



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

CREANDO UNA FUNDACIÓN

Guía Práctica

A. Scott DuPree y David Winder

Con Cristina Parnetti, Chandni Prasad y Shari Turitz

Traducción: Wordware Traduções Ltda.

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

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

Nueva York, 2003

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

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

ÍNDICE

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

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 reemplazar 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 preserve el valor real de la cartera de inversiones.

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

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

* El valor del mercado incluye los intereses devengados

B. INDICADORES ECONÓMICOS

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

C. POLÍTICA DE INVERSIONES

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

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

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

Sección 3 Recaudación de recursos de fundaciones internacionales

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

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

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

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

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

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

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

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

Las fundaciones internacionales han ayudado a las fundaciones aliadas:

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

¿Cómo abordar a las fundaciones internacionales?

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

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

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

1. Preparación del terreno

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

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

2. Perfeccionamiento de la propuesta

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

3. Evaluación del progreso y las próximas etapas

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

Resumen

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

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

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

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

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

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

Ejemplo 1

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

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

Preparación del Terreno

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

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

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

Creación de una propuesta

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

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

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

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

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

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

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

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

30 de Julio de 1992

Índice:

A. Resumen

B. Estatus del trabajo y análisis del progreso

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

C. Objetivos y razonamiento del programa

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

D. El programa

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

E. Presupuesto

F. Anexos

Lista de anexos:

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

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

Resumen

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

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

Evaluación del progreso y pasos a seguir

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

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

Ejemplo 2

Una alianza con la Fundación Danielle Agostino *Fundación Vamos, México*

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

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

Preparación del terreno

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

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

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

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

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

Perfeccionamiento de la propuesta

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

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

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

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

ANTECEDENTES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CRITERIOS FUNDAMENTALES:

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

OTROS CRITERIOS IMPORTANTES:

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

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

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

Evaluación del progreso y pasos a seguir

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

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

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

Desarrollo de la Siguiete 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