

# Fortalecimiento de Capacidades Más Allá de las Fronteras

## Estrategia para Financiadores y Socios

Encargado por  
Citi Foundation



Elaborado por



**SYNERGOS**  
Building trust works

# Contenido

Prefacio	2
Resumen ejecutivo	3
Descripción del proyecto	7
Objetivo y alcance	8
Metodología	8
<b>El estado del fortalecimiento de capacidades</b>	<b>9</b>
¿Qué quiere decir fortalecimiento de capacidades?	10
Tendencias generales y realidades difíciles de enfrentar	10
<b>Estrategia para el trabajo en tres niveles</b>	<b>12</b>
Análisis detallado sobre temas clave	13
Tema 1: Trabajo interno	14
Tema 2: Trabajo externo	18
Tema 3: Trabajo relacional	22
<b>Conclusión</b>	<b>27</b>
<b>Perfiles de las estrategias</b>	<b>29</b>
Fundación Oak	30
Dasra	31
Fundación Stars	32
<b>Fuentes</b>	<b>33</b>
Lista de entrevistas	34
Lista de referencias	37



El texto correspondiente al presente informe se comparte con licencia Creative Commons Attribution 3.0. Se autoriza la reproducción parcial o total del texto, así como los gráficos de las páginas 5-6, reconociendo los créditos de Synergos.

Setiembre de 2018

# Prefacio

En todo el mundo, las organizaciones no gubernamentales (ONGs) juegan un rol vital en el desarrollo sostenible, desde la promoción del crecimiento económico hasta la implementación de servicios sociales básicos apoyando a los ciudadanos a promover una sociedad más justa, pacífica y sostenible.

Sin embargo, muchas ONGs enfrentan cada vez más exigencias de parte de sus beneficiarios, financiadores, gobiernos y del público. Estos desafíos aumentan la presión que se ejerce sobre las ONGs para que estas no solo ofrezcan programas de calidad, sino que también operen de forma eficiente en pos de mayor escala y sostenibilidad.

Los financiadores que desean fortalecer la salud organizacional de las ONGs enfrentan sus propios requerimientos, además de tener que cumplir con entregar resultados programáticos, también y con frecuencia balancear la profundidad y escala de sus impactos. Esto, en combinación con las complejidades de atender los portafolios de las organizaciones receptoras de fondos, que varían al cruzar las fronteras, idiomas, tamaño de la organización, edad institucional y otras dimensiones, puede ser abrumador para los financiadores en tanto disciernen cómo incorporar de mejor manera el fortalecimiento de capacidades en la estrategia para otorgar donaciones.

Atender las necesidades de la comunidad al mismo tiempo que las necesidades organizacionales representan desafíos importantes. Estos desafíos fundamentales de tener que atender tanto las necesidades de la comunidad como las necesidades organizacionales exigen una mayor colaboración entre financiadores, ONGs y otros. Para mejorar la vida de las poblaciones vulnerables en todo el mundo, debemos construir más

organizaciones fuertes y saludables. Para ello, se requiere un cambio de paradigma en la relación entre los financiadores y sus socios, junto con un compromiso hacia la reflexión interna, la humildad y la apertura de todas las partes.

Creemos que existe una extraordinaria oportunidad para que los financiadores generen un mayor impacto positivo en las ONGs apoyando el fortalecimiento de sus capacidades que, a su vez, ayuda a que dichas organizaciones operen de una forma más eficaz en el largo plazo.

Este informe elaborado por la Fundación Citi y Synergos tiene el propósito de ayudar a los financiadores y socios a responder ante esa oportunidad. Sintetiza entrevistas y aprendizajes de más de 50 organizaciones y financiadores de 23 países para recoger perspectivas en común y mejores prácticas para desarrollar conjuntamente estrategias eficaces para el fortalecimiento de capacidades.

Tenemos la esperanza de que el presente informe anime conversaciones significativas; sus comentarios son bienvenidos.



Florencia Spangaro  
Directora de Programas  
Fundación Citi



Leah Bradford Francis  
Director Gerente  
Synergos Consulting  
Services

# Resumen ejecutivo



## El rol de la sociedad civil en el desarrollo sostenible es vital.

Sin embargo, como han observado muchos especialistas, la fortaleza, salud y sostenibilidad de las organizaciones de la sociedad civil pueden variar enormemente, especialmente en países con ingresos bajos y medios. Al mismo tiempo, la eficacia a largo plazo de la organización está estrechamente ligada a su salud y capacidad.

A medida que los financiadores a nivel mundial reconocen estas verdades, van incorporando el fortalecimiento de capacidades como parte esencial de su responsabilidad con las organizaciones que apoyan.

Para lograr un impacto duradero, los financiadores necesitan fortalecer las capacidades de largo plazo.

Sin embargo, para los financiadores que acogen esta premisa, les resulta una tarea compleja el tener que aprender a apoyar de modo significativo a las organizaciones receptoras de fondos, considerando que tienen tamaños organizacionales y estructuras variadas, están en regiones diversas, hablan distintos idiomas, tienen culturas diferentes, además de otros factores.

Este informe, *Fortalecimiento de Capacidades Más Allá de las Fronteras: Estrategia para Financiadores y Socios*, busca poner los reflectores en las necesidades y oportunidades para el fortalecimiento de capacidades de las organizaciones sin fines de lucro a nivel mundial, y compartir las mejores prácticas y estrategias que van surgiendo durante su ejecución.

Al resaltar los aprendizajes clave, las brechas y las oportunidades, presentamos a los financiadores y socios las más resaltantes consideraciones, mientras contribuimos a la conversación en torno a este campo, aún incipiente, con nuevas perspectivas propuestas por destacados especialistas.

El informe fue encargado por la Fundación Citi. Synergos hizo una evaluación del entorno del fortalecimiento de capacidades en el sector internacional sin fines de lucro. Este análisis exhaustivo de las investigaciones y estudios existentes permitió contar con una evaluación general del estado en el que se encuentra este campo. Este proceso estuvo acompañado de una serie de entrevistas a más de 50 profesionales que trabajan en de las ONGs, proveedores de fortalecimiento de capacidades, financiadores, organizaciones de redes, y otros interesados de 23 países.

## Tendencias Generales y Hallazgos Clave

A través de la investigación y las entrevistas se identificaron varias tendencias. Los financiadores se enfocan cada vez más en el fortalecimiento de capacidades, sin embargo, para muchos es aún un campo en evolución.

La definición misma de fortalecimiento de capacidades puede variar ampliamente, dependiendo del financiador u organización a quien uno se dirige, o en qué parte del mundo se encuentra uno. Para los fines de este proyecto, el fortalecimiento de capacidades tiene una definición amplia, significa *el proceso y conjunto de actividades que contribuyen a fortalecer la salud organizacional de una organización*.

Así definido, nuestra investigación reveló las siguientes tendencias generales y “realidades difíciles de aceptar” sobre el fortalecimiento de capacidades en la actualidad:

- **El fortalecimiento de capacidades está recibiendo más atención de los financiadores y está siendo entendida como un elemento indispensable de su rol de apoyo a ONGs que reciben financiamiento.** Más financiadores están advirtiendo las brechas en las capacidades de esas organizaciones y se preguntan cómo pueden ayudarles a cerrar esas brechas.

- **Un creciente número de investigaciones se refieren a diversos modelos exitosos para el fortalecimiento de capacidades**, especialmente provenientes de los Estados Unidos. No obstante, los modelos de fortalecimiento de capacidades no se aplican bien de un país a otro, y las mejores prácticas en un país no siempre se traducen en éxito en otros.
- **Los financiadores reconocen la importancia del financiamiento flexible y a largo plazo en la salud organizacional de las ONGs.** Sin embargo, muchos financiadores aún vacilan en pasar del reconocimiento a la acción.
- **Tener un fortalecimiento de capacidades exitoso va más allá de cómo está estructurado el financiamiento o de la disponibilidad de expertos.** Se sustenta en el desarrollo de una relación de confianza entre el financiador y la organización receptora de fondos.
- **Las partes interesadas en fomentar el fortalecimiento de capacidades están transitando hacia una mayor colaboración y coordinación.** Sin embargo, esta transición se está produciendo de manera dispar entre los países y regiones. Contar con una plataforma global a través de la cual los financiadores aprendan unos de otros podría ayudar a que estos esfuerzos de fortalecimiento de capacidades mejoren significativamente.
- **El fortalecimiento de capacidades se sustenta en la confianza y el reequilibrio de la dinámica de poder inherente entre financiadores y receptores de fondos.** Tanto los financiadores como las organizaciones que reciben fondos necesitan entablar un diálogo abierto desde el principio para alinear los

objetivos y metas de los esfuerzos de fortalecimiento de capacidades. Tener una visión compartida y una teoría del cambio común son clave en una relación de confianza.

Habiendo identificado las tendencias globales y las realidades antes delineadas, elegimos enfocarnos en tres temas clave que guardan relación con un hilo en común que recorre mucha de la experiencia, aprendizajes y perspectivas recolectadas, a saber: la importancia de una preparación y aprendizaje preliminar y los cambios en la perspectiva y comportamiento requeridos para participar significativamente en el fortalecimiento de capacidades.



## Tema 1: Trabajo Interno

### Ambas, los financiadores y las organizaciones receptoras de fondos deben empezar evaluándose internamente

Los financiadores deben comprometerse internamente a apartarse de la dinámica tradicional donante-receptor de fondos y comprometerse con un entorno equitativo, con humildad, disposición para escuchar e involucrar realmente a las ONGs en el proceso. Esto implica:

- Reformular la estructura organizacional, las prioridades, el presupuesto y la cultura para insertar a cabalidad el fortalecimiento de capacidades en su trabajo.
- Reconocer el rol que tienen los funcionarios encargados de programas en una exitosa entrega de los recursos destinados para el fortalecimiento de capacidades, y en promover una conversación permanente con las organizaciones que reciben los fondos para determinar el uso que se dará a dichos recursos.
- Trabajar juntamente con las ONGs para encontrar la combinación de actividades de fortalecimiento de capacidades que convenga a sus necesidades.



## Tema 2: Trabajo externo

### Comprender el ecosistema en el que operan las organizaciones receptoras de fondos

Los ecosistemas sociales dentro de los cuales trabajan las organizaciones en un país pueden variar mucho en cada país. Los financiadores deben tomarse el tiempo para conocer los factores que determinan el ecosistema y deben escuchar las perspectivas sobre esos factores de las organizaciones que las conforman. Esto incluye:

- Considerar el tamaño, madurez y sofisticación de la sociedad civil, así como el contexto cultural.
- Familiarizarse con las normas y políticas gubernamentales pertinentes.
- Reconocer a los intermediarios locales como aliados potenciales o vehículos para el fortalecimiento de capacidades.
- Ver lo que otros financiadores están haciendo en contextos similares.



## Tema 3: Trabajo relacional

### La “etapa cero” del fortalecimiento de capacidades crea una verdadera colaboración con las organizaciones receptoras de fondos

La inversión en desarrollar una relación abierta y de confianza entre el financiador y las organizaciones receptoras de fondos que fomente una retroalimentación honesta constituye los cimientos necesarios para un fortalecimiento de capacidades fructífero. Esto incluye:

- Construir la confianza y establecer una comunicación abierta, que son prerrequisitos para otorgar donaciones.
- Reequilibrar la dinámica de poder donante-receptor.
- Alinear las metas y prioridades entre el financiador y la organización receptora de fondos.
- Diseñar, conjuntamente con los receptores de fondos, los planes para el fortalecimiento de capacidades.

## Oportunidades

Los financiadores pueden beneficiarse enormemente compartiendo más sus aprendizajes y experiencias en el fortalecimiento de capacidades, así como colaborando en la construcción de una sociedad civil fuerte en las regiones y países donde operan. Los financiadores y otras partes interesadas con intereses mutuos tienen una oportunidad de crear espacios en línea y presenciales donde puedan discutir como:

- Incorporar el fortalecimiento de capacidades en sus estrategias, programas y estructura organizacional.
- Fortalecer el desarrollo de capacidades a nivel local, nacional y regional que pueda servir a múltiples organizaciones y ser un recurso para la comunidad de donantes.
- Colaborar en una plataforma de fortalecimiento de capacidades a nivel local, nacional y regional.
- Colaborar para apoyar a las organizaciones receptoras de fondos en las diferentes etapas del fortalecimiento de capacidades, y no solo al inicio.
- Desarrollar el capital humano y la infraestructura en el país para robustecer el fortalecimiento de capacidades local, especialmente en lugares en los que no existan intermediarios locales.

A woman with long dark hair, wearing a light green sweater, is seen from the side, speaking to a group of people in a meeting room. She is gesturing with her right hand. The room has a wooden table with a laptop, papers, and a cup. Other people are seated around the table, listening. The background is slightly blurred, showing a bright, modern interior with large windows and a vaulted ceiling. A large blue circle and a green arc are overlaid on the image.

# Descripción del proyecto

## Objetivo del proyecto y alcance del trabajo

El fortalecimiento de la capacidad interna y la mejora de la salud general de una organización son vitales para generar un impacto eficaz y sostenible. Cuando una organización, su gente y sus sistemas están más fortalecidos, están mejor preparados para llevar a cabo su misión, ya sea que se trate de reducir la pobreza, aumentar el acceso a atención de salud, mejorar los resultados educativos, o alguna otra.

Las organizaciones de la sociedad civil, a las que también se hace referencia como organizaciones no gubernamentales (ONGs), tienen una posición privilegiada en sus comunidades y países para liderar el cambio social y económico, pero la estructura y el tono de la relación con los financiadores puede influenciar mucho el éxito que puedan tener. En algunos casos, puede marcar la diferencia entre exigencias engorrosas y malentendidos con los financiadores, y una relación de confianza, con una retroalimentación bienvenida, honesta y de buena entre financiador y la ONG que recibe fondos.

No obstante, hasta los financiadores comprometidos en fomentar relaciones de confianza tienen dificultades para asignar o lograr suficiente apoyo interno para obtener fondos para el fortalecimiento de capacidades. Los financiadores aún se enfrentan al dilema de qué estrategias emplear para brindar un mejor apoyo a un conjunto de beneficiarios tan diversos de un país a otro, que hablan idiomas diferentes y que tienen tamaños organizacionales variados y al mismo tiempo mantener el compromiso de alcanzar resultados programáticos específicos y equilibrar el impacto en profundidad y escala.

Considerando las diferentes etapas en las que se pueden encontrar el financiador, este informe busca dar luz sobre

la necesidad y las oportunidades para el fortalecimiento de capacidades en el entorno de desarrollo global sin fines de lucro, y las mejores prácticas y estrategias emergentes para poder cumplirlas. Por último, la meta de esta investigación y su impacto previsto son informar a la comunidad que otorga donaciones a nivel global acerca de cómo fortalecer los esfuerzos para el fortalecimiento de capacidades, afianzado por la creencia compartida de que hacerlo así ayudará a las organizaciones receptoras de fondos a alcanzar nuevos niveles de impacto a medida que hacen esfuerzos para avanzar hacia un desarrollo sostenible.

## Nuestra metodología

Nuestra meta ha sido la de aprovechar el gran conocimiento que existe sobre el fortalecimiento de capacidades, no tanto sintetizándolo o replicándolo, sino más bien extrayendo algunos de los temas más relevantes que observamos en las comunidades de donantes y de ONGs en este momento, con el fin de discutirlos.

Con una gran producción literaria disponible sobre el tema, empezamos un análisis exhaustivo de las investigaciones y estudios existentes para tener una evaluación general del estado de situación del fortalecimiento de capacidades. Paralelamente, realizamos entrevistas en dos etapas:

- Una ronda inicial de entrevistas exploratorias, hablando con líderes de 15 ONGs y fundaciones que trabajan en el mundo en desarrollo para aprender sobre sus perspectivas en los temas y tendencias más importantes y para ampliar la lista de partes interesadas por entrevistar.
- Una segunda ronda de entrevistas a 35 financiadores y profesionales de ONGs más, que se enfocaron en un conjunto de preguntas clave que surgieron de la ronda inicial.

Estas preguntas incluyeron:

- ¿Qué significa el fortalecimiento de capacidades en diferentes escenarios? ¿Existe un entendimiento común de lo que significa el fortalecimiento de capacidades en las distintas organizaciones y en los distintos lugares del mundo?
- ¿Cuáles son los enfoques que prevalecen sobre el fortalecimiento de capacidades y cómo difieren dependiendo de la etapa de desarrollo de la organización?
- ¿Qué aprendizajes y observaciones importantes se han recopilado a partir de diversas experiencias recibiendo y/o proporcionando el fortalecimiento de capacidades? ¿Qué funcionó y qué no funcionó?
- ¿Qué metodologías y estrategias están adoptando las organizaciones para estructurar sus esfuerzos para el fortalecimiento de capacidades? ¿Qué funciona mejor en contextos particulares (nacional, cultural, lugar geográfico, etc.) y por qué?
- ¿Qué necesitan saber los financiadores sobre el fortalecimiento de capacidades dirigido a las ONGs receptoras de fondos?
- ¿Qué enfoques están utilizando los financiadores y organizaciones para valorar y evaluar el fortalecimiento de capacidades? ¿Qué funcionó, qué no funcionó, y por qué?

En términos generales, entrevistamos a más de 50 profesionales de ONGs, proveedores de fortalecimiento de capacidades, la comunidad de donantes, organizaciones de redes y otras partes interesadas en el fortalecimiento de capacidades a nivel mundial provenientes de 23 países.



# El estado del fortalecimiento de capacidades

## ¿Qué quiere decir el fortalecimiento de capacidades?

Podríamos escribir extensamente sobre la definición del fortalecimiento de capacidades, ya que la pregunta “¿qué es el fortalecimiento de capacidades?” suscita una variedad de respuestas y opiniones. El término se está usando en todo el mundo, aunque tiende a ser percibido como un término importado del mundo occidental, específicamente de los Estados Unidos. Si bien existe consenso sobre el propósito del fortalecimiento de capacidades como una forma de fortalecer a la gente, los procesos y los programas de una organización, su interpretación puede variar en formas sutiles (o no tan sutiles) dependiendo del lugar y la cultura. En el peor de los casos, el fortalecimiento de capacidades se asocia con la noción de los expertos occidentales “llegando en paracaídas” en los países en desarrollo y recetando los cambios estructurales que deben implementar y que frecuentemente no funcionan. En algunos casos, nuestros entrevistados expresaron su preferencia por términos alternativos.

Para fines de este proyecto, el fortalecimiento de capacidades tendrá una definición amplia, entendiéndose como el proceso y conjunto de actividades que contribuyen a fortalecer la salud organizacional de una organización.

Esto incluye no solo la adquisición de habilidades y conocimiento por parte del personal y la gerencia de una organización, sino la manera en que estos se adoptan y aplican para crear la “columna vertebral organizacional” que permita a la institución crecer, fortalecer su liderazgo y gestión, y construir su soporte operativo. De por sí, el

fortalecimiento de capacidades es clave para establecer las condiciones que permita que las organizaciones del sector de desarrollo logren sus misiones y mantengan sus esfuerzos para aliviar la pobreza, enfocarse en los problemas sociales y económicos, y mejorar vidas. También constituye una herramienta importante para aquellos financiadores y organizaciones que pretenden tener un mayor impacto a largo plazo en un determinado sector.

## Tendencias generales y verdades difíciles de aceptar sobre el fortalecimiento de capacidades

El tema del fortalecimiento de capacidades para las organizaciones que trabajan con sectores de pocos ingresos o medios ingresos es extremadamente amplio y puede abordarse desde un sin número de perspectivas. A continuación, presentamos cinco tendencias que, según nuestras investigaciones y entrevistas, parecen particularmente relevantes, junto con algunas de las “verdades difíciles de aceptar” asociadas a estas tendencias indicadas.

### Los financiadores que financian a nivel global cada vez más están prestando atención a el fortalecimiento de capacidades.

Existe mayor conciencia de que no es suficiente invertir en programas o servicios a beneficiarios, sino más bien es necesario apoyar a toda la organización.<sup>1</sup> Los financiadores están empezando a reconocer que esto es

parte de su responsabilidad. Esto incluye a financiadores corporativos que están ampliando su mandato de dar soporte a la salud organizacional de los beneficiarios. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en cierta medida, están impulsando esta tendencia, y las corporaciones, así como otros financiadores, están aceptando los roles que deben desempeñar. Como hizo notar un líder de una fundación que entrevistamos, cada vez más gente en el mundo de las fundaciones está viendo brechas en capacidades en las organizaciones que apoyan y están preguntándose cómo pueden ayudar a cubrirlas.

### Investigación y estudios que abarcan décadas proporcionan pruebas de modelos exitosos para el fortalecimiento de capacidades.

Este es el caso en particular de los Estados Unidos, que tiene un ecosistema sofisticado y cuenta con un rango de intermediarios especializados, expertos y proveedores. Sin embargo, el fortalecimiento de capacidades requiere ser contextualizado y adaptado a diferentes geografías y culturas, y los modelos no son fácilmente exportables. Lo que funciona en un país puede no ser eficaz en otro lugar (y lo más probable es que no lo sea). Aun los financiadores que albergan las mejores intenciones de apoyar la salud organizacional de los beneficiarios pueden estar mal preparados para adaptar los enfoques para el fortalecimiento de capacidades a diversos contextos. Estos financiadores pueden hallarse a sí mismos operando en relativo aislamiento, especialmente si trabajan fuera de su país “de origen” o si carecen de personal local.

<sup>1</sup> No obstante, el *Doing Good Index* (Índice de Hacer el Bien) 2018 muestra que solo el 28% de las ONGs asiáticas informaron haber recibido apoyo de donantes para el fortalecimiento de capacidades. Centre for Asian Philanthropy and Society (2018), p. 25.

### **En la actualidad el principio del financiamiento a largo plazo y sin restricciones está bastante bien establecido y es una forma crítica de dar soporte a la salud organizacional de las organizaciones receptoras de fondos.**

Las organizaciones receptoras de fondos están en capacidad de invertir no solo en sus programas, sino en su fortalecimiento y crecimiento organizacional, teniendo la seguridad de ciclos de financiamiento a más largo plazo y la flexibilidad del apoyo sin restricciones. No obstante, este principio en la práctica ha sido trasladado lentamente, ya que muchos financiadores dudan en acoger el financiamiento que sea más largo en alcance y que otorgue a las organizaciones más discreción en su uso. Incluso los entrevistados provenientes de fundaciones que están comprometidas a realizar financiamiento a largo plazo y sin restricciones nos dijeron que el proceso de agilización del financiamiento en los sistemas internos se está moviendo con mayor lentitud de lo que ellos quisieran.

### **La disponibilidad de los recursos para el fortalecimiento de capacidades por sí sola no garantiza que se cubran las necesidades del fortalecimiento de capacidades del beneficiario.**

Esto es verdad al margen de cómo se estructuran dichos recursos (si se ponen a disposición mediante financiamiento sin restricciones, se ofrecen además de financiamiento programático, o se obtienen de proveedores internos o externos). Existen muchos factores habilitantes y deshabilitantes ligados a cada etapa del desarrollo de las organizaciones tales como, su disposición para asumir los procesos de cambio y aprendizaje, su comprensión de la importancia del fortalecimiento de capacidades, y otros factores más.

Un aspecto crucial es la relación entre financiador y la organización receptora de fondos, es el grado de confianza y mutuo entendimiento que subyace en sus interacciones. No existe una solución directa y sin esfuerzo a este tema (no hay “solución milagros” – “la bala de plata”). Un representante de una red filantrópica repitió la opinión de muchos otros encuestados al poner énfasis en que el fortalecimiento de capacidades requiere invertir en tiempo, confianza y relaciones más profundas, lo que puede demostrar un esfuerzo abrumador para los financiadores.

### **Existe una necesidad y en realidad un deseo, de mayor coordinación y colaboración entre las partes interesadas para el fortalecimiento de capacidades en el mundo en desarrollo.**

Las plataformas emergentes y existentes (que comprenden una variedad de partes interesadas tales como financiadores, proveedores en fortalecimiento de capacidades, ONGs, redes y asociaciones) tienen un rol importante que desempeñar en el ecosistema para el fortalecimiento de capacidades a nivel nacional y regional, y se beneficiarían si son fortalecidas. A nivel comunitario, nacional y regional, la experiencia local en el fortalecimiento de capacidades puede beneficiar a múltiples actores en el sistema. Esta experiencia además es más apropiada para atender las necesidades de las organizaciones porque los proveedores locales comprenden el contexto y la cultura.

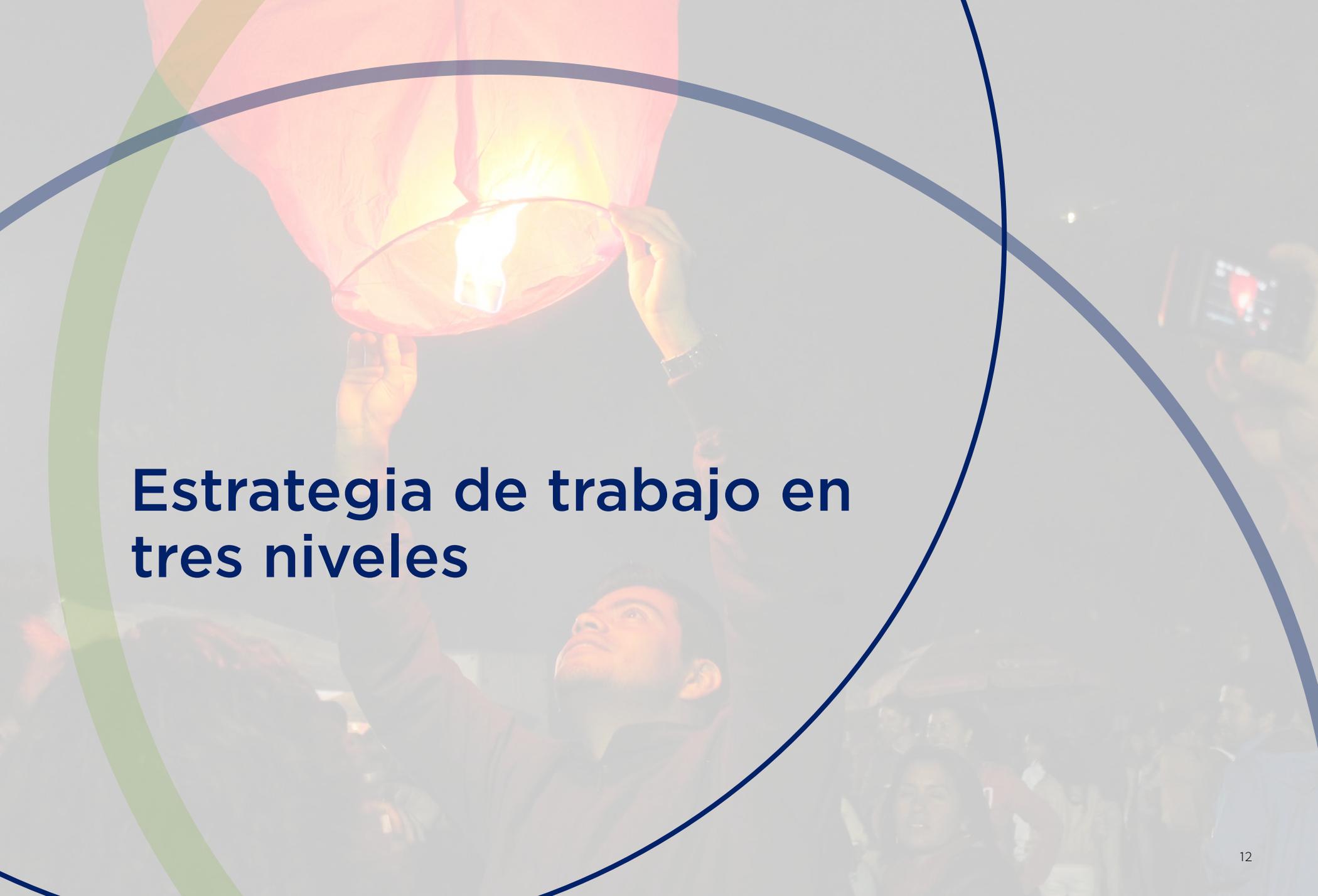
Los financiadores pueden ser reacios a invertir en infraestructura, que se percibe como generadora de menor retorno inmediato comparado con trabajar con instituciones específicas y resultados programáticos, a pesar de esto, algunos financiadores están priorizando este tipo de inversión..

### **El fortalecimiento de capacidades requiere confianza y reequilibrio de la dinámica de poder inherente entre financiadores y receptores de donaciones.**

Tanto financiadores como la organización que reciben fondos necesitan entablar un diálogo abierto al principio para alinear los objetivos y metas de los esfuerzos en el fortalecimiento de capacidades.

Crear una visión compartida y teoría del cambio son claves en una relación de confianza. La dinámica de poder es un tema delicado que está generalizado en filantropía, puesto que el poder, de forma natural, tiene hacia la entidad tenedora de fondos.

Los financiadores, especialmente, necesitan ser conscientes de este hecho y considerar los tipos de incentivos que crea para sus socios en una situación en la que se busca retroalimentación honesta. Existe el riesgo de que incluso las acciones de buena fe que toman los financiadores para reequilibrar la dinámica de poder permanezcan en el nivel táctico sin abordar el nivel estructural. Invertir en una relación abierta y de confianza con los socios es esencial.

A man in a dark jacket is shown from the chest up, looking upwards and holding a glowing pink lantern. The lantern is lit from within, casting a warm light. In the background, a crowd of people is visible, some holding up phones to take pictures. The scene is set at night. The image is overlaid with a large blue circle and a green arc on the left side.

# Estrategia de trabajo en tres niveles

## Análisis detallado sobre temas clave

Teniendo como trasfondo las tendencias globales y las realidades anteriormente delineadas, elegimos enfocarnos en tres temas clave que guardan relación con un hilo en común que recorre mucha de la experiencia, aprendizajes y perspectivas recolectadas a través de nuestra investigación y entrevistas. Este hilo común es la importancia de la preparación anticipada del financiador y los cambios en la perspectiva y comportamiento requeridos para dedicarse significativamente al fortalecimiento de capacidades.

El primer tema refleja la necesidad de los financiadores y sus socios de empezar a mirar hacia el interior de sí mismos. Incorporar el fortalecimiento de capacidades en la oferta de fondos es una elección que tiene que estar incorporada profundamente en la manera de pensar del financiador, cómo enfoca el otorgamiento de donaciones y su teoría del cambio. Un financiador puede necesitar un replanteamiento significativo y un proceso de reestructuración interna para incorporar de manera significativa el fortalecimiento de capacidades en su propia estrategia organizacional, presupuesto y cultura.

De modo similar, la organización socia que recibe los recursos puede requerir alineación interna y creación de consenso propio para adoptar una postura de intencionalidad y apertura hacia el proceso de fortalecimiento de capacidades, incluyendo una buena disposición para proporcionar retroalimentación honesta y continua.

El segundo tema es el reflejo del primero. Después de mirar hacia el interior para alinear las propias intenciones hacia el fortalecimiento de capacidades, es fundamental para un financiador mirar hacia afuera para comprender

el entorno en el que operan sus socios beneficiarios. Un modelo del fortalecimiento de capacidades que funciona en un país raramente se trasladara a otros países – de ahí la necesidad de mapear y evaluar el ecosistema en particular para el fortalecimiento de capacidades en cada país o geografía, prestando una cuidadosa consideración a los factores culturales, políticos, regulatorios, demográficos y otros.

El tercer tema se centra en la relación donante- receptor. El financiador debe tener la intención de nivelar el terreno de juego, creando una base para la relación de colaboración con las organizaciones receptoras de fondos basada en la confianza, intenciones compartidas y comunicación abierta.

En resumen, para procurar resultados programáticos así como la salud organizacional de los beneficiarios, un financiador y sus socios necesitan mirar juntos en tres direcciones: internamente, para incorporar el fortalecimiento de capacidades en su propia organización y cultura; externamente, al ecosistema en el que operan los socios y los recursos y otras variables que afectan el fortalecimiento de capacidades; y a través de cada socio, para establecer una relación basada en la confianza mutua y un equilibrio de poder.

Estos tres temas ponen en juego tres tipos de trabajo que pueden resumirse como *“trabajo interno”*, *“trabajo externo”*, y *“trabajo relacional”*.



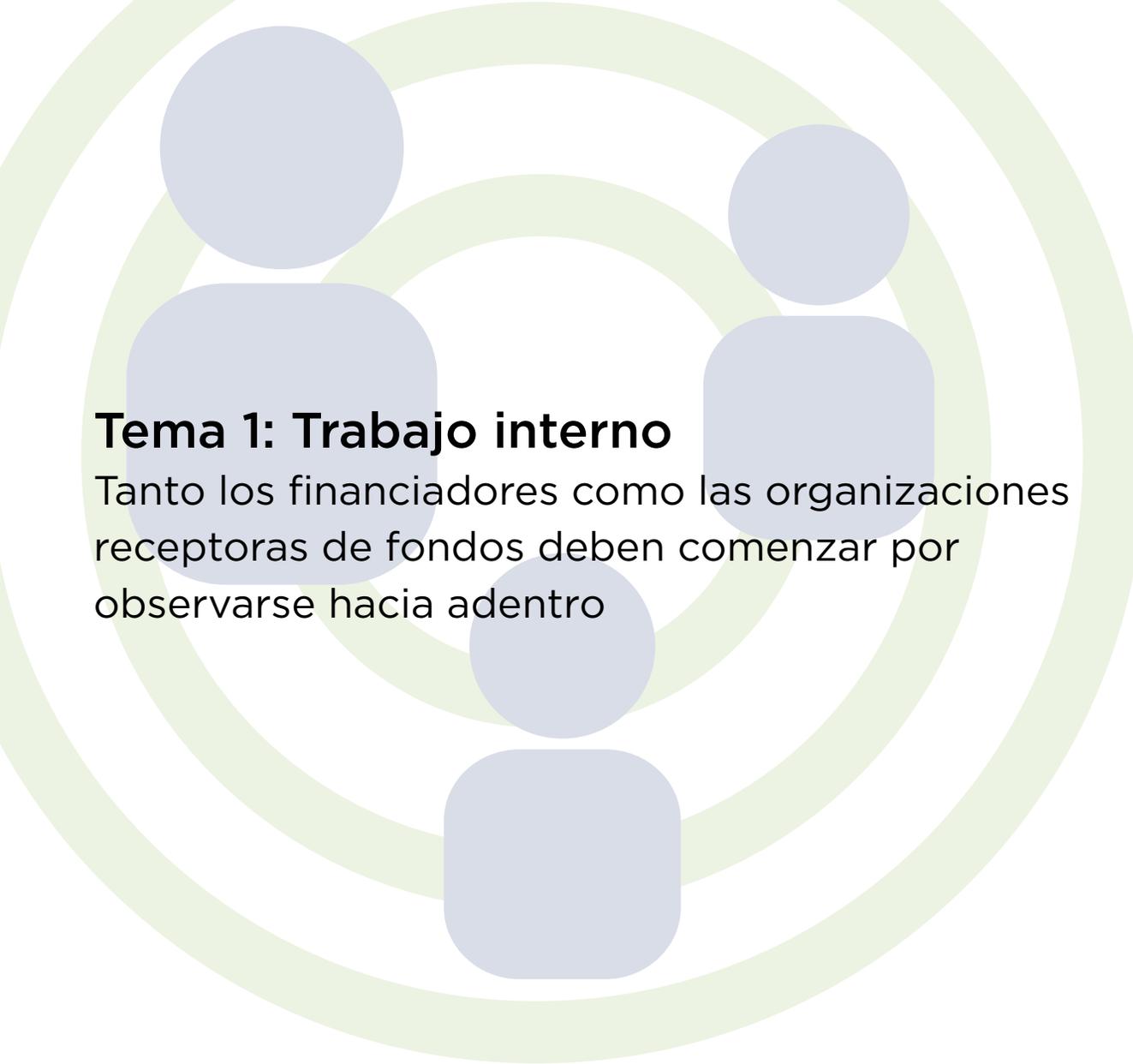
**Trabajo interno**



**Trabajo externo**



**Trabajo relacional**



## Tema 1: Trabajo interno

Tanto los financiadores como las organizaciones receptoras de fondos deben comenzar por observarse hacia adentro

Comprometerse a crear capacidad en las ONGs exige de un financiador una forma de hacer negocios que sea diferente a la dinámica tradicional entre donantes y receptores. Este cambio comienza en “casa”, cuando el financiador examina su propia forma de pensar acerca de la concesión de donaciones.

Las fundaciones que están incorporando el fortalecimiento de capacidades en sus estrategias indicaron que iniciaron el proceso de cambio, primero, solicitando opiniones honestas por parte de los beneficiarios y, luego, realizando un esfuerzo para cambiar su propio paradigma en múltiples niveles de la organización.

Un ejemplo es la iniciativa Building Institutions and Networks (BUILD) de Ford Foundation –una inversión de cinco años en capacidad y sostenibilidad de organizaciones– que tomó forma dentro del contexto de un proceso de cambio en toda la institución y una revisión de la manera en que la fundación aborda su estrategia, la concesión de donaciones y las relaciones de poder.

Oak Foundation también informó sobre un proceso interno de evaluación y reflexión con miras a incorporar el fortalecimiento de capacidades en su infraestructura existente y sus prácticas de concesión de donaciones. Las organizaciones señalaron que estos procesos toman tiempo y generan un aprendizaje continuo (Vease el perfil de estrategia en la sección sobre Oak Foundation en la página 30).

### **Replantearse a nivel estratégico para incorporar el fortalecimiento de capacidades**

El financiador deberá reconocer que el fortalecimiento de capacidades constituye un requisito estratégico indispensable tanto como los programas. Esto significa que su personal debe considerar la salud organizacional de las organizaciones que reciben fondos a la par con los resultados de los programas ejecutados por estas organizaciones. Una vez que se ha expresado esta intención, debe interiorizarse y plasmarse en la forma de pensar del personal con respecto al fortalecimiento de capacidades, asignación de fondos y colaboración con estas organizaciones.

Una dura realidad con la que los financiadores aún están lidiando es el hecho de que el fortalecimiento de capacidades no encaja perfectamente con los ciclos de financiamiento a corto plazo. Como se señaló en un informe sobre el modo en que los financiadores pueden

financiar mejor a la sociedad civil de países en vías de desarrollo (Bond 2016, p 4), un enfoque a largo plazo más flexible es más propicio para adaptarse a los cambios en el contexto local y para centrarse mejor en el impacto sobre el terreno.

*“Si amplías tu horizonte temporal, entonces tiene sentido invertir en el fortalecimiento de capacidades. Solo cuando piensas en un plazo del ciclo de negocios es que no tiene sentido.”*

— Ingrid Srinath, Universidad de Ashoka, La India



Ello guarda consistencia con el creciente consenso de los financiadores de considerar a las organizaciones receptoras de fondos como socias a largo plazo en lugar de beneficiarias de donaciones a corto plazo. De hecho, un agente creador de capacidades definió la relación ideal entre financiadores y organizaciones socias como aquella en la que ambos son compañeros viajeros en un recorrido con destino compartido.

### **Incorporar el fortalecimiento de capacidades en la cultura organizacional**

La creación eficaz de capacidades debería estar incorporada en la cultura organizacional del financiador. A este nivel, el cambio comienza con el reconocimiento por parte del financiador que debe invertir en el establecimiento de una cultura compartida de otorgamiento de donaciones que incorpore el fortalecimiento de capacidades. No se trata solo de un cambio en la forma en que opera el personal del financiador, sino en la forma en que piensan respecto al otorgamiento de donaciones y a la manera de trabajar con organizaciones.

El cambio que aquí se describe exige un alejamiento del enfoque centrado en el proyecto y, en cambio, un giro hacia un enfoque centrado en la organización. Como mencionó un entrevistado, es importante que financiadores piensen en como las organizaciones con las que trabajan pueden ser más eficaces con el tiempo, en lugar de pensar si pueden cumplir con un proyecto específico.

*“Muchos donantes están interesados en los programas y no observan detenidamente a la organización, solo se enfocan en los resultados que esta está logrando. Están interesados en el resultado final, pero no en el proceso.”*

— Olive Leuna, anteriormente colaboró con Gatsby Trust, Tanzania



Esto implica que los esfuerzos en materia de creación de capacidades deben ser propiedad de los receptores del fortalecimiento de capacidades e impulsados por los mismos.

Un corolario de este cambio que podría necesitar ser asimilado en mayor magnitud por la cultura del financiador es un énfasis en el aprendizaje y la adaptación a lo largo del camino. El fortalecimiento de capacidades no es un proceso lineal, sino un proceso orgánico de crecimiento; como tal, requiere que tanto los financiadores como las organizaciones receptoras de fondos acepten un cierto grado de incertidumbre y participen en un diálogo abierto y continuo.

*“Debemos reconocer que el fortalecimiento de capacidades es un proceso autodirigido para las personas que participan en él, y que ellas son responsables de su propio aprendizaje y desarrollo; no se trata simplemente de una solución técnica.*



*Entonces, la pregunta es: ¿Podemos como financiadores y desarrolladores de capacidad trabajar de una manera que respalde realmente dicho proceso autodirigido?”*

— Clare Moberly, INTRAC, Reino Unido

## Reconocer el rol de los administradores de programas

Los administradores de programas juegan un rol fundamental en el trayecto interno y el cambio de cultura necesario para que el fortalecimiento de capacidades se incorpore en la organización. Un entrevistado explicó que el proceso requería que su fundación reexaminara su entendimiento sobre el rol de los administradores de programas y su valoración respecto a su función de ayudar a las organizaciones a crecer. Otro entrevistado de una fundación expresó la necesidad que los administradores de programas internalicen el objetivo de ayudar a las organizaciones a ser más eficaces, resilientes y prósperas para cambiar su enfoque de otorgamiento de donaciones, desde un enfoque centrado en el proyecto hacia un enfoque centrado en la organización.

Muchos entrevistados señalaron el hecho de que los administradores de programas tienden a centrarse en los resultados de los programas y en la capacidad de las organizaciones de lograr dichos resultados, en lugar

de centrarse en la salud organizacional general de esta organización. Ello guarda consistencia con el paradigma prevaleciente que da prioridad al impacto cuantificable.

Los administradores de programas podrían necesitar nuevos mecanismos de incentivo que los ayude a impulsar una nueva forma de relacionarse con las organizaciones y socios que le dan importancia al fortalecimiento de capacidades. Con este propósito, algunos financiadores han realizado inversiones significativas en el desarrollo del liderazgo de los administradores de programas, y han sido proactivos en permitir que los administradores adopten el fortalecimiento de capacidades y la incorporen en sus estrategias.

## Integrar el fortalecimiento de capacidades en la estructura organizativa

Hay varias formas de institucionalizar la función de desarrollo de capacidades. Una organización que provee fondos puede capacitar a los administradores de programas para supervisar al fortalecimiento de capacidades, así como al financiamiento de programas. Ello requiere que los administradores de programas asignen la misma prioridad al fortalecimiento de capacidades que al respaldo de programas, y que se mantengan tan enfocados en la salud organizacional como lo están en los resultados de los programas.

Alternativamente, el financiador puede crear un cargo o un equipo interno encargado de apoyar la eficiencia de las organizaciones o el fortalecimiento de capacidades, que complemente a la función del administrador de programas. El administrador o equipo de creación de capacidades se involucra con las organizaciones en una función de asesoría, apoyándolos en la evaluación de necesidades logrando una honesta retroalimentación.

Ford ha creado un equipo dentro de la organización que trabaja con los administradores de programas y las ONGs para crear donaciones que atiendan sus prioridades institucionales. Packard Foundation tiene un equipo dedicado a la eficacia organizativa que trabaja con unidades de programas a nivel de país en todo el mundo, y adopta un enfoque de teoría de cambio a fin de determinar cómo trabajar en el país de manera integral y mediante programas.

## Encontrar la forma adecuada de agrupar los recursos de fortalecimiento de capacidades para las organizaciones<sup>2</sup>

Una vez que el imperativo de desarrollo de capacidades ha sido asimilado e internalizado, existen varias opciones para que el financiador estructure y agrupe los recursos para el fortalecimiento de capacidades.

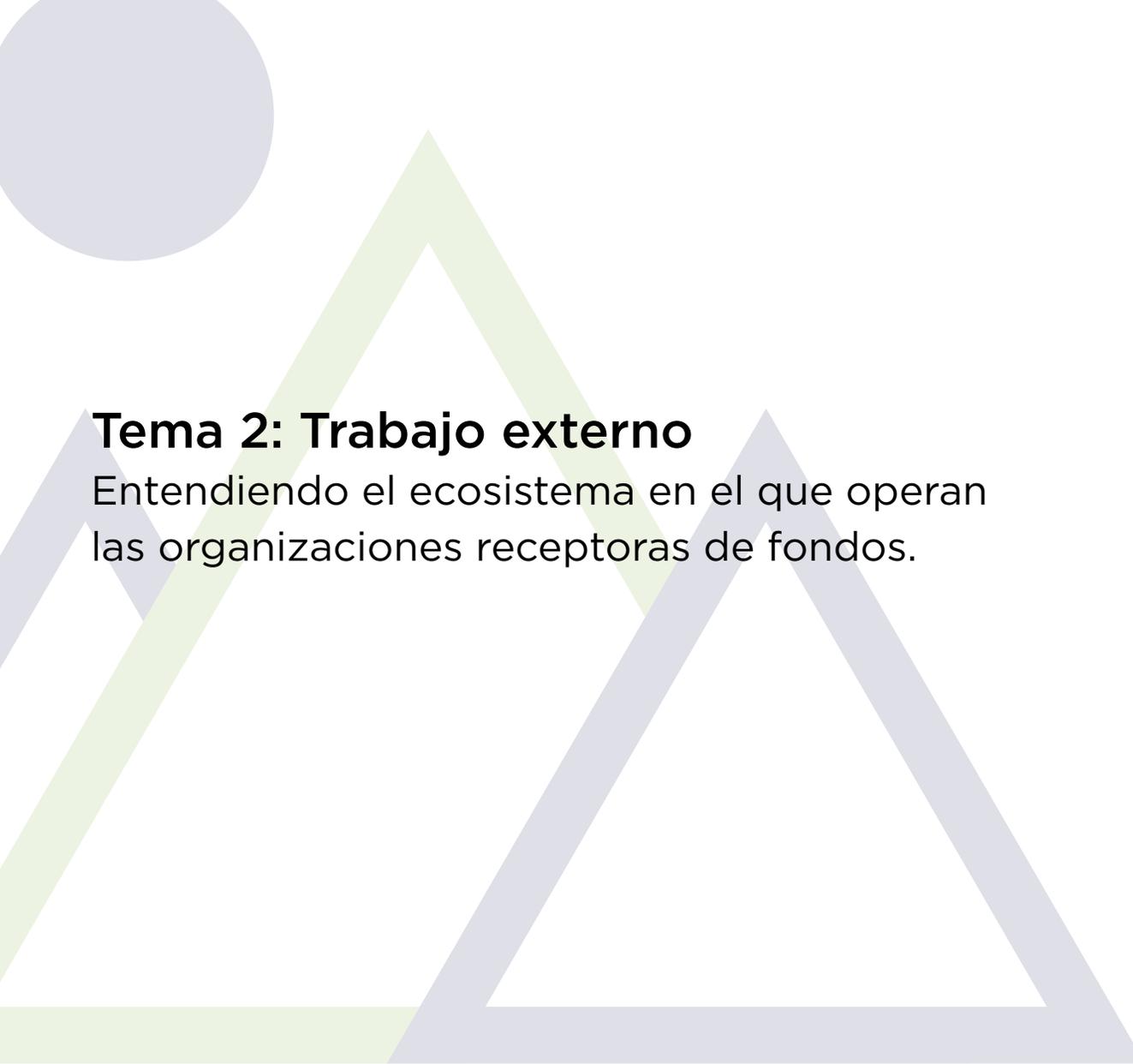
Los financiadores pueden ofrecer financiamientos flexibles que comprenden suficientes fondos para que las organizaciones inviertan en su propia salud organizacional. Sin embargo, un problema que los financiadores señalaron es que cuando el fortalecimiento de capacidades se convierte en una donación, es probable que el financiador o incluso la organización receptora de los fondos no la priorice.

Una alternativa es ofrecer a un beneficiario apoyo a su programa y agregarle, adicionalmente, un apoyo distintivo para fortalecer sus capacidades. Stars Foundation, por ejemplo, ha otorgado premios para el fortalecimiento de capacidades, además del financiamiento no restringido, pero en algunos casos, se dio cuenta que

<sup>2</sup> Para conocer los diferentes enfoques para el fortalecimiento de capacidades, consulte Pond (2015), pp. 5-12, y Crawford (2018).

los beneficiarios gastaron los fondos para el programa, pero no utilizaron los fondos para el fortalecimiento de capacidades (Véase el perfil de estrategia en la sección de Stars Foundation en la página 32).

Ford estableció un marco y pilares para el fortalecimiento de la organización, que los administradores de programas pueden personalizar y adaptar a los diversos contextos y sectores de las ONGs. Si bien existen diferentes maneras de agrupar los fondos para el fortalecimiento de capacidades, parece que para que dichos fondos tengan un uso efectivo, el financiador debe tomar en cuenta el contexto y trabajar estrechamente con el receptor de fondos para garantizar que los recursos proporcionados respondan a sus necesidades.



## Tema 2: Trabajo externo

Entendiendo el ecosistema en el que operan las organizaciones receptoras de fondos.

En los Estados Unidos – y en gran medida en Europa occidental – la estructura legal y las operaciones de las ONG están claramente definidas, y un sistema institucional y regulatorio establecido proporciona control de la estructura y del cumplimiento.

La sociedad civil ofrece una oportunidad de crecimiento profesional, y el respaldo al sector se extiende a las instituciones académicas que ofrecen cursos especializados en temas como la gestión sin fines de lucro y la recaudación de fondos.

El contexto en otros países y regiones varía ampliamente en aspectos como la madurez y sofisticación de la sociedad civil, el rol del gobierno en la implementación de los programas de desarrollo, el compromiso del país para cumplir los acuerdos internacionales claves –como los Objetivos de Desarrollo Sostenible– y las políticas que regulan a las ONGs.

Comprender el entorno en el que opera el beneficiario es un requisito previo crucial para que un financiador interesado en invertir en la salud organizacional de una organización pueda diseñar e impartir de manera efectiva fortalecimiento de capacidades. El desafío es posiblemente mayor para las fundaciones corporativas, cuyo trabajo internacional está vinculado a su misión y presencia corporativas.

*“Es fundamental que las organizaciones que se interesan en el proceso de fortalecimiento de capacidades tengan ellos mismos una importante capacidad para comprender los contextos, las culturas y los desafíos políticos”.*

— Boris Cornejo, Fundación Esquel, Ecuador



Se requiere analizar el estado de la sociedad civil, la diversidad y calidad de los actores en el ecosistema para el fortalecimiento de capacidades, las políticas y regulaciones que afectan a las ONGs y las limitaciones a las que enfrentan para prestar servicios o realizar actividades de incidencia.

*“Todas las fundaciones que apoyan el fortalecimiento de capacidades deben adaptar dicho apoyo para satisfacer las necesidades particulares de los beneficiarios. Los otorgantes de donaciones que trabajan en múltiples regiones, ya sea a nivel nacional o internacional, necesitan responder estos variados ecosistemas y contextos para poder ser eficientes”.*

— Meghan Duffy, GEO, Estados Unidos



Un estudio realizado por Stars Foundation sobre las percepciones que tienen los beneficiarios respecto a los riesgos y la relación entre el financiador y el receptor de fondos indicó que la falta de conocimiento por parte del financiador sobre el ecosistema local origina una aversión al riesgo. La aversión al riesgo de este tipo puede causar que los financiadores busquen organizaciones de “inversión segura” que ya hayan sido financiadas por otros, en lugar de respaldar a las organizaciones emergentes prometedoras que podrían beneficiarse más de los recursos para el fortalecimiento de capacidades.<sup>3</sup>

### **Considerar la dimensión y la madurez del escenario de la sociedad civil**

La dimensión y el rol de la sociedad civil varían mucho de un país a otro y de una región a otra.

Por ejemplo, en La India, país que acoge a millones de ONGs, la sociedad civil está experimentando un período de transición hacia la supresión de la dependencia del financiamiento extranjero. En respuesta al crecimiento del país, al punto de adquirir la categoría de país de medianos ingresos, muchas de las fundaciones internacionales que proporcionaron gran parte de su respaldo al sector están eligiendo dirigir sus recursos a los países con mayor necesidad.

Entretanto, la filantropía local está comenzando a reemplazar lentamente el capital que se está retirando, y una nueva generación de negocios y nuevos emprendimientos que están interesados en filantropía está surgiendo para respaldar a un sector sin fines de lucro dinámico en rápido crecimiento.

<sup>3</sup> Stars Foundation (2015), p. 4.

*“En un país con 3.3 millones de organizaciones sin fines de lucro, nos enfocamos principalmente en organizaciones que han demostrado producir impacto y tienen el potencial de convertirse en líderes del sector.*

*Continuamos siendo una gota en el océano en términos de creación de capacidad para organizaciones sin fines de lucro en La India”.*

— Harpreet Bagga, Dasra, La India



En América Latina, se considera que el estado desempeña un papel primordial en el respaldo al establecimiento y crecimiento de la sociedad civil. En países como Brasil, que enfrenta una crisis económica y política, los representantes de la sociedad civil advierten que el sector está experimentando inseguridad debido a los recortes de fondos públicos, combinados con otros desafíos que enfrentan los negocios y las instituciones filantrópicas.

Una señal clave de una sociedad civil sólida es la presencia de socios locales en la esfera del fortalecimiento de capacidades.

*“Vemos que existen financiadores que están brindando recursos a proveedores y otros que respaldan directamente a las ONGs. Esto depende de si están operando en una sociedad civil sólida donde hay instituciones que puedan actuar como proveedoras”.*

— Andrea Rodericks, anteriormente colaboró con Care International, La India



Los intermediarios, redes y plataformas internacionales y nacionales pueden ser útiles para mapear la sociedad civil de un país o región. Estos incluyen grupos de afinidad, por ejemplo, Big Bang Philanthropy o Tri-State Area Africa Funders Group. Worldwide Initiatives for Grant-maker Support (WINGS) es una organización de referencia en muchos países que ayuda a los financiadores a comprender la sociedad civil y el contexto filantrópico.<sup>4</sup>

### Conocer las regulaciones y políticas gubernamentales relevantes

Las regulaciones y políticas gubernamentales son importantes para influenciar la forma que los financiadores piensan en relación al fortalecimiento de capacidades. En algunos países en vías de desarrollo, los gobiernos son los proveedores tradicionales de los servicios sociales y las ONG desempeñan un rol marginal en comparación con los países con una sociedad civil sólida. Como señaló un entrevistado en China, la situación macro influye en gran medida en la capacidad de impacto de una ONG.

4 Dos fuentes de información importantes que los financiadores pueden consultar son:

- *Guidelines for Effective Philanthropic Engagement* [Pautas para el Compromiso Filantrópico Eficaz] y sus guías de implementación subsiguientes publicadas por la Red de Fundaciones Trabajando por el Desarrollo (netFWD) del Centro de Desarrollo de la OCDE [Guidelines for Effective Philanthropic Engagement and their resulting implementation guides published by the OECD Development Centre's Network of Foundations Working for Development (netFWD)]. Durante 2015 y 2016, estas guías se publicaron para India, México, Kenia y Myanmar. Proporcionan a los filántropos el escenario y las especificidades del país para comprender sus ecosistemas.
- *Giving Around the Globe* [Donando Alrededor del Mundo] publicado por CCEP.

*“El gobierno chino es un importante proveedor de fondos para los programas de fortalecimiento de capacidades. Tenemos alrededor de 6300 fundaciones caritativas en total, sin embargo, solo 100 de ellas otorgan donaciones”.*

— Ding Li, Non-Profit Incubator, China



Las regulaciones que afectan a las ONGs pueden definir qué tan rápido pueden crecer o cómo pueden usar sus fondos. En algunos países, el flujo de fondos provenientes de donantes internacionales puede estar sujeto a restricciones importantes y requerir la aprobación oficial del gobierno. Las regulaciones sobre contabilidad y finanzas, que afectan la forma en que las ONG llevan su contabilidad y administran sus finanzas, pueden variar mucho según los países.

### Conectarse con intermediarios locales como potenciales aliados o vehículos para el fortalecimiento de capacidades

Donde el ecosistema para el fortalecimiento de capacidades está menos desarrollado o donde un financiador no tiene presencia, puede resultar difícil “actuar por cuenta propia” para fortalecer capacidades. Una opción viable es interactuar con un intermediario con buena reputación que conozca el contexto local. Los intermediarios locales pueden ayudar a las organizaciones a evaluar y abordar sus necesidades para fortalecer capacidades. Pueden actuar como “organizaciones puente” ya sea como proveedor de fortalecimiento de capacidades y así como intermediario de fondos provenientes del financiador a las organizaciones de base.

*“Lo que no funciona es la microgestión cuando un donante no tiene muchos fondos ni gran presencia en el país. Lo llamamos “el desarmador de 5,000 pies de largo”. En este caso, es mejor que se contrate a una organización local para que facilite el fortalecimiento de capacidades o que se financie a un intermediario que trabaje con las ONGs locales”.*

— Teresa Crawford, Counterpart International, Estados Unidos



Otra fundación líder señaló que, para poder tomar buenas decisiones de forma remota, un financiador necesita un buen intermediario que pueda navegar por los sistemas legales, formales e informales. Siempre que sea posible, estos deben usar los recursos locales para fortalecer capacidades. Algunas organizaciones pueden jugar el rol de catalizadoras de financiamiento, ya sean que reciban o no fondos directamente. Tanto las organizaciones locales como las regionales pueden constituir sólidas organizaciones de respaldo. Oak Foundation, por ejemplo, trabaja con intermediarios locales no solo porque están mejor posicionados para respaldar a sus beneficiarios, sino también porque su participación crea condiciones más equitativas.

### Observar lo que hacen otros financiadores y proveedores

Existe un creciente reconocimiento de la necesidad de desarrollar y fortalecer el ecosistema local para el fortalecimiento de capacidades. Los financiadores parecen estar cada vez más interesados tanto en compartir lo que hacen como en colaborar con otros financiadores para construir una infraestructura para el fortalecimiento de capacidades en diferentes lugares geográficos.

Los financiadores comparten cada vez más información y experiencias relacionadas con el fortalecimiento de capacidades, por ejemplo, directorios de consultores con experiencia en el fortalecimiento de capacidades en el país. Segal Family Foundation mantiene una lista de proveedores de servicios que se pueden usar para el fortalecimiento de capacidades en la región este de África, y los equipos locales de la fundación sirven como recurso para que otros financiadores exploren el sistema en dichos países.

Otras fundaciones también mantienen una cartera de socios y redes de proveedores confiables en este campo y están dispuestas a compartir conocimientos y experiencias regionales con otros financiadores. Algunos financiadores cuentan con oficinas locales que están dispuestos a prestar a otros financiadores.

Conversamos con financiadores que enfatizan la importancia de desarrollar una infraestructura para el fortalecimiento de capacidades, aunque este es un esfuerzo desafiante que puede consumir significativamente los recursos de los financiadores. Algunos están dándole prioridad a invertir en el fortalecimiento del ecosistema para el fortalecimiento de capacidades. Por ejemplo, un objetivo de Oak Foundation es desarrollar la red de consultores en los países en los que la fundación se encuentra activa.

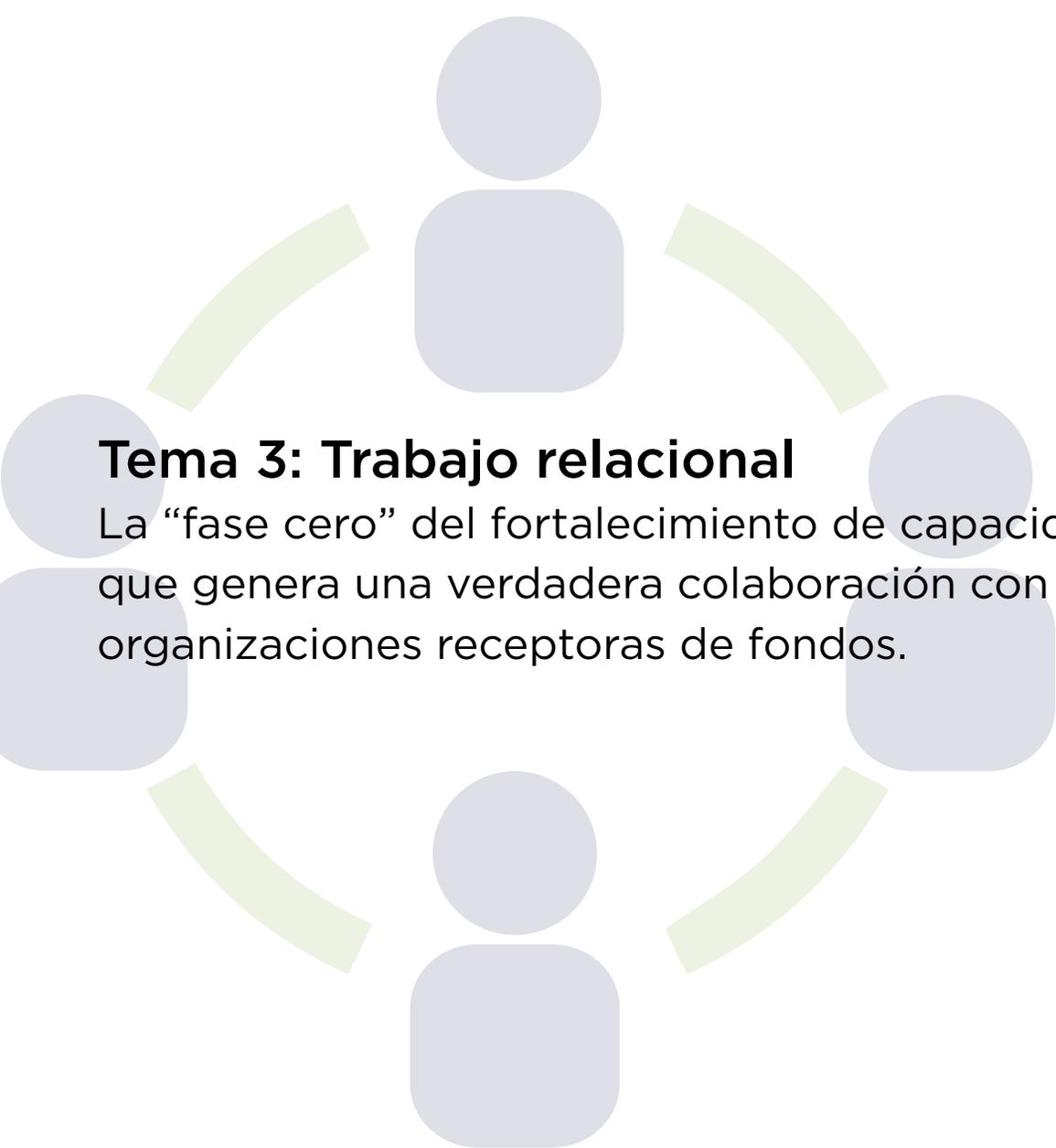
*“Hay un gran interés por la colaboración y se está convirtiendo en un nuevo paradigma –que necesitamos trabajar en un marco más colaborativo”.*

*— Benjamin Bellego, WINGS, Brasil*



Asimismo, los financiadores y proveedores están enfatizando la importancia de desarrollar un sector para fortalecer capacidades a nivel nacional. Uno de ellos es INTRAC –un proveedor de capacitación, consultoría e investigación a organizaciones de la sociedad civil a nivel internacional – que se ha centrado en fortalecer recursos locales para el fortalecimiento de capacidades a través de la iniciativa Consultants for Change (C4C), la cual tiene como objeto crear grupos de consultores nacionales que puedan brindar servicios de desarrollo de capacidades que sean apropiadas al contexto de las organizaciones de la sociedad civil.

El aprendizaje online es un área que las organizaciones especializadas están desarrollando servicios para beneficiar al sector de fortalecimiento de capacidades. Una organización que trabaja en este campo es Philanthropy University, una plataforma de aprendizaje digital fundada en 2015 que tiene como objetivo “re-imaginar el desarrollo de capacidades para la era digital” mediante cursos y metodologías con enfoque localizado y apropiados para las ONG en diversos países en vías de desarrollo. Más allá de las capacitaciones, Philanthropy University trabaja para fomentar comunidades de práctica enfocadas en temas específicos. (Véase el perfil de estrategia en la sección sobre Stars Foundation en la página 32.



## Tema 3: Trabajo relacional

La “fase cero” del fortalecimiento de capacidades que genera una verdadera colaboración con las organizaciones receptoras de fondos.

Existen muchas investigaciones disponibles en torno a la selección de metodología, esquemas y vehículos adecuados para el fortalecimiento de capacidades. Sin embargo, antes de adoptar medidas, es fundamental invertir en el establecimiento de una relación efectiva entre el financiador y los receptores de fondos que se base en la confianza y pueda fomentar retroalimentaciones y conversaciones honestas. Esto puede considerarse casi como una necesaria “fase cero” que antecede al inicio de la relación de financiamiento.

Antes de elaborar un plan de desarrollo de capacidades con las organizaciones, los financiadores deberían invertir en una fase preparatoria que permita sentar las bases de un compromiso fructífero. Al igual que en el proceso de construcción de los cimientos de una casa, es importante comprender la calidad y la profundidad del suelo sobre el que se construirán los cimientos.

La creación de confianza es un requisito previo a la concesión de donaciones.

Corresponde al financiador crear el espacio para conversaciones y retroalimentaciones honestas que puedan perdurar a lo largo de la alianza. Para este propósito, es importante que el financiador ejerza humildad, sea un buen oyente y posea una actitud receptiva hacia la colaboración.

Es posible que los valores de humildad y actitud receptiva, así como la capacidad de escuchar realmente, no se presenten de forma natural en las organizaciones que están acostumbradas a controlar la cartera de los fondos. Esto refuerza la necesidad de que los financiadores trabajen primero al interior de sí mismos y adopten una postura abierta que les permita incorporar plenamente el fortalecimiento de capacidades en su teoría del cambio.

*“Si deseas tener una alianza equitativa, debes empezar por compartir valores y continuar con la entrega de resultados de calidad”.*

— Neil Khor, Think City, Malasia



*“Se requiere de mucho trabajo y espacio para desarrollar ello de manera deliberada. Siempre [la clave] es ser franco y transparente con respecto al proceso”.*

— Depti Sood, TCC Group, Estados Unidos



Los financiadores que han invertido más en el fortalecimiento de capacidades y que han adquirido la mayor experiencia en ese proceso nos enfatizaron repetidamente la importancia de crear una relación sólida basada en la confianza. Esta percepción también fue evocada por los especialistas de las ONG.

*“Parte de la fase preparatoria que debería tener lugar previamente a cualquier asistencia técnica se basa en la creación de confianza. Tener confianza el uno en el otro. Y, luego, ser muy claro desde el principio sobre lo que las dos organizaciones harán en conjunto para que cada una vea a la otra como una organización que tiene algo que ofrecer”.*

— Amie Joof, Inter-Africa Network, Senegal



La fundación Segal Family Foundation, que trabaja con organizaciones en una etapa temprana de su desarrollo, prioriza el financiamiento flexible y sin restricciones, lo cual es crucial para las organizaciones que recién están despegando. La fundación extiende una donación inicial flexible y sin restricciones a las organizaciones y utiliza ese primer período de concesión para establecer una relación sólida con el beneficiario. Al final este periodo, se tiene establecida una relación que permite una retroalimentación constructiva en relación a las necesidades del fortalecimiento de capacidades.

*“Creo que ese es el mayor desafío que tenemos, pedir una retroalimentación honesta respecto a nuestro trabajo y al valor que le dan los socios al fortalecimiento de capacidades. Construimos una relación sólida en el primer ciclo de la donación, hay una expectativa certera de continuar con el financiamiento –de modo que hay tranquilidad en cuanto a la continuidad”.*

— Andy Bryant, Segal Family Foundation, Estados Unidos



### Reequilibrar la dinámica del poder

La creación de confianza va de la mano con el establecimiento de un equilibrio de poder más nivelado entre los financiadores y los receptores de fondos.

Es importante reconocer y solucionar la dinámica de poder asimétrica inherente entre los financiadores y los receptores. Como se señala en un documento de Rockefeller Philanthropy Advisors, “la dinámica de poder entre los beneficiarios y los financiadores puede crear una relación que sea abierta, honesta, franca y solidaria –o, por el contrario, que no sea así”.<sup>5</sup>

Este desequilibrio de poder es un obstáculo para la exitosa ejecución del fortalecimiento de capacidades, pues los beneficiarios podrían mostrarse reacios a compartir sus debilidades organizativas por temor a perder el financiamiento, o podrían percibir el fortalecimiento de capacidades como un requisito impuesto por los financiadores para la obtención de una donación,

<sup>5</sup> Rockefeller Philanthropy Advisors (2017), p. 11.

en lugar de percibirla como una verdadera oportunidad para fortalecer su organización. Ciertamente, esto ocurre sobre todo en organizaciones más pequeñas en etapa temprana o en organizaciones con experiencia limitada en el trabajo con financiadores o con el sector privado.

*“El tema de la dinámica de poder, para mí, debe ser el foco de atención en todas las conversaciones respecto a la forma en que nos involucramos. Las organizaciones necesitan asimilar, pensar si algo es correcto para ellas o no, y no hacer algo únicamente porque los financiadores así lo solicitaron.”*  
— Thomas Hilbink, Open Society Foundations, Estados Unidos



Un desequilibrio de poder puede causar y reforzar una “mentalidad de caridad”, que podría quedar profundamente arraigada en una ONG. Con transparencia y actitud receptiva, el financiador puede comenzar a cambiar esta dinámica y dirigir la relación financiador-receptor a una relación de alianza y entendimiento mutuo.

*“Un principio fundamental que empleamos en las conversaciones con las organizaciones es el siguiente: puede decirnos lo que está sucediendo y no utilizaremos esa información en su contra, sino más bien la tendremos en cuenta en el proceso de cambio.”*  
— Mónica Alemán, Ford Foundation, Estados Unidos



Los entrevistados compartieron diferentes modelos utilizados por los financiadores para “institucionalizar” la capacidad de abordar la dinámica de poder frente a las organizaciones que reciben donación en su estructura y relaciones. Cuando el financiador tiene una función de desarrollar de capacidades o eficacia organizacional que complementa el rol de los administradores de programas, dicha función prioriza el fortalecimiento y la salud organizacionales e interactúa con el beneficiario en esa área. El financiador también puede trabajar a través de un intermediario (local o internacional) que co-diseñe y el fortalezca capacidades y actúe como asesor.

El tema de la dinámica de poder es delicado. El desequilibrio de poder entre los financiadores y los receptores de fondos es un problema estructural que predomina en la filantropía, ya que el poder gravita naturalmente hacia la entidad que controla la cartera de los fondos. Existe un riesgo común de que las acciones adoptadas por los financiadores para reequilibrar la dinámica de poder puedan permanecer en el nivel táctico sin abordar el nivel estructural. Quizás, más que cualquier otra problemática, esta requiera que los financiadores practiquen con regularidad la empatía y comprensión hacia las organizaciones a las que les provean fondos, y que estos confíen en los financiadores y sean receptivos al cambio.

### **Alinear objetivos y prioridades**

Es importante que los objetivos, las prioridades y las intenciones relacionadas al fortalecimiento de capacidades de los financiadores y los receptores estén armonizados y que estos últimos sientan que realmente tienen voz y participación en este proceso.

Podría resultar prudente que el financiador y el receptor de fondos acuerden un concepto compartido sobre el fortalecimiento de capacidades, dado que el receptor

podría percibirlo como una noción alienada e interpretarla como un requisito impuesto por el financiador. Escuchamos diversos puntos de vista de los especialistas sobre esto, desde los que pensaban que el fortalecimiento de capacidades está vinculada al empoderamiento hasta los que lo consideran un proceso más lineal de creación de habilidades y competencias con miras a cumplir con los programas.

Cuando se trata del éxito de la relación financiador-receptor de fondos, el objetivo no debería ser encontrar la definición “correcta” de fortalecimiento de capacidades, sino más bien de llegar a un entendimiento mutuo sobre las necesidades únicas de la organización en relación a su salud organizacional.

Algunos entrevistados detectaron que las evaluaciones organizacionales son herramientas útiles para forjar la armonización. Existe una variedad de estas evaluaciones y los financiadores las están empleando y, en algunos casos, las están adecuando o adaptando a sus necesidades. Las evaluaciones examinan el liderazgo y la gestión, la salud financiera, la gobernanza, la influencia y la eficacia, y el entorno operativo. En lugar de emplearlas únicamente como evaluación antes de la donación, los financiadores y receptores pueden utilizar estas evaluaciones para armonizar la conversación en torno a las necesidades. En otras palabras, las evaluaciones de necesidades son mejor utilizadas si son un proceso parte de un proceso consultivo entre el financiador y el beneficiario.

La armonización requiere que ambas organizaciones desarrollen un entendimiento compartido sobre el contexto y los objetivos de las actividades de fortalecimiento de capacidades, incluyendo:

- Definir la tasa de recargo – overhead -apropiado para la organización receptora de fondos. Con frecuencia, los financiadores imponen –y los beneficiarios aceptan de manera pasiva– una determinada tasa de recargo sin considerar si es razonable, dado el contexto en el que operan los beneficiarios y su etapa de desarrollo.
- Si el fortalecimiento de capacidades forma parte de un grupo de donaciones, determinar si su propósito es apoyar a la organización a cumplir con un programa específico, fortalecer su salud organizacional general, o ambos. Esto ayudará a que los financiadores y las organizaciones se orienten a resultados que guardan consistencia con dicho propósito.
- Asegurarse que la organización tenga un plan estratégico bien desarrollado, de modo que haya una visión compartida de la trayectoria de crecimiento de la organización, y que el fortalecimiento de capacidades se pueda enmarcar en dicho plan.
- Asegurarse que la organización sea co-diseñadora de las actividades de fortalecimiento de capacidades y se sienta incluido en el diagnóstico y la toma de decisiones.<sup>6</sup> Es fundamental que la organización este convencida que existe una necesidad de fortalecer sus capacidades para que no sea concebida simplemente como una condición para recibir la donación.

Es necesario que los financiadores, sean claros y transparentes respecto a que se busca mediante el

<sup>6</sup> “Identificar e invertir en capacidades no es solo una cuestión de asegurar el dinero para cubrir los costos. Se requiere un compromiso organizacional continuo para dedicar el tiempo y la energía necesarios para garantizar que las organizaciones aborden estos problemas”. Etzel & Pennington (2017).

fortalecimiento de capacidades. Por ejemplo, algunos financiadores tienen la intención de ayudar a más organizaciones a expandirse; otros están más enfocados en iniciativas con impacto de incidencia o campañas; muchos permanecen centrados en fortalecer la capacidad de la organización para alcanzar los resultados de los programas.

Lo ideal sería que los financiadores sean flexibles con respecto a las necesidades de creación de capacidades de las organizaciones que reciben los fondos, ya que estas necesidades varían frecuentemente, en particular en el caso de organizaciones de base que necesitan adaptar sus actividades a las circunstancias cambiantes.

Cualquiera que sea la prioridad, esta debe ser concertada y compartida por ambas partes.

### **Co-diseñar el plan de fortalecimiento de capacidades**

El co-diseño del fortalecimiento de capacidades implica, en primer lugar, evaluar la disposición de la organización para participar en el mismo.

Con este propósito, escuchamos de diversas fuentes, que el punto de partida más importante es el compromiso de los líderes y personal de la organización de participar en el fortalecimiento de capacidades y la transformación. Ello implica un compromiso a nivel del CEO, quien a su vez la transmite a la alta dirección de la organización.

*“Uno de las realidades más contundentes es que solo se puede crear capacidad si el beneficiario desea crearla.”*  
— Harpreet Bagga, Dasra, India



Varios entrevistados nos dijeron del valor de permitir que las organizaciones receptoras de los fondos tengan el control del proceso y contraten a los facilitadores y asesores que necesitan. En el caso que necesiten asistencia, el financiador puede ayudar, por ejemplo, con el diseño de los términos de referencia y guiando a dicha organización durante el proceso de entrevista para seleccionar un proveedor.

*“En la evaluación de necesidades, confiamos en que las organizaciones y los consultores utilicen sus propias herramientas. Las herramientas no son tan diferentes –depende de cómo las uses. Nuestro principio se basa en que el asesor no está evaluando a la organización, sino que está facilitando una conversación dentro de la organización, y de hecho se trata de una autoevaluación. Creemos que el personal, el directorio y líderes son los que mejor saben lo que está sucediendo y lo que debería suceder en el futuro”.*

— Adriana Crăciun, Oak Foundation, Suiza



En relación al trabajo con proveedores, es fundamental contratar expertos locales que entiendan el entorno. Asimismo, es conveniente trabajar con asesores internacionales que estén familiarizados con las últimas tendencias en conocimientos y tecnologías. Este proceso de aprendizaje bidireccional entre asesores locales e internacionales es utilizado actualmente por Sheila McKechnie Foundation.

*“Queremos personas que tengan el mismo espíritu [que nuestra fundación] y que puedan comprender en profundidad el contexto, el idioma y hacer que las personas sientan que están en un espacio donde se las entiende”.*

*— Saskia Daggett, Sheila McKechnie Foundation, Reino Unido*



La iniciativa C4C de INTRAC ha fortalecido la capacidad de los asesores a nivel nacional en seis países a través de una combinación de capacitación y tutoría con mentores. La organización ve un gran potencial creativo en la relación entre los asesores nacionales e internacionales.

Además del tipo de asesor, es importante que el beneficiario tenga participación en la selección de los asesores específicos con los que trabajarán.

*“Si la organización receptora no participa en la selección de asesores, entonces se siente obligada a aceptar la decisión del otorgante de la donación y la asesoría tampoco resulta tan buena”.*

*— Gabriel Berger, Universidad de San Andrés, Argentina*



Un entrevistado se refirió a su enfoque como “una asesoría con alma”, la cual requiere una adaptación cultural entre el asesor y el beneficiario, y asesores locales que entienden el entorno.

El proceso de co-diseño en la fundación Segal Family Foundation se basa en dialogar con las organizaciones receptoras de fondos, coincidir en sus necesidades y realizar verificaciones de forma periódica a fin de observar sus estrategias de aprendizaje y considerar cual de ellas funciona y cual se puede mejorar. La herramienta de evaluación puede servir como base de un buen proceso de co-creación para comprender las brechas y las maneras de cerrarlas usando diversos tipos de ofertas. Como señaló un financiador, “un elemento de co-diseño es la sensación legítima de que los beneficiarios pueden vetar o desautorizar al financiador sobre la manera de cerrar ciertas brechas”.

Un modelo de co-diseño interesante es el que utiliza Dasra Giving Circle (Véase el perfil de estrategia en la página 31). En este modelo, los financiadores agrupan fondos destinándolo a un impacto social específico. Luego, a través de un proceso de co-creación altamente participativo, primero definen cómo van a alcanzar dicho objetivo y luego seleccionan a las ONG que ya están avanzado en esa dirección, a las que pueden fortalecer. Finalmente, los financiadores y los líderes de la ONG acuerdan una estrategia de implementación para el programa de fortalecimiento de capacidades y monitorean su impacto trimestralmente.

Existe una amplia gama de metodologías que las organizaciones pueden utilizar para diseñar actividades de fortalecimiento de capacidades. Diversos financiadores consideraron valioso seguir intervenciones con “escaso contacto”, como capacitaciones en grupo y talleres con intervenciones de “contacto frecuente”, que tienden a ser más intensivas en tiempo y recursos, como las tutorías individuales.

*“A través de una plataforma virtual, podemos difundir el conocimiento y llegar al mayor número de organizaciones. Pero siempre creemos que también es necesario celebrar reuniones personales. Creo que una cosa no invalida la otra. Por el contrario, son complementarias...”*

*— Victor Ladeira, CIES Global, Brasil*



Frecuentemente escuchamos de los entrevistados que la utilidad de las capacitaciones en línea podría mejorar con un enfoque combinado que complemente el aprendizaje en línea con capacitaciones personales y/o tutorías individuales. Algunos entrevistados se mostraron escépticos acerca de la efectividad del aprendizaje en línea y los seminarios web, mientras que otros opinan que cada vez más personas desean una forma más flexible de aprender.

Tanto financiadores y especialistas destacaron el valor del aprendizaje presencial entre pares. Un tema que se planteó fue el atractivo de crear comunidades de prácticas que permitan tanto el mutuo fortalecimiento de capacidades entre las organizaciones y que también sea una práctica más sostenible. Esto se traduce en brindar a los especialistas una plataforma – ya sea en línea, en persona o una combinación de ambas modalidades – que les permita reunirse, intercambiar experiencias y mejores prácticas y aprender mutuamente.

# Conclusión

A group of people is walking along a path in a hilly, open landscape. The scene is captured from a low angle, looking down the path. The sky is filled with soft, white clouds, and the sun is low on the horizon, creating long shadows on the ground. The people are dressed in casual, outdoor-appropriate clothing. The overall mood is peaceful and contemplative. The image is overlaid with a large blue arc and a green arc, which are part of a graphic design element.

**El interés cada vez mayor de los financiadores en la salud organizacional de las organizaciones – y no solo en los resultados de los programas – representa un avance positivo que exige un cambio de paradigma en el enfoque de ejecución de fondos y en la manera en que conceptualizamos la relación financiadores-receptores de fondos.**

Los financiadores y proveedores que reconocen la importancia de invertir en el fortalecimiento de capacidades parecen tener una actitud receptiva acerca de la idea de trabajar juntos de una manera más complementaria. Resultaría conveniente crear oportunidades que permitan a los financiadores reunirse, aprender mutuamente y trabajar en conjunto para fortalecer una sociedad civil sólida en las regiones en las que operan. El intercambio de conocimientos y experiencias sería valioso en áreas tales como:

- Estrategias para incorporar el fortalecimiento de capacidades en las estrategias, programas y estructuras organizacionales de los financiadores.
- Planteamientos exitosos y lecciones aprendidas al involucrar a los beneficiarios en el fortalecimiento de capacidades.
- Coordinación de actividades a nivel de país, como “equipo de trabajo”, con respecto al respaldo a las organizaciones receptoras de fondos en sus diversas etapas de desarrollo y al intercambio de información

sobre la disponibilidad de intermediarios y proveedores locales calificados.

- Establecimiento de redes locales, nacionales y regionales dedicadas al fortalecimiento de capacidades, que puedan servir a múltiples organizaciones y constituir un recurso para la comunidad financiadora.

Independientemente de la etapa en que se encuentre un financiador con respecto al fortalecimiento de capacidades, este informe ofrece un punto de partida. Si la concientización o apoyo interno de una organización continúa siendo escaso, entonces el trabajo interno es un buen punto de partida.

Si la aceptación interna está presente, pero la conversación con los socios respecto a la implementación es incipiente, entonces el trabajo externo resultaría conveniente. Incluso los creadores de capacidades más experimentados coincidirían en que el trabajo de fomentar y profundizar las relaciones transparentes y de confianza con los beneficiarios nunca termina.

En un campo en el que la mayoría de las organizaciones afirma que aún están estableciéndose, resulta aún más certera la afirmación habitual de que “siempre hay algo que aprender”.

Instamos a abordar este ámbito de manera conjunta con un equilibrio de ingenio y humildad, listos para compartir ideas y ayudarnos mutuamente en este recorrido hacia una sociedad civil global más sólida y un impacto más profundo y más sostenible.



# Perfiles Estratégicos

## Fundación Oak: Resultados creativos del trabajo interno

En el 2011, la Fundación Oak trabajó con el Centro para una Filantropía Eficaz (The Center for Effective Philanthropy) para llevar a cabo una encuesta que mida la temperatura y experiencia de las organizaciones receptoras de fondos de Oak. Los resultados, incluyendo un Informe de Percepción del Beneficiario (Grantee Perception Report® GPR), mostraron que “La Fundación podría eventualmente generar un mayor impacto si su apoyo no se limitara a entregar el cheque de la donación”.<sup>7</sup> El GRP también demostró que los beneficiarios de Oak que recibieron asistencia no monetaria calificaron su experiencia significativamente mejor que aquellos que no recibieron esta asistencia. Los que recibieron esta asesoría sintieron que Oak tenía más impacto en los temas que trabajaban y en el desarrollo de sus organizaciones. Los beneficiarios también sintieron que podían continuar su trabajo en el futuro, y que su relación con Oak era más fuerte.

Sobre la base de este resultado, los miembros del directorio y el personal de OAK evaluaron y reflexionaron sobre cual podrían ser la manera de incorporar el fortalecimiento de capacidades en su infraestructura actual y en los procesos de concesión de donaciones.

Oak creó un grupo de trabajo sobre sostenibilidad organizacional y fortalecimiento de capacidades, que llevó a cabo varias consultas con personal interno, fundaciones pares y socios en cada programa. Las recomendaciones del grupo, presentadas al directorio en abril de 2013,

<sup>7</sup> Center for Effective Philanthropy (2011), p2. Un informe de Percepción de los beneficiarios del CEP ofrece datos comparativos sobre las percepciones de los beneficiarios sobre el desempeño de los financiadores en un conjunto de dimensiones.

se enfocaron en fortalecer las prácticas existentes y fomentar el aprendizaje entre las fundaciones para apoyar la salud organizacional de las organizaciones receptoras de fondos de Oak. Entre las principales recomendaciones figuraban las siguientes:

- Desarrollar las habilidades del personal de Oak para apoyar la sostenibilidad organizacional y el fortalecimiento de capacidades.
- Reforzar los mecanismos internos de concesión de donaciones de Oak para facilitar el fortalecimiento de capacidades.
- Aclarar los vínculos entre el cofinanciamiento, la sostenibilidad financiera y el fortalecimiento de capacidades.

En respuesta a estas sugerencias, la gerencia de Oak aprobó una mayor flexibilidad para el otorgamiento de donaciones de menor cuantía (menos de 100.000 dólares) para el fortalecimiento de capacidades, e invirtió en el uso de nuevas herramientas, evaluaciones y trabajo regional.

Sin embargo, quizás la acción más innovadora que Oak decidió tomar, fue crear una nueva posición llamada Asesor de Desarrollo Organizacional y Fortalecimiento de capacidades. Las responsabilidades de esta posición son de diseñar estrategias de fortalecimiento de capacidades, apoyar al personal de programas en la evaluación de la preparación de los beneficiarios para el fortalecimiento de capacidades (incluyendo la realización de evaluaciones de capacidades de beneficiarios potenciales o existentes), y diseñar intervenciones apropiadas.

Adriana Crăciun, quien ocupa este cargo en la actualidad, describe los beneficios de esta posición en lo que

respecta a las estrategias de fortalecimiento de capacidades (a pesar que este puesto no tiene un presupuesto asignado):

“No existe un fondo de donaciones para el fortalecimiento de capacidades; no tengo dinero – ¡soy la funcionaria más “pobre” de la fundación! Esto se hace a propósito, así que las conversaciones que tengo con los beneficiarios sobre el desarrollo y las necesidades de la organización – que a veces muestran grandes brechas – son más genuinas. Puedo tener una discusión diferente porque no tengo dinero y no tengo poder sobre la decisión de otorgar la donación, aunque soy representante de la fundación. Así, esta es una discusión más honesta. Así que tenemos una separación de roles para forjar más confianza. El beneficiario no se siente amenazado, no tiene una conversación con el titular del dinero”.

A través de un proceso reflexivo de trabajo interno, la Fundación Oak imaginó su propia solución para minimizar el impacto negativo del desequilibrio de poderes entre los financiadores y los beneficiarios. Actualmente, Oak gasta entre el 10 y el 20% de su presupuesto anual en el fortalecimiento de capacidades (26 millones de dólares según el último presupuesto) y trabaja con intermediarios locales para ayudar a las organizaciones receptoras de fondos a personalizar las soluciones para satisfacer mejor sus necesidades.

## Los Círculos de Donación de Dasra: Un modelo colaborativo para intensificar el impacto

Los fundadores de Dasra (Deval Sanghavi y Neera Nundy), una fundación filantrópica estratégica líder en la India, aprendieron de su experiencia en el fortalecimiento de capacidades que la clave para intensificar de forma sostenible el impacto era contar con un modelo colaborativo. Desarrollar las capacidades de sus socios sin fines de lucro para que intensifiquen su impacto era una prioridad importante en el concepto organizacional de fortalecimiento de capacidades de Dasra. Esto se debe al hecho de que se percataron de una tendencia común entre sus socios sin fines de lucro. Estas desarrollaban soluciones efectivas a un problema social en particular en una región específica, pero luego descuidaban dar el paso adicional para expandir su impacto. Dasra creía que muchos de sus socios sin fines de lucro simplemente carecían de una columna vertebral organizativa que sirviera de respaldo para dar el siguiente paso.

En 2010, los Círculos de Donación de Dasra surgen siendo un modelo híbrido innovador que combina un enfoque de financiamiento de inversión de riesgo en filantropía con los círculos de donación creados en Estados Unidos. Los círculos de donación son grupos de personas que donan dinero o tiempo a un fondo mancomunado y deciden juntos como utilizarlo.

El propósito de los Círculos de Donación de Dasra ha sido el apoyo al cambio social de una forma más sistémica en India. Cada círculo de donación consta de aproximadamente diez financiadores hindúes y no hindúes (filántropos, fundaciones que otorgan donaciones, y

corporaciones). Cada uno contribuye con aproximadamente US\$20,000 al año durante tres años, creando un fondo común para construir la capacidad institucional de una organización hindú sin fines de lucro que tenga un elevado potencial y una “teoría del cambio persuasiva, un plan de crecimiento verosímil, un equipo de gestión capaz, y una trayectoria de implementación”.<sup>8</sup> El quince por ciento del dinero centralizado está dedicado a la provisión por parte de Dasra de servicios para el fortalecimiento de capacidades al beneficiario mediante la tutoría y asistencia técnica.

Los miembros del círculo de donación seleccionan al socio beneficiario luego de una investigación minuciosa, llevada a cabo por Dasra, del ecosistema social pertinente relacionado con la meta social que los financiadores acuerdan apoyar.

Tras identificar al beneficiario, los financiadores y los líderes del beneficiario firman un memorando privado de filantropía (PPM, por sus siglas en inglés) y se embarcan en un proceso de tres años de aprendizaje y toma de decisiones con el fin de hallar el camino más eficiente y práctico que los lleve al crecimiento del desempeño e impacto organizacional de la institución sin fines de lucro. Monitorean conjuntamente el avance utilizando una plantilla trimestral de tarjeta de resultados, elaborada con la información reunida durante los procesos de debida diligencia y del PPM.

A mediados de 2017, Dasra había establecido 13 círculos de donación apoyados por 118 miembros en temas sociales claves, tales como la educación de las niñas, higiene, tecnología para la salud, nutrición, lucha contra la violencia familiar, lucha contra la trata de personas y educación pública. A la fecha, se ha canalizado US\$5.5

millones hacia 13 organizaciones beneficiarias a lo largo del país, catalizando decenas de millones en financiamiento posterior para estas organizaciones.

El gran aprendizaje de Dasra a partir de los círculos de donación ha sido la importancia de intensificar no solo las iniciativas individuales sin fines de lucro, sino sectores enteros. Ahora manejan programas por colaboración que tienen como finalidad construir una comunidad en torno a una causa.

Por ejemplo, 10to19 es la plataforma participativa para adolescentes de Dasra para congregarse a financiadores, expertos técnicos, representantes del gobierno y organizaciones sociales para llegar a cinco millones de chicas adolescentes. Surgió del círculo de donación para la educación de las niñas, pero ahora incluye un conjunto de metas más amplia: ayudar a las niñas a completar su educación secundaria, postergar la edad de matrimonio, postergar la edad de embarazos, y aumentar la capacidad de acción. El enfoque más amplio de la plataforma ha atraído el apoyo de socios internacionales, tales como Children’s Investment Fund Foundation (CIFF), Kiawah Trust, la Fundación David and Lucile Packard, y la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

<sup>8</sup> John (2017), p61.

## Stars Foundation: Modelo de premiación para fortalecimiento de capacidades

Desde 2007, la Stars Foundation (financiador basado en Londres, que se centra en apoyar los derechos de los niños y los jóvenes) ha utilizado el modelo de premios fomentando al mismo tiempo el fortalecimiento de capacidades a la vez que recompensar a las organizaciones locales que tienen un gran impacto en el hemisferio sur. A la fecha, Stars ha reconocido a 190 organizaciones locales que trabajan con más de cinco millones de personas.

Stars utiliza este modelo porque la metodología le permite hacer una debida diligencia y evaluación de sus beneficiarios por adelantado y aumentar la visibilidad de las organizaciones locales, permitiendo a estas aprovechar al máximo el financiamiento adicional y las oportunidades de aprendizaje colaborativo y, por consiguiente, mejorar su sostenibilidad.

A lo largo de diez años otorgando donaciones, la fundación ha entregado tres tipos de premios con tres objetivos únicos:

- Los Premios al Impacto reconocen a las organizaciones locales que demuestran un elevado impacto en sus áreas de trabajo.
- Los Premios Global Rising Stars reconocen a los pequeños y jóvenes organizaciones que muestran un potencial único.
- Los Premios Con y Para las Niñas se iniciaron con otros ocho financiadores en 2014, y reconocen a las

organizaciones que hacen importantes contribuciones a la igualdad de género.

Los paquetes para los ganadores de los tres premios siempre consistían en financiamiento flexible y apoyo no financiero para el fortalecimiento de capacidades, pero recientemente Stars ha hecho varias modificaciones con el fin de alentar soluciones más definidas localmente y que hayan sido definidos por la comunidad.

Uno de los primeros cambios efectuados fue pasar de candidatos autodenominados a referencias proactivas realizadas por un panel de organizaciones experimentadas con gran conocimiento regional y local. Otro cambio notable fue aprovechar la oportunidad de la presencia de los ganadores en Londres para la ceremonia de premiación, incorporando un taller de planificación a las actividades de la semana de premiación. El propósito del taller es construir una relación de confianza entre el equipo de Stars y los líderes de las organizaciones y así brindar una oportunidad para que se lleve a cabo una lluvia de ideas sobre temas y establecer prioridades para más exhaustivos talleres regionales posteriores de fortalecimiento de capacidades.

En 2015, Stars dictó talleres regionales de fortalecimiento de capacidades a organizaciones de Jordania, Filipinas y Colombia, y en 2017 en Vietnam, Paraguay y Jordania. Todos los talleres tuvieron como facilitadores a consultores locales e incluyeron visitas a lugares en los que los beneficiarios pudieron observar y aprender unos de otros. Después, los consultores estuvieron disponibles para brindar apoyo continuo a los beneficiarios a medida que implementaban cambios organizacionales o incorporaban las nuevas habilidades adquiridas en los talleres.

El modelo de premios ha fomentado una fuerte red de organizaciones que se basa en el aprendizaje entre colegas y en compartir mejores prácticas. La Directora de Stars, Swatee Deepak, observa lo siguiente: “Teníamos una mezcla de organizaciones que estaban más establecidas y otras que lo estaban en menor medida, pero que eran increíblemente participativas, y no contaban con sistemas en vigor para poder crecer. Así que, al reunir las, tuvieron oportunidades de desarrollo de diferentes maneras”.

Stars continúa experimentando con nuevas formas de hacer que este modelo de premios responda mejor a las necesidades de los beneficiarios. Por ejemplo, desde sus inicios en 2014, los Premios Con y Para las Niñas ha incluido un panel de chicas adolescentes que toman la decisión final respecto a qué organizaciones reciben financiamiento. En los últimos dos años otorgando donaciones, estas jóvenes fueron reclutadas a través de organizaciones que, previamente ganaron este premio.

Stars también trabaja con una organización afiliada, Philanthropy University, que ofrece acceso a una plataforma de aprendizaje basada en la web y que brinda cursos en línea abiertos y masivos (MOOC, por sus siglas en inglés) sobre habilidades de alta demanda y competencias tales como recaudación de fondos, incidencia, y monitoreo y evaluación. La plataforma también fomenta una comunidad de práctica en línea que habilita a las organizaciones receptora de donaciones de la Stars Foundation para interactuar con otras organizaciones alrededor del mundo con el fin de compartir las estrategias que utilizan para mejorar la salud organizacional.



# Fuentes

## Relación de Entrevistas

*Los países mencionados corresponden a la ubicación de cada una de las personas.*

Monica Alemán Cunningham  
Oficial de Programa, Building Institutions and Networks (BUILD)  
Fundación Ford  
Estados Unidos de América, Financiador

Akef Aqrabawi  
Presidente Ejecutivo de  
INJAZ - Junior Achievement en el Medio Oriente  
Jordania, Proveedor

Harpreet Bagga  
Directora Adjunta, Fortalecimiento de Capacidades  
Dasra  
India, Proveedor

Thais Barros Beldi  
Jefe de Estrategia e Innovación, Universidad de Facens  
Instituto Alexandre e Heloisa Beldi  
Brasil, Proveedor

Benjamin Bellego  
Presidente Ejecutivo  
Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS)  
Brasil, Proveedor

Gabriel Berger  
Director, Centro de Innovación Social  
Universidad de San Andrés  
Argentina, Proveedor

John Brothers  
Presidente  
Fundación T. Rowe Price  
Estados Unidos de América, Financiador

Andy Bryant  
Director Ejecutivo  
Fundación de la Familia Segal  
Estados Unidos de América, Financiador

Aakash Budhiraja  
Jefe de Proyecto, Desarrollo de Programa  
Pratham India  
India, ONG

Bernie Burrola  
Director de Subvenciones Internacionales  
Campaña para Niños Libres de Tabaco  
Estados Unidos de América, ONG

Martín Burt  
Fundador y Director Ejecutivo  
Fundación Paraguaya  
Paraguay, Financiador

Ann Canela  
Vice Presidenta  
Universidad de Filantropía  
Estados Unidos de América, Provider

Mariana Castro-Checa  
Co-Fundador y Presidente Ejecutivo  
Laboratoria  
Perú, Proveedor

Yibin Chu  
Vice Presidente, Corporate Citizenship, Asia Pacifico  
Citi  
Singapur, Financiador

Boris Cornejo  
Presidente  
Fundación Esquel  
Ecuador, Provider

Adriana Crăciun  
Asesor Principal de Desarrollo Organizacional &  
Fortalecimiento de capacidades  
Fundación Oak  
Suiza, Financiador

Teresa Crawford  
Directora Ejecutiva, Impulsor del Sector Social  
Counterpart International  
Estados Unidos de América, Proveedor

Saskia Daggett  
Director de Programas  
Sheila McKechnie Foundation  
Reino Unido, Financiador

John DaSilva  
Director de Participación Empresarial  
Kenan Institute Asia  
Tailandia, ONG

John Davies  
Presidente  
Fundación Baton Rough Area  
Estados Unidos de América, Financiado

Swatee Deepak  
Directora  
Fundación Stars  
Reino Unido, Financiado

Ding Li  
Vice Presidente  
Incubar Sin Fines de Lucro  
China, Proveedor

Daniel Domagala  
Director, Servicios al Asociado y Programas de  
Liderazgo  
Synergos  
Estados Unidos de América, ONG

Meghan Duffy  
Vicepresidente de Programas  
Grantmakers for Effective Organizations (GEO)  
Estados Unidos de América, Proveedor

Hisham El Rouby  
Fundador y Presidente  
ETIJAH Youth and Development Consultancy Institute  
Egipto, ONG

Dave Elseroad  
Gerente, Advocacy and Grants  
Federación Internacional de Sociedades de la Cruz  
Roja y de la Media Luna  
Suiza, ONG

Amal Gomersall  
Vicepresidente Adjunto de Desarrollo Comunitario y  
Sustentabilidad, EMEA  
Citi  
Reino Unido, Financiado

Thomas Hilbink  
Director, Grant Making Support Group  
Open Society Foundations  
Estados Unidos de América, Financiado

Gaynor Humphreys  
Director Ejecutivo  
London Funders  
Reino Unido, Funder

Amie Joof  
Executive Director  
Inter-Africa Network for Women, Media, Gender Equity  
and Development  
Senegal, Proveedor

Neil Khor  
Director de Programa, Región Sur  
Think City  
Malasia, Proveedor

Victor Ladeira  
Director de Desarrollo Institucional  
Centro de Estudios para el Desarrollo Sostenible  
(CEDS)  
Brasil, Proveedor

Sandra Libunao  
Ex Directora Adjunta  
Philippine Business for Social Progress  
Filipinas, Proveedor

Mariana Lomé  
Directora de Proyectos, Centro de Innovación Social de  
la Universidad de San Andrés  
Argentina, Proveedor

Olive Luena  
Ex Presidente Ejecutivo  
Gatsby Trust  
Tanzania, ONG

Ana María Martínez  
Gerente Central de Operaciones  
Laboratoria  
Chile, Proveedor

Jamaica Maxwell  
Oficial de Programa, Efectividad Organizacional  
Fundación Packard  
Estados Unidos de América, Financiador

Clare Moberly  
Director de Consultorías y Formación  
International ONG Training and Research Center  
(INTRAC)  
Reino Unido, Proveedor

Salvatore Nigro  
Vicepresidente Mundial  
Fundación Educación para el Empleo  
Spain, Proveedor

Winifred Ollifid  
Oficial de Programa, Recursos Comunitarios  
Fundación Wikimedia  
Estados Unidos de América, ONG

Mariângela Paiva  
Consultora Adjunta  
Instituto Fonte  
Brasil, Proveedor

Melissa Pino  
Gerente de Asuntos Corporativos de Ciudadanía para  
América Latina  
Citi  
Panama, Financiador

Dana Preston  
Gerente de Programa  
Hispanics in Philanthropy  
Mexico, Proveedor

Marygoreth Richard  
Gerente de Programas  
Asociación de Abogadas de Tanzania (TAWLA)  
Tanzania, ONG

Priyanka Roche  
Gerente de Desarrollo de Programas  
Pratham India  
India, ONG

Andrea Rodericks  
Ex Director Ejecutivo, Formación y  
Calidad del Programa  
CARE India  
Estados Unidos de América, ONG

Stephano Rovelli  
Oficial del Programa Premio a la Educación para las  
Niñas  
Fundación Stars  
Reino Unido, Financiador

Deepti Sood  
Consultora Principal  
TCC Group  
Estados Unidos de América, Proveedor

Marieke Spence  
Directora Adjunto, Círculo de Filántropos Mundiales  
Synergos  
Estados Unidos de América, ONG

Ingrid Srinath  
Directora, Centro de Impacto Social y Filantropía (CSIP)  
Universidad de Ashoka  
India, Proveedor

Shannon St. John  
Fundador  
Second Star Philanthropic Services  
Estados Unidos de América, Proveedor

Juan Carlos Thomas  
Director Emprendedurismo Mundial  
TechnoServe  
Estados Unidos de América, ONG

Heather Thomson  
Gerente Central de Operaciones  
Global Sisters  
Australia, Proveedor

Marissa Tirona  
Oficial de Programa, Building Institutions and  
Networks (BUILD)  
Fundación Ford  
Estados Unidos de América, Financiador

## Lista de referencias

Bellego, B. (2018) *Unlocking philanthropy's potential: What funders can do to build strong philanthropy support ecosystems*. São Paulo: Worldwide Initiatives for Grantmaker Support. Disponible en: <http://wings.issuelab.org/resource/unlocking-philanthropy-s-potential.html>

Bond. (2016). *The future of funding: Funding to support a thriving civil society in the Global South*. London, United Kingdom. Disponible en <https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/bond-funding-low-res-2.pdf>

CECP. (2017). *Giving Around the Globe: 2017 Edition*. Disponible en: <http://cecp.co/home/resources/thought-and-leadership/?tid=62&ts=2017>

Center for Effective Philanthropy. (2008). *More Than Money: Making a Difference with Assistance Beyond the Grant*. Disponible en <http://research.cep.org/more-than-money>

Center for Effective Philanthropy. (2011). *Grantee Perception Report® prepared for Oak Foundation*. Disponible en <http://oakfnd.org/grantee-perception-reports.html>

Centre for Asian Philanthropy and Society. (2018). *Doing Good Index 2018: Maximizing Asia's potential*. Hong Kong. Disponible en <http://caps.org/our-research/doing-good-index-2018/>

Crawford, T. (2018). *Thoughts on an organizational strengthening program taxonomy*. Disponible en <https://www.capacitydividend.org/news/2018/2/28/thoughts-on-an-organizational-strengthening-program-taxonomy>

Dasra. (2011). *Beyond philanthropy: Towards a collaborative approach in India*. Dasra, Omidyar Network and Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Disponible en <https://www.dasra.org/sites/default/files/Beyond%20Philanthropy.pdf>

Etzel, M., & Pennington, H. (2017). *Time to reboot grantmaking*. Disponible en [https://ssir.org/articles/entry/time\\_to\\_reboot\\_grantmaking](https://ssir.org/articles/entry/time_to_reboot_grantmaking)

Grantmakers for Effective Organizations (GEO). (2015) *Strengthening nonprofit capacity: Core concepts in capacity building*. Washington, DC. Disponible en [https://philanthropynewyork.org/sites/default/files/resources/geo\\_2016\\_strengtheningnonprofitcapacity.pdf](https://philanthropynewyork.org/sites/default/files/resources/geo_2016_strengtheningnonprofitcapacity.pdf)

OECD netFWD. (2016). *Bringing foundations and governments closer. A cross-country analysis*. Paris: OECD Development Centre. Disponible en [http://www.oecd.org/site/netfwd/ebook\\_Cross\\_Country\\_Analysis.pdf](http://www.oecd.org/site/netfwd/ebook_Cross_Country_Analysis.pdf)

OECD netFWD. (2015). *Guidelines for Effective Philanthropic Engagement*. Paris: OECD Development Centre. Disponible en <https://www.oecd.org/site/netfwd/the-guidelines-for-effective-philanthropic-engagement-gepes.htm>

Pond, A. (2015). *Supporting Grantee Capacity: Strengthening Effectiveness Together*. New York: Foundation Center. Disponible en [http://www.grantcraft.org/assets/content/resources/guide\\_capacity\\_interactive.pdf](http://www.grantcraft.org/assets/content/resources/guide_capacity_interactive.pdf)

John, R. (2017). *Circles of influence: The impact of giving circles in Asia*. Singapore: Asia Centre for Social Entrepreneurship & Philanthropy. Disponible en <https://bschool.nus.edu.sg/images/ACSEP/Research-Papers/2017/Entrepreneurial-Social-Finance-in-Asia-Working-Paper-6.pdf>

Rockefeller Philanthropy Advisors. (2017). *Scaling Solutions Towards Shifting Systems*. Disponible en <https://missioninvestors.org/sites/default/files/resources/Scaling%20Solutions%20Towards%20Shifting%20Systems.pdf>

Stars Foundation. (2015). *Perceptions of trust, risk and collaboration within international funder-charity relationships*. Disponible en <http://www.starsfoundation.org.uk/sites/default/files/downloads/Perceptions%20of%20trust%20C%20risk%20and%20collaboration.pdf>

Venkatachalam, P. & Berfond, D. (2017) *Building the Bench at Indian NGOs: Investing to Fill the Leadership Development Gap*. Disponible en <https://www.bridgespan.org/leadership-development-at-indian-ngos>

Fotografías cortesía de Bernadette Unis-Johnston/Narrative Images (página 3), Leon Contreras (página 12), and Philipp Engelhorn (página 27).

La Fundación Citi trabaja para promover el progreso económico y mejorar la vida de personas en comunidades de bajos recursos alrededor del mundo. Invierte en esfuerzos que fomentan la inclusión financiera, catalizan oportunidades de trabajo para jóvenes y reimaginan enfoques para construir ciudades económicamente vibrantes.

El enfoque “Más que Filantropía” de la Fundación Citi aprovecha la enorme experiencia de Citi y sus empleados para cumplir su misión e impulsar el liderazgo de pensamiento y la innovación.

La Fundación Citi encargó este informe.

Citi Foundation



Synergos es una organización sin fines de lucro que reúne a personas para resolver problemas complejos de pobreza. Creemos en el poder de crear confianza. Así es como creamos soluciones sostenibles en todo el mundo.

Este informe fue elaborado por Synergos Consulting Services, un equipo de Synergos que brinda asesoría y apoyo efectivo a las corporaciones, fundaciones y organizaciones sin fines de lucro a lograr un crecimiento sostenible e impacto social.

Para mayor información sobre este informe o sobre las posibilidades de que Synergos trabaje con ustedes, póngase en contacto con [services@synergos.org](mailto:services@synergos.org).

