado en el desarrollo social y económico exigió una gran inversión de tiempo energía y el compromiso de atender a estos miembros como constituyentes de la fundación. Ernesto D. Garilao, ex-director ejecutivo de PBSP, sugiere que ciertas condiciones son fundamentales para crear un acercamiento empresarial como en el caso de PBSP. Específicamente, la forma como se estructura la membresía, el compromiso de los fundadores y el reclutamiento de un personal eficiente y eficaz:

Definición de principios

Hubo factores facilitadores que hicieron posible a PBSP. El primero fue el compromiso de los fundadores originales que fueron los capitanes de la iniciativa, de consolidar la visión y la organización. Estos altos ejecutivos le dieron liderazgo a la Fundación. Reunieron a los miembros, hablaron con sus amigos y asociados para que apoyaran a la Fundación. Además permanecieron en la Fundación mucho tiempo después.

El segundo fue el hecho de que los asociados estaban de acuerdo con la agenda de desarrollo de la Fundación y, lo más importante, fueron lo suficientemente pacientes como para no exigir resultados inmediatos. En el caso de PBSP, los resultados substanciales no llegaron sino hasta después de cinco años.

El tercero fue que, gracias al compromiso de los fundadores y al apoyo y la paciencia de los miembros, el equipo profesional y los administradores de la Fundación pudieron desarrollar un programa de trabajo relevante, un historial, credibilidad institucional y una base financiera sólida. La Fundación utilizó todas estas conquistas como soporte para obtener recursos externos.

Por otro lado, existen obstáculos que dificultan la posibilidad de repetir la iniciativa. El primero, es la dificultad de vender la idea de un fondo colectivo. Muchas iniciativas de otros países observaron a PBSP y han visto lo difícil que es promover una asociación diversificada y construir un fondo colectivo. Las empresas prefieren controlar sus donaciones o por lo menos tener un control sobre el uso. También desean tener la máxima visibilidad por sus contribuciones o donaciones.

El segundo es el empeño del 1% de los ingresos brutos. En las Filipinas, muchas empresas han mencionado que el compromiso del 1% es el principal escollo para ser miembro de PBSP. En el caso de empresas extranjeras que operan en las Filipinas, se debe contar con la aprobación de la matriz.⁵⁹

A través del compromiso y las contribuciones, las empresas asociadas se están involucrando más en sus comunidades, tanto colectiva como individualmente. Como recompensa, las empresas reciben más visibilidad en sus iniciativas y la promesa de un impacto social positivo. La declaración de compromiso es el punto de partida que define las responsabilidades de los miembros. La declaración se reproduce en los informes anuales y en otros documentos públicos.

Declaración de compromiso

Creemos que...

Primero

La empresa privada, al utilizar en forma creativa y eficiente el capital, la tierra y la mano de obra, genera oportunidades de empleo, expande las capacidades económicas de nuestra sociedad y mejora la calidad de nuestra vida nacional.

Segundo

El recurso más valioso de cualquier país es la persona. El propósito más elevado de la empresa privada es establecer condiciones sociales y económicas que promuevan el desarrollo de la persona y el bienestar de la comunidad.

Tercero

El crecimiento y el desarrollo vigoroso de la empresa privada deben establecerse sobre condiciones económicas y sociales sólidas.

Cuarto

La empresa privada debe descargar su responsabilidad social hacia la sociedad en una forma que se adapte a su singular competencia. Debe involucrarse más y más en el desarrollo social para el bienestar total de la nación.

Quinto

La empresa privada está equipada financiera y tecnológicamente para tener una participación activa en el desarrollo social. En términos de tecnología científica y competencia administrativa, la empresa privada puede ayudar a crear un abordaje para el desarrollo social completo en nuestras comunidades necesitadas.

Sexto

La empresa privada, junto con otros sectores de la sociedad, comparte obligaciones y responsabilidades que deben ejercerse con relación a toda la población nacional. El objetivo último de una empresa privada es ayudar a crear y mantener en las Filipinas un hogar merecedor de la dignidad humana.

Por lo tanto,

Nos comprometemos por la presente declaración a destinar al desarrollo social parte de los fondos operativos de nuestra empresa, el monto equivalente al uno por ciento del ingreso bruto anual, del cual el veinte por ciento deben entregarse, administrarse y asignarse a una fundación para el desarrollo social común que se llamará Philippine Business for Social Progress.⁶⁰

Un comité directivo (formado por los fundadores) reunió a la membresía de PBSP invitando a amigos y asociados a unirse en la causa. Aquellos que se unieron con frecuencia decían que lo habían hecho porque creían que las donaciones a PBSP contribuirían a mejorar las vidas de los pobres, lo que, a su vez, era una forma efectiva de evitar el descontento colectivo y las inquietudes sociales.

Las empresas asociadas participan del consejo y de los comités del consejo. En 1997, el presidente era Andrés Soriano III, director general y presidente de la San Miguel Corporation, una empresa nacional, participó activamente en la formación de PBSP. La presidenta de PBSP era Luisa Y. Perez-Rubio, directora de Pacific Products, Inc. En ese año, los miembros participaron en la administración y las operaciones de la fundación a través de quince comités y tareas especiales.

El Comité para el Desarrollo de Recursos y de Asociados es el responsable de atraer a nuevos miembros a PBSP. En 1997, ese comité estaba formado por once ejecutivos de empresas de las empresas asociadas. Ocho de estos miembros también trabajaban en el consejo de PBSP. Los miembros del comité tenían puestos altos en sus empresas, entre los que se incluían presidente, director, socio-director y presidente o director general. El comité atrae a nuevos miembros a través de presentaciones y videos realizados por los miembros. Los ejecutivos de las empresas que se asociaron afirman que ver a los presidentes y directores generales de las principales empresas filipinas hablando sobre la responsabilidad social corporativa fue una forma muy efectiva de lograr el objetivo. Después de estas campañas de asociación, la Unidad de Participación Corporativa y Asociados de PBSP (con siete personas en 1997) les transmitió a las empresas ya asociadas y a las potenciales las informaciones sobre las formas y medios por los cuales las empresas se pueden sumar a los principios de desarrollo de PBSP y demostrar su adhesión.⁶¹ La campaña de reclutamiento tiene como meta atraer alrededor de diez nuevos miembros de las tres principales regiones del país.

Después de los primeros tres años de PBSP el número de asociados cayó de 150 en 1974 a 120 en 1975. Según Bienvenido Tan (fundador, ex-presidente y director ejecutivo de PBSP), los miembros corporativos salieron de PBSP por dos razones: sus empresas ya no podían darse el lujo de pagar la cuota de asociado o por cambio de los directivos sin haber transferido el compromiso a los sucesores.⁶²

Entre 1974 y 1989, la membresía permaneció dentro de un rango de 110 a 130 empresas. En 1989, el consejo redujo la cuota de asociación que los miembros pagan. Esta estrategia se implementó para aumentar la membresía y reducir la morosidad entre los miembros existentes. Muchos de los cuales no estaban cumpliendo con su compromiso con PBSP de donar el 0,6% de sus utilidades (retirado del total del 1% que habían prometido donar para el desarrollo social). Las cuotas se redujeron al 0,2% de las utilidades de la empresa, y el resto, 0,8%, del compromiso se destinaría por la propia empresa para sus propias iniciativas de desarrollo social. Los resultados fueron positivos. La membresía comenzó a crecer de nuevo hasta que, en 1994, PBSP podía ya mostrar con orgullo sus 174 miembros corporativos. Sin embargo, PBSP continuó dependiendo del 50% del total de las contribuciones de los miembros fundadores. Para motivar a sus asociados, se concentró en el desarrollo de servicios que atendiesen a sus necesidades.

Desarrollo de una estrategia

PBSP tuvo que responder a los cambios de conductas concernientes a la participación de las empresas en las iniciativas para el desarrollo social durante toda su existencia. En su *Análisis de los últimos 25 años: 1971-1995*, PBSP examinó algunas de las lecciones aprendidas de su experiencia de 25 años en promover la participación corporativa. PBSP cree que las empresas filipinas desean justificar cada vez más sus gastos en términos de beneficio corporativo e impacto en la sociedad. En los últimos cinco años, alrededor de la cuarta parte de los miembros de PBSP han recurrido a la fundación para obtener orientaciones sobre cómo deben estructurar sus programas de responsabilidad social. Los siguientes extractos del análisis muestran cómo PBSP evaluó sus despliegues en las relaciones tanto con empresas miembro como con las no asociadas:

La fase de desarrollo (1971-1975) - Los recursos de la Fundación se limitaban a contribuciones corporativas y durante los primeros cinco años, las empresas miembro contribuyeron con 19,2 millones de pesos. El consejo curador y el comité ejecutivo, compuesto por altos ejecutivos de empresas miembro, suministraron las directrices políticas y programáticas. Cada año se elegía a un nuevo presidente y, de esta forma, la "propiedad" de la Fundación se distribuía entre sus asociados...

La fase de consolidación (1976-1980) - En los primeros cinco años de existencia, la membresía de la Fundación creció de 50 empresas originales para más de 170. Sin embargo, a medida que PBSP ingresaba en el segundo período de cinco años, casi un tercio de los miembros se retiraron. El hundimiento económico provocado por la primera y la segunda crisis petrolera cambió el panorama de las utilidades de muchas empresas filipinas... A pesar de la salida de los asociados, la Fundación pudo reunir P44 millones de ingresos. Adicionalmente, la fundación les solicitó a los ejecutivos de las corporaciones que ofrecieran su tiempo para brindar consultoría técnica específica para los proyectos seleccionados. Aunque no estaba sistemáticamente organizada, esta asistencia técnica se convirtió en la precursora de un programa posterior gerenciado por colegas empresarios al final de los años 80...

La fase de institucionalización (1981-1985) - La participación del ingreso generado por las inversiones en el total de los recursos disponibles aumentó al mismo tiempo en que el ingreso provenientes de los asociados disminuía... La asistencia técnica prestada por las empresas asociadas en el período anterior se reorganizó en el Programa de Pequeñas Industrias (SIP) financiado por un contrato con el Banco Mundial. El SIP buscaba vincular a las empresas directamente con las comunidades en emprendimientos comerciales, no sólo suministrando conocimiento técnico, sino también, y lo que es más importante, con mercados para productos y servicios locales... Aún más importante en términos de la participación de la membresía, fue el cambio progresivo del involucramiento a nivel del consejo. En virtud de que el ambiente para el desarrollo empeoraba, el consejo constituyó por primera vez un Comité de Análisis Estratégico. A través de este mecanismo, el consejo participó directamente en el establecimiento de nuevos rumbos para la Fundación...

Establecimiento de nuevos rumbos (1986-1990) - En medio de las crisis de 1983-85 surgieron iniciativas individuales de las empresas por trabajar directamente con las comunidades circundantes a sus plantas. Los proyectos iniciales de relaciones con la comunidad, organizados y apoyados por el Programa de Participación de la Membresía (MIP) de la Fundación fueron ampliamente dirigidos a la promoción del bienestar como respuesta a la crisis. Sin embargo, a medida que la economía empezó a cambiar, más empresas comenzaron a darse cuenta del valor de mejorar las relaciones con la comunidad no sólo de una forma altruista, sino, igualmente importante, en términos de relaciones comerciales...

La fase de exploración (1991-1995) - La participación de la membresía a través de las relaciones con la comunidad se expandió no sólo entre las empresas miembro, sino también entre aquellas no asociadas. En marzo de 1994, 60 empresas se reunieron en Cebu para la primera conferencia nacional sobre Relaciones Empresa-Comunidad. Las lecciones presentadas por 27 de esas empresas señalan un amplio cuerpo de experiencia que ahora se está organizando para contar con lo que, esperamos, sirva como nueva función dentro de las empresas. En 1992, la Fundación se embarcó en un proyecto nuevo, el Centro para la Ciudadanía Corporativa y, con éste, en la redefinición de la responsabilidad social en ciudadanía corporativa.

Desde que aumentó la participación de los integrantes del consejo, los asociados vienen desarrollado un mayor sentido de propiedad con relación a los programas, como lo demuestra el aumento de contribuciones. El índice de cumplimiento ha sido alto y el número de compromisos activos aumentó durante el período. Cuando el período actual cinco años se termine, el fondo de la Fundación habrá sobrepasado su meta de P100 millones establecida en los años 80.

| Periodo | Involucramiento corporativo | Fuentes de los fondos |
|-----------|---|--|
| 1970-1975 | Contribuciones (donadas) por contribuyentes de fondos | Recaudación de 19,2 millones de pesos de miembros |
| | ↓ | |
| 1976-1980 | Fondos y experiencia individual (asesoría técnica) | Recaudación de 44 millones de pesos de contribuciones de miembros. Lanzó campaña de reunión de capital |
| | ↓ | |
| 1981-1985 | Vínculos institucionales (Programa de Pequeñas Inversiones) | Recaudación de 33 millones de pesos de contribuciones de miembros, ingresos sobre inversiones, contratos gubernamentales y donantes extranjeros. Consejo limitó porcentaje de fondos que podría recaudarse de "fuentes externas" |
| | ↓ | |
| 1986-1990 | Participación corporativa (involucramiento de membresía, programa, relaciones con la comunidad) | Recaudación de 214 millones de pesos de fuentes diversas. Importantes aumentos como resultado que el consejo de PBSP elevó el tope a los fondos del exterior y canalizó una mayor financiación de ODA |
| | ↓ | |
| 1991-1995 | Ciudadanía corporativa | El fondo de capital llega al tope de 100 millones de pesos. PBSP comenzó a ofrecer servicios a empresas no-miembro. ⁶³ |

Servicios y programas

PBSP se ha concentrado en el desarrollo de servicios para sus miembros. Algunos de estos servicios son vistos como parte del valor que agrega a sus miembros por sus contribuciones. Para otros servicios, cobra una tarifa adicional. Asimismo, cada vez hay un número mayor de empresas no-asociadas que participan en las actividades de PBSP. La fundación ayuda a las empresas a mejorar su capacidad de trabajar con las comunidades y de ofrecerles apoyo para que participen intensamente en las actividades relacionadas al desarrollo social y ambiental. El esfuerzo se extiende más allá de la filantropía para explorar formas en las que las empresas puedan convertirse en mejores aliadas en las iniciativas del desarrollo social y económico:

¿Qué pasa con el 99% de los ingresos de una empresa? Si se gasta el 99% en prácticas comerciales incompatibles con el desarrollo, como la desenfrenada tala de árboles, la contaminación del medio ambiente o el estímulo al consumo descontrolado de alcohol, entonces, el 1% se vuelve sólo un modo de "aliviar la conciencia". La filosofía de desarrollo social de PBSP debe llegar a toda la empresa. Esta es la única forma en que se puede lograr un verdadero desarrollo en las Filipinas, ya que es el sector privado quien controla la mayoría de los recursos financieros del país y no el gobierno.⁶⁴

Las actividades que fomentan la ciudadanía y el involucramiento corporativo incluyen eventos especiales, estudios de casos de las mejores prácticas, educación y capacitación para el desarrollo, foros corporativos, servicios profesionales de administración de donaciones y asesoría en alianzas entre comunidad y empresas. Aunque PBSP ha cobrado por algunos de estos servicios, el ingreso no ha sido importante. El consejo sigue discutiendo el tema de cuánto debe cobrar PBSP por estos servicios.

Los miembros interactúan con PBSP de varias formas. Ayudan a reclutar a nuevos miembros. Participan en actividades y programas de PBSP, adoptando programas o comunidades específicas, se unen en las visitas a proyectos de PBSP, asisten a la Reunión Anual de los Asociados de PBSP, donde el consejo discute los logros del año y los planes para el siguiente año, o apoyan las actividades para recaudar fondos, tales como el Torneo de Golf y el Festival del Árbol, que se comenta un poco más adelante. Y puede recurrir al personal de PBSP para perfeccionar su capacitación en el área de responsabilidad social corporativa. PBSP ayuda a construir y a mejorar la capacidad de las empresas miembro ofreciendo consultoría, asesoría técnica y programas educativos. Entre los ejemplos de actividades se incluyen los foros para presidentes y directores generales sobre responsabilidad social corporativa, cursos de capacitación con temas del estilo "Cómo administrar un programa de donaciones corporativas" o "Desarrollando una estrategia de relaciones con la comunidad", y "visitas de campo" en las que las empresas visitan programas sólidos de relaciones comunitarias. El evento del Festival del Árbol descrito por un miembro del personal de PBSP, así:

El Festival del Árbol es un evento anual para recaudar fondos entre la alta sociedad y que tuvo lugar por primera vez en ocasión del 25° aniversario de PBSP, en 1995. El consejo (encabezado por la Presidenta de PBSP Ma. Luisa Perez-Rubio) concibió el Festival como un medio de obtener fondos para Samar, una provincia pobre, desprovista de recursos, con muy poca presencia empresarial y, por lo tanto, incapaz de reunir fondos significativos de las corporaciones a través de medios tradicionales. El consejo decidió que el Festival sería diferente de otras campañas para recaudar fondos y que sería un evento divertido celebrado antes de la Navidad.

La característica principal del Festival del Árbol es una subasta en la que se ofrecen obras creadas y donadas por artistas famosos de Filipinas (por ejemplo, árboles de Navidad, decoraciones de mesa, vestidos). Los participantes compran las obras. Las invitaciones y asientos para la cena se venden a empresas patrocinadoras y donantes individuales. El Festival incluye baile de salón, un acontecimiento popular entre la elite de la sociedad filipina, y al mismo tiempo eleva la conciencia ambiental entre los asistentes (PBSP prepara todos los años un video para mostrar el progreso logrado en Samar con los ingresos del Festival).

Para que el evento tenga éxito, PBSP se asoció con el Makati Garden Club, organización social de las damas de la elite de Manila. El club ya tenía "experiencia" en la organización de este tipo de eventos sociales y conexiones sociales con las personas que tenían medios para adherir y comprar las obras de arte.⁶⁵

Las dos iniciativas que se describen a continuación, el Centro para la Ciudadanía Corporativa y el Programa del Laboratorio Científico, han obtenido una fuerte respuesta de las empresas filipinas:

Centro para la Ciudadanía Corporativa

El Centro para la Ciudadanía Corporativa, un proyecto especial de PBSP, se creó en 1992 para servir como un foro en el que los presidentes y otros altos ejecutivos de las empresas miembro como no-asociadas se reunieran para resolver cuestiones sobre una gran variedad de temas. A través de "grupos de consenso," el Centro les dio la oportunidad a los líderes empresariales de confrontar problemas sociales críticos de la sociedad filipina y generar soluciones posibles a estos problemas.

Originalmente, las áreas de discusión eran cuatro: educación, medio ambiente, desarrollo rural y gobierno local, pero posteriormente se concentró la atención en la educación y el medio ambiente, áreas en las que los líderes empresariales sentían podían tener un impacto más significativo.

Durante los eventos del Centro, los líderes empresariales discuten y proponen soluciones a los problemas, tales como el mejoramiento de la educación científica y la tecnología en el país y la limpieza del aire y los sistemas fluviales de la zona metropolitana de Manila. El centro estimula la organización de estos grupos de consenso y la secretaría para apoyar sus actividades.

Los eventos comenzaron en octubre de 1992, cuando el Centro organizó la primera serie de tres discusiones-desayuno que culminó a mediados de 1993. En estos encuentros, el Centro invitó a expertos del gobierno y de las principales instituciones académicas para que interactuaran con los líderes empresariales. En varios casos, el Centro patrocinó investigaciones para estudiar detalladamente los problemas que surgían.

Adopte un laboratorio científico

El Programa de Laboratorios Científicos fue el resultado de una investigación sobre la situación de la educación científica y tecnológica iniciada por el Centro en 1992 en cooperación con el Departamento de Educación del gobierno. El estudio descubrió que los estudiantes de las escuelas secundarias públicas de las Filipinas no lograban buenas calificaciones en los exámenes estandarizados de ciencias y tecnología porque no tenían acceso a instalaciones y equipamientos científicos adecuados. Por ejemplo, los maestros enseñaban conceptos fundamentales de química y física usando la pizarra y no a través de experimentos reales y prácticos en el laboratorio.

Como respuesta a estos hallazgos, el Grupo de Consenso en Educación conformado por presidentes y directores generales de empresas creó el programa de Laboratorios Científicos como medio de atender directamente la necesidad de actualizar la educación científica y tecnología en las escuelas secundarias públicas. A través del programa, se les pidió a las empresas que "adoptaran" una escuela secundaria pública de su elección y que suministraran el apoyo financiero para construir un laboratorio de ciencias. Con frecuencia, las empresas eligen escuelas situadas en las áreas donde operan (fábricas, oficinas de ventas, etc.), pues creen que estos estudiantes serán sus empleados en el futuro y, por lo tanto, existe un beneficio futuro al invertir en ellos. De igual manera, el programa trabaja en pro de los objetivos de las relaciones públicas de la empresa.

PBSP trabajó con especialistas en educación de la Universidad De la Salle, del gobierno y de las escuelas elegidas para diseñar un laboratorio estándar, discutieron las necesidades con los directores de diversas escuelas y buscaron contratistas. Con cada escuela, PBSP diseñó un paquete adaptado a sus necesidades que frecuentemente incluía capacitación adicional para los maestros y mejoras en la infraestructura. Las empresas participantes reciben reconocimiento a través de publicidad y dándole a los laboratorios el nombre de la empresa que los patrocina. Un documento de PBSP describe el programa:

Ayude a reforzar el plan de estudios científico en las escuelas secundarias públicas construyendo laboratorios para las clases de química y física y suministrando el equipo necesario.

- Planos para los laboratorios hechos por el Departamento de Ingeniería de la Universidad De la Salle
- Lista de equipo según los estándares del Departamento de Educación, Cultura y Deportes (DECS)
- En dos años, los laboratorios de ciencia de trece (13) escuelas secundarias públicas ya se han equipado por patrocinadores corporativos, beneficiando, en cada escuela, a más de mil estudiantes
- Elija una escuela secundaria pública de la lista elaborada por CCC y DECS o especifique la escuela secundaria de su preferencia

Usted puede patrocinar

- La construcción de un laboratorio (P375.000) o
- La construcción de un laboratorio más equipo de laboratorio para química y física (P650.000)

Sección 6 Trabajo con agencias oficiales de asistencia para el desarrollo

Esta sección muestra cómo las fundaciones han trabajado con las agencias oficiales de asistencia al desarrollo y con los gobiernos.

- Ejemplo 1 Solicitud de apoyo a un proyecto
Fundación para el Desarrollo Comunitario (Mozambique)
- Ejemplo 2 Una alianza sectorial y geográfica
Fundación Esquel Ecuador
- Ejemplo 3 Acuerdo entre gobiernos para crear un fondo patrimonial
Fundación por una Sociedad Sustentable (Filipinas)

¿Qué son las agencias oficiales de asistencia al desarrollo?

Las agencias bilaterales oficiales de asistencia al desarrollo son dependencias gubernamentales que se establecen para canalizar ayuda a otros países.

Generalmente, esta asistencia va directamente al gobierno. Las mayores agencias están en Norteamérica, Europa y Japón. Algunos ejemplos son la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (CIDA, por sus siglas en inglés), el Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID) del Reino Unido y la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA). Las agencias ODA de la Comisión Europea se consideran como agencias bilaterales, ya que brindan asistencia a otros países, no a los miembros de la CE. Algunas veces, las fundaciones se relacionan con otras agencias de gobiernos extranjeros, por ejemplo, con personal de la embajada que pueden no trabajar directamente para la principal agencia del desarrollo del gobierno.

Las agencias oficiales de desarrollo multilaterales están compuestas por gobiernos asociados que establecen acuerdos para establecerlas por medio de tratados o convenios internacionales. Estas agencias tienen una amplia variedad de objetivos e intereses, dentro de los cuales la ayuda para el desarrollo puede o no ser uno de ellos.

Entre las agencias multilaterales que brindan asistencia oficial para el desarrollo hay muchas unidades de las Naciones Unidas, como por ejemplo, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Naciones Unidas para los Niños (UNICEF), la Organización Mundial de la Salud (OMS) y otras. La administración de estas instituciones sigue el principio de un voto por país.

Aunque técnicamente son parte del Sistema de las Naciones Unidas, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI) se administran de una forma diferente de las otras partes de la ONU, de acuerdo con las participaciones de los estados miembro. También se las conoce como instituciones de Bretton Woods o, junto con los bancos regionales de desarrollo (tales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de

Desarrollo), Instituciones Financieras Internacionales (IFIs). Mientras que el Banco Mundial y los bancos regionales de desarrollo otorgan préstamos y proporcionan asistencia técnica para propósitos de desarrollo, el FMI no está directamente involucrado con esta cuestión. Más bien, su propósito es promover la cooperación monetaria internacional.

¿Por qué estas agencias apoyarían a fundaciones donadoras?

En general, las agencias oficiales de desarrollo trabajan primordialmente con los gobiernos. Pocas son las que apoyan o buscan formas de apoyar a la sociedad civil y a grupos de la misma sociedad civil. Las fundaciones de esta sección han convencido a una o más de estas agencias que trabajar con una fundación local que otorga donaciones es un abordaje efectivo para llegar a los agentes no-gubernamentales que comparten algunos de los objetivos de la agencia. Las agencias pueden ver a las fundaciones como una forma de fortalecer los procesos democráticos de un país, otorgando poder a las voces que de otra forma no serían escuchadas. Otra razón por la que podrían apoyar a fundaciones locales que otorgan donaciones, como en el caso de la Foundation for a Sustainable Society, Inc. (FSSI), sería la de responder a la presión o al lobby de los grupos de interés de sus propios países.

¿Cómo estas agencias pueden brindar apoyo a estas fundaciones?

Las fundaciones aquí incluidas señalan que las agencias bilaterales pueden ser flexibles en los tipos de apoyo que brindan. No necesitan buscar el mismo nivel de aprobación de un gobierno local como una agencia multilateral. Por otro lado, puesto que pocas tienen estructuras claras para relacionarse con las organizaciones locales de la sociedad civil, pueden imponer muchas restricciones, exigir cantidades de papeleo o querer ejercer el control parcial de su financiación.

Resumen

Los más altos niveles dentro de una agencia deben estar convencidos desde el comienzo de los beneficios que obtienen cuando trabajan con fundaciones locales. Cada agencia de desarrollo tiene sus propias reglas y procedimientos para autorizar el apoyo. Esto, en algunos casos, le obliga al equipo y al consejo de la fundación responder a las preguntas y las preocupaciones de varios agentes. Tanto la Fundación para el Desarrollo Comunitario (FDC) como Esquel hicieron contactos clave con los niveles más altos de la agencia antes de desarrollar propuestas detalladas. Esto no les garantizó el éxito, pero sí les aseguró que podrían contar con algo de apoyo de las personas involucradas en el proceso de toma de decisiones.

La capacidad de calcular los costos para responder de una manera eficiente a un asociado del gobierno puede ahorrar tiempo y energía. Así como en el caso de otras fuentes potenciales de ingresos, el trabajo no se termina cuando se concede la financiación. Las agencias gubernamentales están estructuradas para que puedan relacionarse con otras agencias gubernamentales. No hay ninguna razón por la cual sus relaciones con la fundación no puedan ser efectivas, pero la planificación de los costos asociados con la evaluación, el informe y el mantenimiento de la comunicación ayudará a construir relaciones duraderas y de confianza.

Puede ser necesario el apoyo del gobierno nacional o de las agencias gubernamentales nacionales. Las agencias oficiales de desarrollo son un aspecto de la colaboración intergubernamental. En su naturaleza, muy probablemente apoyarán las iniciativas que tengan el apoyo del gobierno local y que estén involucradas con proyectos que el gobierno no se arriesga a brindarle apoyo solo. Tanto Esquel como la FDC buscaron a las agencias gubernamentales adecuadas para consultarlas y para incluirlas en el proceso.

Para empezar, una pequeña iniciativa puede ser la semilla de un programa mayor, con duración de varios años. Tanto Esquel como FDC empezaron a trabajar con agencias oficiales de desarrollo recaudando pequeñas donaciones para proyectos específicos. Consideraron esta experiencia útil, a medida en que les permitió aprender más sobre cómo trabajar con agencias oficiales de desarrollo y establecieron sus reputaciones. Además, pudieron identificar áreas particulares que se adaptaban fácilmente a los objetivos de la agencia.

Una iniciativa para crear el fondo patrimonial de una fundación a través de un mecanismo, tal como la conversión de deuda, puede ir más allá del esfuerzo del ámbito de una agencia y convertirse en un acuerdo más amplio entre gobiernos. En el caso del FSSI, tanto el gobierno suizo como el filipino llegaron a un acuerdo para reducir la deuda filipina. Las organizaciones de las sociedades civiles tanto suizas como filipinas tuvieron un papel principal al presionar por la reducción de la deuda y para darle forma al acuerdo.

Ejemplo 1

Solicitud de apoyo a un proyecto *Fundación para el Desarrollo Comunitario (Mozambique)*

Después de más de 20 años de guerra, las escuelas, las rutas y los servicios de salud de Mozambique se encontraban destruidos. Los ingresos del gobierno, la mayor parte proveniente de la ayuda extranjera, apenas eran suficientes para mantener al gobierno funcionando, qué dirá para financiar la reconstrucción del país. En 1994, cuando la Fundación para el Desarrollo Comunitario (FDC) se creó, los fundadores ya habían

comenzado a consultar con múltiples agencias bilaterales y multilaterales. Los fundadores querían ayudar a crear organizaciones nacionales de la sociedad civil que estarían asociadas al gobierno en la reconstrucción de la infraestructura nacional, junto con la participación de comunidades. Ellos creyeron que fortalecer el capital intelectual y la financiación local eran elementos vitales para tornar las iniciativas sustentables.

Muchas agencias bilaterales y multilaterales ya se encontraban apoyando a organizaciones no-gubernamentales (ONGs), pero estas ONGs eran, en su mayoría, de otros países. En algunos casos, las ONGs locales recibieron fondos a través de estas ONGs. El acercamiento de la FDC fue el de identificar iniciativas particularmente fuertes hacia las cuales podría movilizar fondos y canalizar financiaciones garantizando el mejor resultado posible a través del monitoreo y la evaluación.

Compatibilizando el apoyo a las necesidades y al potencial

Durante una reunión, en 1995, la presidenta de la FDC, Graça Machel, y el embajador japonés (quien, al trabajar para la embajada japonesa en Zimbabwe, tenía a Mozambique y a otros países de Sudáfrica bajo su responsabilidad) conversaron sobre el interés de la embajada en ayudar a los mozambiqueños a reconstruir el país después de la guerra. Graça Machel, ex- primera dama y Ministra de Educación, estaba poniendo a trabajar su experiencia y sus contactos para construir la FDC. Su conocimiento sobre las agencias bilaterales de ayuda y su biografía irreprochable fueron los elementos fundamentales para conectar a la fundación con los otorgantes de fondos potenciales, como la embajada. Después de la conversación, el embajador animó a la FDC a entregar una solicitud para el apoyo al Programa Japonés de Asistencia a través de Donaciones en Pequeña Escala (SSGA).

La embajada deseaba que sus fondos se utilizaran para los "costos básicos", como materiales y mano de obra en la construcción de escuelas. El interés principal de la FDC no era el mismo. La fundación estaba buscando apoyar iniciativas provenientes de la propia comunidad que fortalecieran el desarrollo. El desafío era encontrar un punto en donde el apoyo de la embajada con una comunidad que tuviera los mismos objetivos, ya que parte de la meta de FDC de fortalecer la capacidad de la comunidad.

FDC comenzó consultando al Ministro de Educación para determinar las áreas en el país que tuvieran la necesidad más inmediata de escuelas. Aunque su principal interés fuera apoyar a las iniciativas de la comunidad, FDC sintió que el gobierno era un aliado importante, porque asumiría el costo de los recursos humanos y del mantenimiento de los edificios escolares construidos. El Ministerio ayudó a FDC a identificar varias regiones que tenían una alta necesidad de escuelas. FDC, subsecuentemente, decidió enfocar el programa en el Distrito Lichinga de la Provincia Niassa debido a que ya había empezado a establecer una relación con varios líderes de la comunidad. Con el acuerdo de asociados clave, estaba lista para hacer una propuesta. La investigación y la consultoría que se llevaron a cabo para llegar a este resultado tardaron nueve meses.

Presentación de la propuesta

Como resultado de sus conversaciones con los japoneses y los potenciales socios del proyecto, FDC solicitó US \$79.000 para el proyecto de construcción de escuelas con

duración de un año. Elaboró una propuesta utilizando las informaciones técnicas suministradas por el Ministerio y un abordaje sancionado por los líderes comunitarios en Lichinga. La portada de la propuesta proporcionaba informaciones resumidas sobre los beneficiarios directos, el período de financiación, el presupuesto total del proyecto, y la cantidad solicitada:

| | |
|--------------------------|--|
| NOMBRE DE LA AGENCIA: | Fundación para el Desarrollo Comunitario (FDC) |
| TÍTULO DEL PROYECTO: | Construcción de escuelas primarias en cuatro comunidades de la Provincia de Niassa |
| UBICACIÓN DEL PROYECTO: | Distrito Lichinga, Provincia Niassa, Mozambique |
| BENEFICIARIOS DIRECTOS: | 1.200 niños por año |
| PERÍODO DE FINANCIACIÓN: | 12 meses después de la aprobación del proyecto |
| PRESUPUESTO TOTAL: US | US\$ 79.980 |
| CANTIDAD SOLICITADA: | US\$70.000. ⁶⁶ |

En la propuesta, FDC recalcó su intención de colaborar con el Ministerio de Educación para asegurarse de que las escuelas fueran sustentables. Los intereses de los tres socios, las comunidades, el gobierno y FDC, están en el siguiente párrafo. Una declaración tan explícita como ésta puede ayudar al benefactor potencial a comprender la necesidad del proyecto y lo roles que los distintos asociados desempeñarán.

El gobierno Mozambiqueño ha dejado claro que la recuperación, la construcción y la ampliación de la red de educación primaria en el Distrito Lichinga, donde la infraestructura ha sido totalmente destruida, debido a la prolongada guerra, es una prioridad absoluta. En nombre de una demanda clara de las comunidades, FDC está buscando recaudar fondos de asociados donadores que están interesados en apoyar los esfuerzos del gobierno y acelerar el desarrollo del sector para permitir que más niños se beneficien de los servicios de educación.⁶⁷

FDC, además de establecer la necesidad de contar con servicios de educación en Lichinga, también se refirió a la "sostenibilidad" de las nuevas escuelas que fueran construidas. Muchos donantes valoran la sustentación, pero tienen un entendimiento muy variado de lo que es y de lo que involucra. La propuesta continúa:

Al final del período de construcción, FDC dejará de tener cualquier compromiso financiero. Las escuelas se entregarán a las comunidades y a las autoridades locales para que sean parte de la red pública de educación. Una vez que los fondos para los proyectos estén garantizados, FDC notificará al Ministerio para que pueda incluir los costos provenientes de la escuela en el presupuesto del año siguiente y asignar al profesorado y demás funcionarios necesarios.

Dadas las limitaciones financieras del gobierno, los beneficiarios serán los responsables de promover las actividades de recaudación de fondos para la adquisición de material escolar (papel, tizas, plumas y lápices, etc.) y pagarán los gastos de mantenimiento de la escuela. FDC será responsable por los fondos del proyecto, que serán transferidos de acuerdo con el plan que sea entregado por la Directiva Provincial. Todos los gastos deberán ser reportados en un plazo no mayor de 30 días tras haber recibido los fondos.⁶⁸

Una parte laboriosa del proceso fue realizar revisiones a la propuesta. Esto es común cuando se trabaja con agencias gubernamentales, ya que la propuesta debe adecuarse a una serie de políticas de las cuales el solicitante posiblemente no tenga el conocimiento total. Debido a

los diferentes niveles de aceptación que normalmente se exigen, a veces ni siquiera los miembros del propio equipo de la agencia conocen todas estas políticas y objetivos. FDC percibió que tener la aprobación inicial del embajador de la agencia antes de redactar la propuesta ayudó, porque redujo la posibilidad de que la propuesta fuera aceptada en niveles más bajos y rechazada en los niveles más altos.

La embajada respondió a la propuesta con una serie de preguntas acerca de cómo sería llevado a cabo el proyecto y le solicitó a FDC tres cotizaciones detalladas de los costos para materiales y mano de obra. Aún siendo oneroso, el proceso de revisar los costos presupuestados terminó siendo favorable para FDC. El personal de FDC descubrió que las cifras del Ministerio de Educación sobre las cuales habían basado su presupuesto original eran considerablemente más bajas que los costos de materiales y mano de obra en ese momento. El personal explicó la diferencia a la embajada y volvió a presentar un presupuesto por US\$90.000, que sí fue aprobado.

Evaluación del proyecto de colaboración de FDC

El personal de FDC concluyó que el proyecto apoyado por los japoneses fue exitoso en cumplir con sus objetivos. Las salas de clases se construyeron a lo largo del siguiente año con una gran participación de la comunidad y ahora ya se encuentran funcionando. Además, el equipo percibió que trabajar con los japoneses había sido un paso muy importante debido a que su éxito ayudó a FDC a demostrar que era capaz de ejecutar la función de puente financiera entre agencias bilaterales y las comunidades a las que atiende.

Por otro lado, el equipo aprendió que representar este papel exige una inversión considerable de tiempo y que podría ser mejor aprovechado recaudando dinero para su programa más amplio de otorgamiento de donaciones, en lugar de recaudar fondos proyecto a proyecto. Capitalizando su éxito de recaudar fondos para proyectos, empezó a concentrarse en las relaciones con agencias que podrían interesarse en apoyar sus metas sociales y económicas más amplias financiando su agenda de donaciones. FDC se encuentra ahora implementando esta estrategia y parece que será exitoso.

Ejemplo 2

Una alianza sectorial y geográfica Fundación Esquel Ecuador

Tras una serie de negociaciones, la Fundación Esquel Ecuador y el gobierno holandés, a través de la embajada holandesa en Ecuador, establecieron un acuerdo de colaboración para un programa experimental amplio llamado el Programa de Desarrollo Humano Sostenible (SHDP). El SHDP, que se concentró en la parte sur de Ecuador, ha completado dos etapas de implementación (1996 y 1997), y una tercera parte se está llevando a cabo (1999-2003).

Creación del escenario: evaluación realizada por Esquel de su cooperación con agencias bilaterales. En los primeros cinco años de su existencia, Esquel había ganado algo de experiencia en las relaciones con agencias bilaterales y multilaterales. Varias agencias la habían apoyado en proyectos específicos y Esquel había demostrado ser capaz de canalizar la ayuda ofrecida de manera transparente y responsable. Estos proyectos, aunque fuesen muy necesarios y compatibles en los objetivos de Esquel, tenían el inconveniente de provocar un impacto aislado. Esquel comenzó a buscar medios para poder apoyar un programa más amplio.

Esquel se encontraba ya en negociaciones con el gobierno holandés con quien, basado en conversaciones anteriores, creía compartir valores y objetivos fundamentales. El director de Desarrollo de Esquel, Boris Cornejo, se reunió con funcionarios del gobierno holandés en Holanda, en 1990. Con base en este contacto, Esquel formuló un proyecto que, sin embargo, no fue llevado a cabo debido a dificultades internas en Ecuador, que tenía elecciones en ese momento.

Pasaron tres años antes de que las conversaciones se reanudaran. Los holandeses habían nombrado a un nuevo embajador y formulado una nueva política de asistencia para Ecuador. Un componente del nuevo acercamiento fue ofrecer ayuda a las organizaciones no-gubernamentales y comunidades del sur de Ecuador a través de una organización local o internacional que pudiera actuar como intermediario. Varias personas de la embajada visitaron Esquel y la invitaron a entregar una propuesta para desempeñar ese papel. Esquel estaba interesada por tres razones:

- Esperaba obtener los recursos financieros para llevar a cabo un programa de desarrollo humano con los sectores sociales más necesitados y comprobar estrategias de participación enfocándose en el género y en la preservación ambiental
- Consideraba que el programa holandés de ayuda había ofrecido un apoyo consistente a los agentes locales en programas de desarrollo
- En la evaluación de la fundación, el programa holandés de ayuda respetaba los contextos sociales y culturales y las decisiones locales. Las dos entidades estaban de acuerdo en concentrar el trabajo en el área de desarrollo humano sostenible y la prioridad en la parte sur del país.⁶⁹

La embajada administraba un fondo conocido como Ayuda a Programas que debía desembolsarse rápidamente debido a cuestiones internas de presupuesto. En 1994, solicitó propuestas a varias ONGs, además de Esquel. La embajada estaba interesada en trabajar con Esquel porque un análisis interno ya le sugería que no existían ONGs locales en el sur del país con la capacidad suficiente para administrar los fondos propuestos. Además, la estrategia a largo plazo de Esquel para el fortalecimiento de las organizaciones y comunidades locales tenía el potencial de incrementar la capacidad local y resultaría en más organizaciones locales con las cuales Holanda podía trabajar en el futuro.

Preparación de la propuesta

Los equipos de programa y desarrollo de Esquel trabajaron juntos en la propuesta para el lanzamiento de un programa de asistencia. Durante la etapa del desarrollo del programa, el equipo se reunió con los líderes comunitarios y de las ONGs para obtener informaciones y comenzar a solicitarles propuestas. Trabajaron con el supuesto clave que sus aliados locales (ONGs y grupos comunitarios) deberían fortalecerse para poder ser capaces de implementar mejores proyectos. Adicionalmente al apoyo de las donaciones, el programa puso énfasis, desde el principio, en componentes del fortalecimiento institucional (por ejemplo, capacitación continua, planificación estratégica, elaboración de propuestas, recaudación y administración de fondos).⁷⁰

La propuesta fue entregada a la embajada en abril de 1995 para aprobarse en julio de 1995. La embajada envió la propuesta al equipo de funcionarios de Holanda quienes, en ese momento, le pidieron a Esquel que aclarara su papel con relación a las ONGs aliadas, sus procedimientos para la aprobación de las propuestas y para el seguimiento en el campo. Al trabajar con el personal de la embajada, Esquel hizo los ajustes que respondían a las cuestiones que surgieron en Holanda y la propuesta fue enviada una segunda vez.

Debido a la necesidad de aclaraciones, la propuesta no fue aprobada sino hasta noviembre de 1995. Esto retraso hizo que Esquel tuviera que superarse para mantener una buena comunicación con sus asociados locales, quienes ya tenían altas expectativas. Además, Esquel también se sintió presionada porque los fondos de la embajada tenían que desembolsarse en 1995. Más tarde, Esquel y los holandeses finalmente acordaron que el programa se implementaría en 1996.

Debido a todo lo que el programa abarcaba y a la profundidad de la colaboración durante estos acuerdos entre la embajada y Esquel, la propuesta escrita fue sólo una de las etapas del proceso de la negociación. El proceso tuvo varias etapas:

1. Esquel comenzó consultando sus aliados locales para elaborar un programa adecuado a sus iniciativas
2. Posteriormente, envió una propuesta, preparada de acuerdo con su experiencia
3. La embajada inició diálogos escritos y orales, reuniones de trabajo y otros contactos que ayudaron a revisar la propuesta
4. A través de este intercambio, se llegó a un acuerdo con respecto al programa final

El resultado fue un SHDP piloto de un año. Más tarde, Esquel y la embajada acordaron implementar una segunda etapa en 1997 y, finalmente, establecieron un programa de colaboración de cinco años (1999-2003) entre la embajada y Esquel.

Componentes de la propuesta de cinco años

La propuesta de cooperación se redactó en 1997, pero debido a la magnitud y amplitud del programa, las negociaciones tardaron más de un año en finalizarse y la fecha de inicio del tercer SDHS se pospuso hasta 1999. Esquel aprovechó las extensas evaluaciones de los primeros dos programas y la negociación continua con la embajada. Tanto la embajada como Esquel estuvieron de acuerdo en que la fundación administraría las primeras dos colaboraciones de manera profesional y utilizando procedimientos participativos en el desarrollo del programa y la canalización de los fondos. Sin embargo, la embajada llegó a la conclusión que los proyectos no se habían desarrollado de manera suficientemente estratégica como para tener un impacto regional. Esquel no estuvo de acuerdo con la expectativa de que sería posible alcanzar el nivel de impacto regional esperado por la embajada en un plazo de 18 meses. Subsecuentemente, la tercera propuesta se desarrolló para cubrir un período de cinco años y para que pudiera tener un impacto más profundo.⁷²

La propuesta completa contaba con los siguientes tópicos y anexos:

Programa de Desarrollo Humano Sustentable (SHOs)

Tercera fase 1998-2000 (subsecuentemente fue aplazado un año)

Contenido

Primera parte: Antecedentes

Introducción

Situación actual

Sobre la organización ejecutante

Segunda parte: El programa

Definición

Enfoque geográfico

Público objetivo

Metodología operativa y estrategia general

Objetivos generales

Objetivos específicos

Subprograma de desarrollo sostenible

Sub-programa de desarrollo social

Sub-programa de fortalecimiento institucional

Líneas generales de la capacitación

Tercera parte: Administración, gerencia, monitoreo y revisión

Administración y gerencia

Monitoreo

Revisión

Cronogramas y desembolsos

Duración y costo del programa

Presupuesto

Anexos a la propuesta

Diagnóstico de las provincias del sur: Azuay, Cañar, Loja, y El Oro

Tabla de proyectos SDHS fase III

Descripciones del proyecto SDHS fase III

Organizaciones ejecutantes e instituciones que cooperan con la ejecución del SDHS

Grupos populares que son parte del SDHS

Líneas de capacitación del SDHS fase III

Ejemplo 3

Acuerdo entre gobiernos para crear un fondo patrimonial *Foundation for Sustainable Society, Inc. (Filipinas)*

"El desarrollo exige la reducción de la deuda". Esta ha sido la propuesta que movilizó, en 1989, la unión de la comunidad de ONGs suizas, a través de la Coalición Suiza de Organizaciones para el Desarrollo, para lanzar una campaña sobre medidas creativas de reducción de la deuda con el objetivo de aliviar el endeudamiento de los aliados del Hemisferio Sur. Esta campaña logró llegar a las Filipinas, y, tras seis años, llevó a la creación de la Foundation for a Sustainable Society, Inc. (FSSI).

El proyecto de reducción de la deuda filipina con Suiza tardó casi tres años para completarse. Involucró negociaciones entre las ONGs suizas y su gobierno, entre ONGs suizas y filipinas, entre ONGs filipinas y el gobierno filipino, entre ONGs filipinas, y finalmente, entre los gobiernos de Suiza y de Filipinas.

La Cumbre Filipina para el Desarrollo de Redes de ONGs (CODE-NGO) se encontró en medio de un proceso largo y difícil. La iniciativa vino de la Coalición Suiza que solicitaba a CODE-NGO que le ayudara a conducir las consultas locales sobre el proyecto. El consultor de las CODE-NGO para el proyecto y el mayor responsable por

su consolidación, Neil Walton, era el director filipino de HELVETAS (una organización miembro de la Coalición Suiza) en el momento que se implementaba el proyecto. Alfred Gugler, la persona designada para el proyecto por las ONGs suizas fue la persona clave cuya dedicación permitió que el proyecto llegara a su conclusión.

La primera etapa, reunir los datos existentes relativos a las políticas de la conversión de la deuda del gobierno filipino, se llevó a cabo por CODE-NGO y su consultor, Eugenio Gonzales (que más tarde se convirtió en el director ejecutivo de FSSI). Según Gonzales, CODE-NGO aprendió que:

El proceso de planificación de un fondo en asociación es un ejemplo del acercamiento participativo que las ONGs y las organizaciones populares filipinas comúnmente defienden cuando se trata de proyectos y programas para el desarrollo. Aunque este acercamiento consume mucho tiempo y energía, produce también una estimativa más precisa de las necesidades, objetivos y sistemas de acompañamiento que pueden permitir que el fondo contribuya estratégicamente al desarrollo filipino.

Cuando los usuarios potenciales participan en el proceso de planificación, su experiencia y conocimientos se utilizan para identificar qué es y qué no es necesario, qué sí y qué no funciona, qué características de fondos similares hay que adoptar y cuáles evitar; qué va a hacer al fondo diferente a otros fondos; etc. Si se hubiera utilizado un acercamiento impositivo de "arriba hacia abajo", el fondo podría terminar duplicando y compitiendo con otros programas de financiación.

Como ha sido concebido, el fondo puede ayudar a las organizaciones cuyas necesidades y capacidades están fuera o más allá del área de acción de otros fondos. El fondo también puede utilizarse en acuerdos de co-financiaci3nes o en una financiación complementaria con otras instituciones financiadoras...

Según las experiencias previas, la coordinaci3n estrecha entre las ONGs del pa3s donante y receptor es fundamental para el éxito de las negociaciones con gobiernos. Hubo momentos en que las modificaciones y los retrasos en este proceso que duró dos años pusieron en duda el futuro del fondo de alianza, pero, al final, ambos gobiernos reconocieron y respetaron las ONGs suizas y filipinas. A mediados de 1995, la comunicaci3n coordinada entre los miembros de la Coalici3n Suiza de Organizaciones para el Desarrollo y CODE-NGO sobre la preocupaci3n con los largos retrasos llegó a un punto crucial que finalmente selló el acuerdo bilateral que reglamentó la conversi3n de la deuda.

Las discusiones acaloradas (ej.: sobre representaci3n, conversi3n de deuda, relaci3n con el gobierno) entre algunas de las redes filipinas también puntualizaron el proceso. Sin embargo, estos temas se resolvieron a través de negociaciones cuidadosamente conducidas por los canales formales e informales.⁷³

El acuerdo entre los gobiernos suizo y filipino que establecía el fondo patrimonial de FSSI se resume abajo. Fundamentalmente establece medidas que satisfacen a los aliados oficiales para que los fondos se utilicen de manera responsable para alcanzar los objetivos establecidos.

Acuerdo entre la Confederación Suiza y la República de las Filipinas sobre la reducción de la deuda externa.

La Confederación Suiza y la República de las Filipinas (en lo sucesivo denominadas "Las Filipinas, Suiza y/o las partes contratantes"),

Con referencia a las relaciones amistosas entre ambos países,

Con el deseo de fortalecer estas relaciones,

Reconociendo el problema de la deuda externa de la República de las Filipinas y con el objetivo de contribuir a la solución de este problema,

Han acordado lo siguiente:

Artículo 1 - Objetivo y medios

El objetivo de este acuerdo es el de promover el desarrollo económico y social de la República de las Filipinas. Esto deberá conseguirse por medio de una reducción de la deuda externa (abajo denominada como "Reducción de la Deuda Externa") otorgada por la Confederación Suiza contra el pago de las Filipinas de una cantidad en moneda local a la Fundación (abajo denominada como "la Fundación") creada en las Filipinas con el propósito de financiar proyectos y/o programas de desarrollo (abajo denominados como "Proyectos / Programas").

(El resto del acuerdo continúa con los encabezados que se enumeran a continuación)

Artículo 2 - Política de la deuda externa

Artículo 3 - Deuda externa elegible

Artículo 4 - Conversión de la deuda externa y contribución a la fundación

Artículo 5 - Utilización de un monto por la fundación

Artículo 6 - Consultorías e inspecciones

Artículo 7 - Informes

Artículo 8 - Enmiendas

Artículo 9 - Entrada en vigor y efectividad

Artículo 10 - Disputas entre las partes contratantes

Artículo 11 - Autoridades

Acuerdo de Contribución

Este ACUERDO DE CONTRIBUCIÓN (en lo sucesivo denominado el ARREGLO), fue realizado y ejecutado por y entre:

La República de las Filipinas, aquí representada por el Secretario del Departamento de Finanzas y denominado como las FILIPINAS.

Y

La Confederación Suiza, aquí representada por la Oficina Federal de Asuntos Económicos Extranjeros del Departamento Federal del Economía Pública y la Cooperación Suiza para el Desarrollo del Departamento Federal del Asuntos Extranjeros, y denominada como SUIZA.
Y

La Foundation for a Sustainable Society, Inc. (FSSI), una corporación sin fines de lucro, que no emite acciones, es altruista, exenta del pago de impuestos, con carácter de donante, organizada bajo y por virtud de las leyes de la República de las Filipinas, aquí representada por su presidente y denominada como la FUNDACIÓN.

Testimonios: Que

Las FILIPINAS y SUIZA han llegado a un Acuerdo de Reducción de la Deuda Externa y al Establecimiento de una Fundación (en lo sucesivo denominado el ACUERDO), el día 11 de agosto de 1995. Por medio de este ACUERDO, las FILIPINAS y SUIZA han acordado convertir la deuda externa a una deuda en moneda local que será pagada a la FUNDACIÓN. La deuda externa sobrante será eliminada por completo por medio de esta conversión y este pago.

En testimonio de lo cual, las Partes Contratantes acuerdan lo siguiente:

Sección 1. Método de pago - El pago será realizado por las FILIPINAS en un plazo no mayor de 30 días después de la firma del ACUERDO de la siguiente manera:

- Las Filipinas deberán pagar 5% (cinco por ciento) de la Cantidad al interés del mercado que se paga sobre una cuenta en moneda local (denominada a partir de este momento como "Cuenta Corriente") abierta por la Fundación a nombre de la Fundación con el Land Bank, que inicialmente actuará como banco depositario (abajo denominado como "Banco").
- Las Filipinas deberán depositar el equivalente en el mercado al 25% (veinticinco por ciento) de la Cantidad en Bonos de Tesorería con vencimiento de 91 días a la cuenta depositaria (denominada a partir de este momento como "Cuenta Depósito") abierta por la Fundación a nombre de la Fundación con el Banco.
- Las Filipinas deberán depositar el equivalente en el mercado del 25% (veinticinco por ciento) de la Cantidad en Bonos de Tesorería con vencimiento de 182 días a la Cuenta Depósito.
- Las Filipinas deberán depositar el equivalente en el mercado del 45% (cuarenta y cinco por ciento) de la Cantidad en Bonos de Tesorería con vencimiento de 384 días a la Cuenta Depósito.

Sección 2. Utilización de los fondos - La cantidad de la donación deberá ser utilizada por La FUNDACIÓN exclusivamente de la siguiente manera:

- (a) Los fondos, incluyendo los intereses devengados, deberán ser utilizados exclusivamente para la financiación de proyectos y/o programas ya sea a través de donaciones o de préstamos para cubrir los costos administrativos de la FUNDACIÓN y los costos relacionados con el avalúo, monitoreo y evaluación de proyectos y programas, al igual que para el pago de los cargos bancarios oficiales relacionados con la administración de los fondos.

- (b) Los proyectos y/o programas financiados por la FUNDACIÓN deberán estar relacionados con el sector / área de la "producción sustentable". Esto cubre las actividades productivas en el campo de la agricultura y pesca, y en el sector de pequeñas industrias urbanas y rurales. Tales actividades deben ser económicamente sustentables y firmemente conscientes del ambiente. También incluye vínculos anteriores y futuros, siempre y cuando se encuentren directa y esencialmente vinculadas y contribuyan materialmente a proyectos específicos que estén en marcha.
- (c) La financiación para los propósitos mencionados en el inciso b) deberá ser otorgada exclusivamente para proyectos y/o programas que se hayan concebido, y sean administrados e implementados por organizaciones no-gubernamentales o privadas o asociaciones, para entidades tales como organizaciones populares, y comunidades marginadas.
- (d) Los fondos que la FUNDACIÓN ponga a disposición deberán seguir lineamientos claros y transparentes. Estos deberán ser diseñados y adoptados por la Junta Directiva de la FUNDACIÓN a más tardar a 6 (seis) semanas a partir de la firma del ACUERDO y aprobados por las Filipinas y Suiza en un plazo no mayor a 30 (treinta) días después de haber sido presentados. No se deberán realizar desembolsos para proyectos o programas antes de que se obtenga esta aprobación.

Sección 3. Informes - La FUNDACIÓN deberá enviar a las FILIPINAS y a SUIZA informes financieros anuales auditados de manera externa así como informes del avance anual de las actividades de financiación de la FUNDACIÓN cada 30 de abril o antes.

Sección 4. Verificación de cuentas - Las Filipinas y Suiza tienen el derecho de revisar las cuentas de la FUNDACIÓN incluyendo la utilización de todos los fondos, propiedades y otros bienes, libros, registros y otros documentos que se relacionen con la Contribución, y revisar el avance alcanzado en la implementación de las actividades de la FUNDACIÓN.

Sección 5. Representación de los gobiernos - En el transcurso de los primeros seis años de la Fundación, las FILIPINAS representada por el Departamento de Finanzas tendrá el derecho, como miembro *ex-officio* de la Junta Directiva, no de votar. SUIZA, en su función como observador, tiene el derecho de estar presentes en todas las reuniones de la Junta Directiva.

Sección 6. Continuación de los derechos - Al término de 6 (seis) años de operación de la FUNDACIÓN, las FILIPINAS y SUIZA deberán evaluar conjuntamente el desempeño de la FUNDACIÓN y decidir sobre la continuación de sus derechos como se anuncia en la Sección 3 (Informes), la Sección 4 (Verificación de Cuentas) y la Sección 5 (Representación de Gobiernos). La Fundación acepta que el gobierno de las Filipinas, representado por el Departamento de Finanzas, pueda contar con un lugar *ex-officio* en la Junta Directiva durante la vida de la Fundación.

Sección 7. Costos Administrativos - La FUNDACIÓN deberá asegurar que el nivel de gastos administrativos, incluyendo el monitoreo, los informes y la evaluación, de manera anual no exceda del veinticinco por ciento (25%) de su uso total durante el año fiscal. De la misma manera, la Fundación deberá asegurar que estos gastos se realicen de manera razonable al mismo tiempo que se conserven todos los recibos oficiales y sus registros contables correspondientes, y deberá establecer reglas para la rendición de cuentas.

Sección 8. Revocación - Dado el caso de que la FUNDACIÓN no cumpliera con las condiciones y obligaciones estipuladas en el ARREGLO, las FILIPINAS tendrá el derecho, consultando con SUIZA, de cancelar el ARREGLO y de exigir el reembolso de cualquier fondo que no se haya utilizado y comprometido por la FUNDACIÓN, así como todos los bienes adquiridos / obtenidos provenientes de las transacciones previstas en el ARREGLO, incluyendo las cuentas por cobrar. Estos reembolsos deberán ser depositados en un fideicomiso, cuya disposición será conjuntamente decidida por las FILIPINAS y SUIZA.

Sección 9. Aceptación del pago - Por este medio, la FUNDACIÓN recibe y acepta este pago a su favor, sujeto a las condiciones estipuladas.

Sección 10. Perfección y vigencia - Este ARREGLO deberá ser perfeccionado a la firma y comenzará su vigencia una vez que el pago referido en la Sección 1 se realice.

EN TESTIMONIO DE LO CUAL, las partes han firmado este ARREGLO a los 11 días del mes de agosto de 1995 en Manila, Filipinas.

(Firmas del Secretario, Departamento de Finanzas, Filipinas; Embajador de Suiza en Filipinas; y presidente de la Foundation for a Sustainable Society, Inc.)

Sección 7 Generación de ingresos propios

Esta sección explora dos estrategias utilizadas por las fundaciones para generar sus propios recursos.

Ejemplo 1 Productos con mensaje
Child Relief and You (India)

Ejemplo 2 Una compañía de inversiones
Kagiso Trust (Sudáfrica)

¿Cuál es el rol de los ingresos devengados?

Pocas fundaciones han aprovechado las estrategias de mercado para obtener ingresos que vayan más allá de la inversión de la parte principal de sus fondos patrimoniales. Esto puede estar relacionado con el escenario jurídico de algunos países que desalienta a las organizaciones no lucrativas a competir con las empresas, a la falta de acceso a buenas oportunidades y habilidades empresariales o a una decisión estratégica por parte del consejo. Sin embargo, cada vez se reconoce más que los ingresos generados a través de la venta de productos, servicios o propiedad intelectual puede ser una fuente de fondos y pueden ayudar a expandir la base de financiación para una organización. Como las utilidades provenientes de las actividades empresariales no están relacionadas con un programa en particular ni a los deseos de los donantes, este dinero puede utilizarse bajo el criterio de la fundación y, por lo tanto, representa un flujo de ingresos muy deseable.

Por otro lado, intentar ganar dinero es un juego de azar. Para tanto, se necesitan habilidades y talentos adecuados y disponibilidad para dedicarse a lo que en sí es un trabajo de tiempo completo. Además, la fundación debe identificar un nicho importante en el cual puede ser competitiva. Debe estar preparada para sobresalir en el ambiente empresarial. Debe invertir capital, tiempo y esfuerzo en sus actividades. El éxito no está garantizado.

¿Cómo generan ingresos las fundaciones?

Las fundaciones mencionadas en esta sección capitalizaron sobre algo que podían hacer bien. Aprovecharon la experiencia del sector privado dentro de su propia red (consejo, personal y voluntarios) para lanzarse o participar en iniciativas que generen ingresos. Algunos de los elementos de sus programas fueron:

- Capitalizar sobre la experiencia del personal
- Capitalizar sobre un nicho o sobre una ineficiencia de mercado
- Proporcionar un beneficio o servicio específico a miembros o a socios

Buscaron generar ingresos a través de prácticas que también colaborasen para el desarrollo de su agenda social. En algunos países, un prerrequisito para la reducción o exención de impuestos sobre el dinero ganado es demostrar que esta condición es atendida. Cuando la actividad propuesta está más cerca de la misión organizacional, significa que la fundación tendrá mejor acceso a los talentos, habilidades y recursos necesarios para que su misión sea redituable. También estará más capacitada a

movilizar el apoyo de sus miembros si creen que la actividad complementará los proyectos sin fines de lucro de la fundación. Sin embargo, una desventaja es que la adopción de sistemas lucrativos hacia la misión de la fundación puede desviar recursos para las actividades que representan soluciones menos efectivas para los problemas sociales con el objeto de poder movilizar nuevos recursos.

¿Qué tipos de actividades generadoras de ingresos son llevadas a cabo por las fundaciones?

Los tipos de actividades que una fundación puede llevar a cabo son tan diversas como el mercado y el ambiente legal les permitan. Una actividad obvia es un programa crediticio. Algunas fundaciones, por ejemplo la Fundación para Educación Superior de Colombia, ven los préstamos y créditos como un complemento lógico a las donaciones, debido a que inducen a sus ONGs aliadas a recaudar fondos adicionales y a devolver los fondos para sean utilizados por otras ONGs. La utilización de estrategias de otorgamiento de créditos está discutida en el capítulo 3.7. El Apéndice también enumera varios recursos para aquellos interesados en profundizar más en este tema.

Otra manera obvia de ganar dinero es producir y vender un producto. Child Relief and You (CRY) produce y vende tarjetas de felicitación que no sólo generan dinero sino que también aumentan la concientización del público sobre su principal objetivo, las necesidades de los niños de India. El caso del Kagiso Trust es un poco diferente. Kagiso era altamente dependiente de una fuente única de financiación, la Unión Europea que dejó de ser donante cuando alcanzó su principal objetivo social, la abolición del *Apartheid*. Sin embargo, la fundación tenía muy buen acceso a los recursos humanos que, en ese entonces, era muy solicitados en Sudáfrica. Aprovechó su acceso a las comunidades negras capacitadas y educadas para crear una compañía de inversiones que ayudaría a crear instancias administrativas negras fundamentales para el sector privado, avanzando, por lo tanto, hacia una nueva etapa en su trabajo para promover una Sudáfrica equitativa.

Resumen

Un proyecto exitoso no necesita empezar en grande. CRY nació de la iniciativa de un individuo y sus amigos para vender tarjetas de felicitación para recaudar dinero para programas infantiles. Basado en el éxito, rápidamente recaudaron más fondos para la organización y crecieron más aún.

Contar con personal con habilidades en el área de los negocios es clave en el éxito, pero puede ser difícil atraerlos y retenerlos. Tanto en el caso de CRY como en el de Kagiso, reclutar y retener a personal con excelentes habilidades administrativas fue un problema. CRY continuamente ha luchado por retener a su personal, quienes son atraídos por los salarios más altos ofrecidos en el sector privado.

El negocio debe tener objetivos y administración claros y diferenciados. Al establecer un brazo separado bajo la forma de una compañía con fines de lucro, Kagiso fue capaz de posicionarse para poder competir con otras compañías con fines de lucro.

Ejemplo 1

Productos con mensaje
Child Relief and You (India)

Cómo creció una idea

En 1979, un empleado de Air India, Rippan Kapur, creó Child Relief and You (CRY) junto a un grupo de seis amigos con el objetivo de mejorar la vida de los niños de la India. Al reunir a sus propias habilidades y las de otras personas involucradas, Kapur y sus colegas iniciaron la campaña de recaudación de recursos con un evento (Compre un ladrillo, Construya una Escuela) que recaudó 114.000 Rupias para el Instituto Técnico de Shilpalaya. A partir de esta idea (una de sus primeras tarjetas traía el nombre del evento), en 1980, crearon la División de Tarjetas para producir y vender tarjetas de felicitación como un medio de recaudar recursos e aumentar la conciencia general sobre la situación de los niños en la India. Kapur esperaba demostrar que una iniciativa colectiva podía marcar una diferencia y que el compromiso individual podría ser la base de apoyo para los niños pobres.

En sus primeras campañas CRY dependía exclusivamente de productos y servicios donados por artistas, comerciantes de papel, publicistas profesionales y periodistas para imprimir y vender sus tarjetas. El artista hindú Sanat Surti donó los dos primeros grabados y CRY vendió más de 30.000 tarjetas. Aunque no tuviera un equipo de ventas propio, tenía una causa clara, voluntarios dinámicos y un fundador convincente. En 1981, CRY contrató a su primer empleado, quien trabajaba en la mesa del comedor en la casa de la madre de Kapur. CRY logró producir y vender tarjetas sin que interviniera el gobierno, excepto por un período corto entre 1983 y 1984, cuando se aprobó una ley que prohibía que los fondos fiduciarios realizaran actividades con fines de lucro. En los años siguientes, CRY ha recibido exenciones de impuestos sobre las ventas y sobre aranceles de importación, tanto de gobiernos estatales como nacionales.

Los primeros miembros del equipo laboral de CRY no eran profesionales de negocios, aprendieron sobre la marcha y descubrieron la necesidad de obtener conocimientos administrativos y marketing. Hoy, muchos de los empleados de CRY tienen experiencia en administración de instituciones con fines de lucro o estudios de Administración de Empresas (MBA). Al principio fue difícil retener a estos empleados, porque CRY no podía ofrecer salarios competitivos, entonces confió en la idea del voluntariado para mantener a sus empleados en la organización. Varios de los cinco curadores de CRY vienen del sector comercial, incluyendo un director de administración de una agencia de publicidad, un arquitecto/ diseñador, un abogado y un consultor financiero. De esta manera, la gerencia de CRY la ejecuta un grupo que cuenta con antecedentes profesionales variados. Muchos administrados trabajaron con CRY durante varios años, algunos con sólidos currículos en ciencias sociales, otros, con experiencia en marketing.

En 1999 CRY ya tenía más de 200 empleados y oficinas en toda la India. Su Departamento de Generación de Recursos cuenta con 100 empleados, divididos en dos áreas: Sociedades Corporativas, que se encarga de recaudar recursos de empresas con la venta de productos y donaciones, y Sociedades Individuales, que se encarga de recaudar recursos de donadores individuales.

Después del fallecimiento de Kapur, en 1994, CRY transfirió su sede administrativa y la División de Apoyo de Producto de Bombay a Delhi. La contabilidad, la fabricación, la distribución y almacén de CRY siguen siendo administrados desde su oficina de Bombay. El equipo interno de cuatro representantes de marketing y ventas desarrolla y prueba nuevos artículos para su cartera de productos. El equipo de diseñadores de CRY solicita donaciones de obras de arte a los artistas de toda la India. Las utilidades de CRY provenientes de la venta de productos varían entre el 20% y el 50% de su ingreso total, el resto se conforma principalmente por donaciones y algunas rentas del fondo patrimonial.

Hasta 1990, CRY se especializó en la producción de tarjetas de felicitación y calendarios. Atendiendo a la demanda de más productos, durante la siguiente década CRY agregó agendas telefónicas, cuadernos de notas, carpetas, tarjetas postales, libros infantiles, móviles, rompecabezas, y juguetes de papel además de nuevas líneas de tarjetas de felicitación. Sin embargo, las tarjetas de felicitación se han mantenido como la fuente de ingresos más importante. Los productos de CRY se almacenan y se venden a través de una red de distribuidores independientes por toda la India.

Ventas de las tarjetas y calendarios de CRY (1990-1995)

Ventas por unidades

| Año | Tarjetas (millones) |
|---------|---------------------|
| 1990-91 | 2,95 |
| 1991-92 | 4,20 |
| 1992-93 | 4,7 |
| 1993-94 | 5,2 |
| 1994-95 | 4,274 |

Productos CRY

Cómo una economía de mercado libre puede liberar...

Durante 1997-98 recaudamos 5.470.000 Rupias por medio de la venta de 5.300.000 tarjetas y otros productos. Se consiguió que por lo menos el doble de las personas estuvieran conscientes (por cada producto comprado y recibido) de que hay millones de niños de la India privados del acceso a la educación y la salud básicas.

De hecho, una tendencia subyacente para esta concientización está en el propio proceso de creación de tarjetas de CRY. Las iniciativas de muchas personas motivadas se unen para formar la cadena de buena voluntad necesaria para hacer llegar una tarjeta CRY a tu hogar. La producción de una tarjeta CRY es un trabajo en sí, hacer que las personas la conozcan es otro. Aunque los avisos patrocinados den un impulso a las ventas de productos, el catálogo de CRY sigue siendo nuestro vendedor más persuasivo. Cada año, nuestro catálogo nos ayuda a recaudar recursos de cientos de individuos y corporaciones. La producción y envío del catálogo por correo es costosa, y éste el motivo por el cual hacemos un esfuerzo combinado para obtener apoyo en esta área. Durante 1997-98, HDFC y la ICICI hicieron una contribución valiosa a nuestro trabajo donado un total de 700.000 rupias que cubrieron completamente los costos de impresión y envío por correo del catálogo. Las últimas novedades incluidas en nuestro catálogo del año pasado fueron las tarjetas Vande Mataram. El diseño, utilizando una versión abstracta de la bandera hindú pintada por Thota Taran, fue donado por Producciones Bharat Bala (la productora que filmó Vande Mataram de A. R. Arman). Concedernos los derechos de usarlo fue una manera de celebrar los 50 años de independencia de la India.

Otras formas en las que se comercializan los productos CRY son a través de un equipo de ventas comprometido y de los vendedores minoristas.

El año pasado, establecimos las bases para lo que se tornará en el más reciente eslabón de cadena de distribución minorista, la tienda CRY en Bombay. Como el nombre lo indica, la tienda CRY representa nuestro primer intento por abrir un canal minorista propio. Al mismo tiempo que mantendrá en inventario los productos CRY, la tienda será primordialmente un intento para comercializar los trabajos creativos de las ONGs que están trabajando con comunidades necesitadas, posibilitándoles generar recursos para las personas que ellos representan.⁷⁵



Las Series Infantiles de CRY, Juega y Aprende (manteles con rompecabezas o la carátula de un reloj, móviles, carteles, libros infantiles). Es un catálogo doblado en cuatro partes, que trae un formulario de pedido con una lista de todos los productos, fue patrocinado por cuatro compañías locales.

El catálogo de tarjetas de felicitación, denominado Las Tarjetas CRY "Di que a Ti te Importa" muestra fotografías en color de todas las impresiones, al igual que un calendario de escritorio, una agenda telefónica, reproducciones de las figuras en miniatura, y una carpeta para papeles de carta, sobres y tarjetas con sobres. El folleto cuenta con 16 páginas a todo color y fue patrocinado por Citibank.

En 1995, la producción y el costo postal de un catálogo más grande que anuncia los productos de CRY fueron apoyados por el Banco de Desarrollo Industrial de la India. Además de listar los productos, los cuales se añadieron en los cadernos con portadas decorativas, tarjetas postales e impresiones decorativas, dedica una página a los agradecimientos donde están impresos los nombres de todas las personas que ayudaron: artistas, diseñadores, fotógrafos, coleccionistas privados, museos y galerías, consultores de arte, publicistas, tipógrafos, productores gráficos, imprentas, servicios de mensajería, y demás.

Administrar el crecimiento de la industria de productos ha sido un "proceso de aprendizaje constante" según Nomita Abreu, coordinadora de finanzas para CRY USA (Estados Unidos de Norte América) quien trabajó para CRY en la India 11 años antes de irse a los Estados Unidos. "Aprendimos a medida que avanzábamos", ella recuerda.

Más allá de los ingresos que generan a través al programa, CRY también cuenta con dos resultados clave relacionados con las ventas de sus tarjetas y otros artículos que llevan su nombre, imágenes y frases con tintes emotivos. Por un lado, los mensajes llaman la atención de las personas y elevan la conciencia acerca de la difícil situación en la que se encuentran los niños y su compromiso para hacer algo por ellos. Además de esto, la gente conoce lo que hace CRY y comienza a asociarla con su trabajo a favor de la niñez. Este reconocimiento se puede traducir tanto en un incremento de recursos como en una mayor capacidad de poder hacer algo por la gente, a medida que las personas comienzan a buscar esto. También significa que otros van a querer asociarse con CRY con su nombre y logotipo van a tener un valor propio.

Ejemplo 2

Una compañía de inversiones
Kagiso Trust (Sudáfrica)

Kagiso Trust se fundó en 1986 con la finalidad de ayudar a los sudafricanos a superar un sistema de racismo institucionalizado conocido como apartheid. La Unión Europea cubría un gran porcentaje de su presupuesto, quien deseaba ofrecer apoyo a grupos sudafricanos pero no podía hacerlo a través del gobierno. En 1994, cuando Sudáfrica oficialmente levantó el apartheid, Kagiso comenzó a repensar el rol que desempeñaría. Kagiso sabía que perdería el apoyo de la UE encuancto se establecieran los canales gubernamentales para esta asistencia. Aprovechando las nuevas oportunidades económicas, Kagiso se concentró en apoyar a los nuevos segmentos emancipados de la población sudafricana para desarrollar y utilizar todo su potencial. Las empresas y el capital fueron vistos como puntos clave en esta estrategia.⁷⁶

Un negocio de inversiones

Desde 1990, varios empresarios se acercaron a Kagiso para ayudar a traer personas anteriormente privadas de sus derechos civiles para la administración empresarial. Kagiso les dio a estas compañías asesoramiento gratuito y las ayudó a formar una administración con personal de raza negra. Fue tan exitoso en este rol que se comenzó a considerar la idea de establecer una consultoría para empresas con fines de lucro. A fines de 1993, los curadores continuaron con la idea al crear Kagiso Trust Investment Company (KTI), una empresa que intentaría concretizar el potencial de la comunidad empresarial negra a través de la participación en labores conjuntas estratégicas. KTI se estableció como una entidad totalmente comercial, administrada de manera profesional. KTI se describe a sí misma como:

KTI nació de una visión de los fideicomisarios del Kagiso Trust para crear un vehículo que pudiera identificar y aprovechar oportunidades de negocios con el fin de participar en alianzas estratégicas con los inversionistas apropiados, locales e internacionales.⁷⁷

Para poder recaudar el capital necesario para su primera inversión, los fundadores llevaron su idea a un banco norteamericano, luego de que los bancos locales no les brindaran ayuda. El banco se interesó porque percibió que los fundadores habían establecido su credibilidad en la administración del Kagiso Trust. Además, el banco creyó que el intento de abordar el fortalecimiento de la comunidad negra sería una inversión exitosa a largo plazo. Evaluó el préstamo en términos estrictamente comerciales, y finalmente lo aprobó ya que estaba convencido que la primera inversión sería en una compañía de seguros en operación bien administrada y cuyas acciones se vendían en la bolsa de valores. Como la compañía ya estaba atendiendo a la comunidad negra, el banco pensó que era una buena candidata para las intenciones de KTI.

Este préstamo, en conjunto con una modesta inversión del Kagiso Trust, proporcionó el capital inicial para la compañía de inversiones. Los términos del préstamo eran tan atractivos que KTI tendría varios años para invertir el dinero antes de devolverlo. Al final, la operación fue tan exitosa que KTI pudo anticipar el pago del préstamo.

En sus operaciones como una entidad comercial, KTI procura asegurar que los dividendos sean canalizados al Kagiso Trust para beneficiar a las comunidades necesitadas.

Un folleto de KTI menciona:

Nuestro objetivo es, generar un flujo suficiente de dividendos para que Kagiso Trust cuente con una auto-suficiencia, permitiéndole así, mantener sus inversiones en proyectos de desarrollo con la finalidad de levantar a las comunidades necesitadas.⁷⁸

Los consejeros de KTI son empresarios y especialistas en desarrollo. KTI administra como una entidad separada de Kagiso Trust, aún cuando ambas mantienen buenas conexiones y comparten los consejeros. En términos de su búsqueda por agregar valor, "la administración para el cambio" es un factor principal para KTI. Busca invertir en compañías en donde le sea posible influir de una manera positiva en el panorama de la organización.

Eric Molobi, presidente de la empresa, menciona: "la clave para el crecimiento potencial de nuestra economía es la formación de empresas independientes administradas por negros, pero también en asociaciones y otras formas de cooperación con las compañías establecidas."⁷⁹ KTI busca invertir en compañías con una administración sólida que reconozcan que la incorporación de nuevos colegas negros será mutuamente benéfica. Los administradores negros tendrán oportunidades que en el pasado les fueron negadas y, para la compañía, se abren nuevas puertas a mercados que anteriormente era ignorados o que estaban cerrados para ellas.

KTI busca tener un papel activo en la administración de sus inversiones, pero prefiere participar en áreas en las que sabe que su experiencia va a complementar los conocimientos de otros agentes. También busca involucrar a bancos y a administradoras en las inversiones, considerando que ésta es una manera de garantizar buenos dividendos. Uno de los puntos fuertes que KTI ha tenido desde el principio es la habilidad para formar asociaciones mutuamente benéficas con otras compañías. En 1998, KTI ya contaba con importantes intereses en varias compañías, entre las que se incluyen:

- Kagiso Media Limited (40%)
- Kagiso Khulani Supervision Food Services (20%)
- Kagiso Financial Services (42%)
- Kagiso Ventures Limited (100%)⁸⁰

El consejo de Kagiso Trust sintió que era imperativo reinvertir las utilidades en la compañía para permitir su crecimiento y su éxito, y decidió que Kagiso no debería tomar las utilidades de KTI en sus primeros años. Mientras que sus inversiones en KTI crecen, Kagiso todavía depende de otras fuentes de ingresos, incluyendo las ganancias de una lotería nacional y sus esfuerzos por recaudar fondos.

Kagiso Financial Services (KFS)

Debido al reconocimiento de su nombre y la reputación de su consejo directivo, cuyos miembros poseen una sólida posición social, KTI ha logrado firmar varios contratos que se convirtieron en formidables asociaciones comerciales. Por ejemplo, creó Kagiso Financial Services como una alianza estratégica con el banco mercantil NM Rothschild del Reino Unido. Kagiso Trust guarda una participación igualitaria con el Grupo Rothschild en este negocio (cada uno posee el 42,2% de la compañía).

KFS reúne el conocimiento local del Kagiso Trust, el alcance global del grupo bancario de inversión Rothschild y la capacidad nacional e internacional de distribuir el capital de ABN AMRO Securities (SA) (PTY) Ltd.

Por su parte, KFS es capaz de combinar su conocimiento y su experiencia nacional e internacional para ofrecer consultoría y ejecuciones innovadoras y adaptar las estructuras de transacciones a las necesidades específicas de nuestros clientes sudafricanos, ya sea en el ámbito nacional o internacional.⁸¹

Los servicios de la compañía financiera aprovechan la reputación y la experiencia internacional de Rothschild, que tiene operaciones en 27 países y es el 8º corredor de bolsa más grande en el mercado de Johannesburg, así como la fortaleza local del nombre y las redes del Kagiso Trust. Los servicios que ofrecen son:

- Acceso completo a la red internacional de Rothschild y de ABN AMRO Rothschild
- Servicios profesionales y dedicados a banca de inversión en Sudáfrica con un historial ya demostrado en establecer las más modernas técnicas internacionales tanto en transacciones domésticas como en aquellas más allá de sus fronteras
- Conocimiento de los mercados de Sudáfrica y del sur de África, además de una exposición completa en todos los centros internacionales del mercado financiero
- Un asesor profesional que refleja completamente el espíritu y profesionalismo de la nueva Sudáfrica y el nuevo sur de África⁸³

Referencias

- ¹ FDC. Propuesta para la Fundación John D. and Catherine T. MacArthur. 1993.
- ² Conversación con Carlos Fumo, director ejecutivo, FDC. Diciembre de 1998.
- ³ *Ibid.*
- ⁴ *Ibid.*
- ⁵ Ocampo, Alfredo. *Fundación para la Educación Superior (Colombia)*. Nueva York: The Synergos Institute, 1997.
- ⁶ Caso extraído de *Dana Mitra Lingkungan (DML): Estudio de un caso*. The Synergos Institute, 1998.
- ⁷ Página de internet (website) de la compañía: www.aqua.com/.
- ⁸ Caso extraído de Micou, Ann, McKinstry. *Listening to the Stakeholders. The Impact of U.S. Foundation Funding in Southern Africa*. Nueva York: Institute for International Education. 1997.
- ⁹ "Filantropía en el sur de África", presentación hecha por Graça Machel ante el *Philantropy and Domestic Fundraising Workshop*, Harare, Zimbabwe. Febrero de 1996.
- ¹⁰ "Sobre los objetivos del seminario y las metas de la Fundación para el Desarrollo Comunitario", presentación hecha por Graça Machel en el Seminario sobre Desarrollo Comunitario, Maputo, Mozambique. Octubre 1990.
- ¹¹ Micou, *op cit.*
- ¹² *Ibid.*
- ¹³ *Agenda of Strategic Co-Financing to Strengthen Community Initiative in Mozambique*, documento preliminar interno de FDC. 1996.
- ¹⁴ Rudel, Lu y J.Jude Pansini. *Assessment of the Feasibility to Establish and Endowment for the Community Development Foundation of Mozambique*. Development Associates, Inc. 1992
- ¹⁵ *Ibid.*
- ¹⁶ Casos sacados en su mayoría de la Fundación Comunitaria de Puerto Rico: Casos de Estudio, Series sobre Construcción de Fundaciones. The Synergos Institute, 1997.
- ¹⁷ Creando una nueva institución: La Fundación Comunitaria de Puerto Rico. Cita del Oficial de Programas de la Fundación Ford, Fundación Ford, documento interno, pág.3.
- ¹⁸ Maldonado, Alex W. Y Thomas A. Troyer. Fundación Comunitaria de Puerto Rico: Un estudio de factibilidad. Coalición Nacional de Puerto Rico, Inc. 1983.
- ¹⁹ Conversación telefónica con Nelson Colón, director ejecutivo de la FCPR. Marzo 1999.
- ²⁰ *Ibid.*
- ²¹ *El caso de la Fundación Comunitaria de Puerto Rico*. Fundación Comunitaria de Puerto Rico.
- ²² Informe Anual de la Fundación Comunitaria de Puerto Rico 1990
- ²³ Conversación telefónica con Nelson Colón, *op cit.*

²⁴ Del Rosario, Teresita. *Fundación para el medio ambiente de Filipinas: Un Estudio de Caso*. New York: The Synergos Institute, 1997.

²⁵ *Ibid.*

²⁶ *Ibid.*

²⁷ Presentación ante el consejo en diciembre 1997 de la Fundación para el medio ambiente de Filipinas. Documento interno.

²⁸ *Ibid.*

²⁹ Micou, *op cit.*

³⁰ Carta de Graça Machel, directora Ejecutiva de la Associação para o Desenvolvimento da Comunidade al presidente de John D. y Catherine T. MacArthur Foundation. Julio 22, 1992, Maputo.

³¹ Propuesta de la FCD a la MacArthur Foundation. 1992.

³² Discusión con David Winder, director del Global Philanthropy Program, The Synergos Institute. Febrero 1999.

³³ Propuesta de Vamos a DA., 1997.

³⁴ *Ibid.*

³⁵ Correspondencia con la Fundación Vamos. Diciembre 1997

³⁶ Informe Anual CRY, 1997, pág.23

³⁷ Materiales de correspondencia directa de CRY. Sin fecha.

³⁸ *Ibid.*

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ D'Souza, Anthoy T. *Child Relief & You (India): Un Estudio de Caso*. New York: The Synergos Institute, 1997

⁴¹ Folleto de CRY. Sin fecha

⁴² Conversación telefónica con Vigía Vemulapalli, Miembro del Comité de Administración, CTY USA. Agosto 1999.

⁴³ CRY USA. Sitio de Internet: www.us.cry.org

⁴⁴ Presentación de recaudación de fondos de Abrinq. Agosto 1999

⁴⁵ Conversación telefónica con Anamarie Wilhelm, directora Ejecutiva de la Fundación Abrinq. Marzo 1999

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ Correo directo de Abrinq. Sin fecha

⁴⁸ Folleto del programa de Abirinq. Sin fecha

⁴⁹ *Fundación Abrinq para los derechos de la niñez: Una historia de acción 1990-1997*

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ Informe de actividades de Abrinq 1997

⁵² Folleto de Abrinq. Sin fecha

⁵³ Documentos internos, Fundación Comunitaria de Desarrollo de Mozambique. 1996

⁵⁴ *Tercer Sector #9.*

⁵⁵ *Historia de Acción*

⁵⁶ Folleto de Abrinq. Sin fecha.

⁵⁷ Folleto de directrices de Abrinq sobre el *Programa Empresa Amiga del Niño*. Sin fecha.

⁵⁸ Informe Anual de Philippine Business for Social Progress 1997

⁵⁹ Garilao, Ernesto D. "*Philippine Business for Social Progress: ¿Se puede multiplicar?*" Documento presentado en la Conferencia de Filantropía Internacional. Mayo 1991. New York.

⁶⁰ PBSP Informe Annual 1997

⁶¹ Muchas de estas informaciones y las siguientes están basadas en Tan, Victor E. *The Philippine Business for Social Progress: un Caso de Estudio*. New York: El Instituto Synergos. 1997

⁶² *Ibid.*

⁶³ *Análisis de la PBSP de los últimos 25 años 1971-1995*

⁶⁴ Tan, *op cit.*

⁶⁵ Correo electrónico de Flory Tabio, PBSP director de Servicios a Miembros. Agosto 1999.

⁶⁶ Propuesta del gobierno japonés, Fundación para el Desarrollo de la Comunidad. 1995.

⁶⁷ *Ibid.*

⁶⁸ *Ibid.*

⁶⁹ Selener, Daniel. *Borrador del estudio de cooperación entre Embajada de Holanda y la Fundación Esquel*. New York: The Synergos Institute. No publicado.

⁷⁰ *Ibid.*

⁷¹ *Ibid.*

⁷² *Ibid.*

⁷³ Gonzáles, Eugenio. Comentarios finales de la *presentación Construcción de Fundaciones en una sociedad sustentable: La experiencia creativa filipina para la disminución de la deuda*. 1996.

⁷⁴ CRY. Informe Anual 1994-5

⁷⁵ CRY Informe Anual 1997-8

⁷⁶ La descripción del caso extraído de Schütte, Lauren Blythe. *The Kagiso Trust (Sudáfrica): Un Estudio de Caso*. New York: The Synergos Institute. 1997.

⁷⁷ Kagiso Trust Investment Company. Folleto de la compañía.

⁷⁸ *Ibid.*

⁷⁹ Schütte, *op cit.*

⁸⁰ Carta de J.J. Njeke, director Administrativo de Kagiso Trust Investment Company. Agosto 1999.

⁸¹ *Credenciales*, Kagiso Financial Services, N M Rothschild & Sons Limited, pág. 2, 1998.

⁸² *Ibid.*

⁸³ *Ibid.*