



CÓMO TRABAJAR CON EMPRENDIMIENTOS FUNDACIONES DONANTES Y NUEVAS ORGANIZACIONES

- 6** Comprensión de la necesidad.
- 10** Pasar de la idea a la organización.
- 12** Cómo manejar su papel en la planificación y el desarrollo.
- 14** Construir bases de apoyo comunitarias.
- 16** Crear un liderazgo y procesos de gobierno fuertes.
- 22** Cómo aprovechar al máximo la asistencia técnica.
- 24** Planear y construir un futuro estable.
- 30** Cómo ayudar a una organización nueva con la recaudación de fondos.

Translation in partnership with:



cómo trabajar con emprendimientos fundaciones donantes y nuevas organizaciones

PÁGINA 4

Introducción

Los emprendimientos se presentan en tantas variedades como las mismas organizaciones. En principio, sin embargo, vienen al caso una serie de preguntas en comun.

PÁGINA 6

Comprensión de la necesidad

Al tomar la decisión sobre el otorgamiento de fondos a un emprendimiento, el primer paso es darse cuenta si se necesita una organización nueva. También tiene sentido preguntar si es el momento correcto, si la gente apropiada está involucrada y si su fundación donante es la indicada para esta labor.

PÁGINA 10

Pasar de la idea a la organización

Los detalles prácticos del montaje de una buena organización pueden resultar poco emocionantes, pero generalmente tienen tanto que ver con el éxito o fracaso a largo plazo como la idea original en sí.

PÁGINA 12

Cómo manejar su papel en la planificación y el desarrollo

Eventualmente, una nueva organización necesita ser independiente, y eso significa que el papel de consejero y guía del representante de la fundación donante debe ir disminuyendo paulatinamente.

¿Qué tan grande y qué tan permanente debería ser el papel que juega la entidad donante? Estas son preguntas que deben tenerse en cuenta al principio y tal vez revisarse más adelante durante el proceso de desarrollo de un emprendimiento.

PÁGINA 14

Construir bases de apoyo comunitarias

Con la participación de la gente interesada y ayudando al beneficiario a comunicarse y a hacer conexiones, la entidad donante puede fortalecer la posición de una nueva organización.

PÁGINA 16

Crear un liderazgo y procesos de gobierno fuertes

Toda organización necesita liderazgo ejecutivo eficaz y una junta directiva comprometida con la organización.

Las entidades donantes suelen participar en el reclutamiento y contratación de las personas adecuada para esos papeles, y en la ayuda hacia ellos para que trabajen bien juntos.

PÁGINA 22

Cómo aprovechar al máximo la asistencia técnica

Sin importar si el asesoramiento de un experto sea pagado o donado, vale la pena tener ciertos principios en mente.

contenidos

PÁGINA 24

Planear y construir un futuro estable

El período determinado y las condiciones de la subvención inicial, así como el plan financiero, tienen mucho que ver con la “sustentabilidad” de la organización y su capacidad para atraer otras entidades donantes.

PÁGINA 30

Cómo ayudar a una organización nueva con la recaudación de fondos

La recaudación de fondos requiere habilidad, contactos y confianza. Una nueva organización necesita de todas estas cualidades para desarrollarse en sus primeros años. La ayuda de una entidad donante interesada podría mejorar este proceso. Una entidad donante.

CONTENIDOS ESPECIALES

17 Cómo incorporar la diversidad cultural.

19 ¿Debería formar parte de la junta directiva?

28 Una conversación con un asesor de gerencia

EN ESTA GUÍA, desarrollada a través de entrevistas con representantes experimentados de entidades donantes, examina ciertas estrategias para el apoyo a organizaciones sin fines de lucro o a emprendimientos nuevos. También, explora los procesos que utilizan las fundaciones donantes para responder a preguntas tales como:

- ¿Qué necesidad satisfará la nueva organización?
- ¿Cómo puede una fundación donante apoyar el desarrollo de un liderazgo y procesos de gobierno fuertes dentro de la organización?
- ¿Qué forma de ayuda práctica sería la más valiosa en el principio y a lo largo del tiempo?
- ¿Qué forma debe tomar la subvención inicial?
- ¿Cómo puede la fundación donante ayudar a que la organización planifique para sostenerse a si misma?

Esta guía fue escrita por Rebecca Nichols y Anne Mackinnon. Es parte de la serie de publicaciones de GrantCraft.

La traducción y adaptación a español se ha llevado a cabo por la Corporación MAKAIÁ Asesoría Internacional, y está editada por Luz Rodríguez del Foundation Center.

GrantCraft es un proyecto del Centro de Fundaciones (Foundation Center). Publicaciones y videos de esta serie no tienen la intención de dar instrucciones o soluciones prescriptivas, sino que están destinadas a generar ideas, estimular el debate, y sugerir posibilidades. Opiniones sobre esta guía u otros materiales de GrantCraft pueden ser enviados a Jen Bokoff, directora de GrantCraft, a info@grantcraft.org. Síguenos en Twitter: @grantcraft

Para solicitar copias o descargar. pdf de nuestras publicaciones, por favor visite grantcraft.org.

Le invitamos a fragmentar, copiar o citar material GrantCraft, con atribución a GrantCraft y la inclusión de los derechos de autor.

© 2014 GrantCraft

Introducción

Apoyar a un emprendimiento puede ser uno de los mecanismos más difíciles en el otorgamiento de subvenciones y donativos. A veces, conlleva tratar de hacer algo fundamentalmente nuevo, algo que ninguna organización existente haya hecho o esté lista para hacer. Puede involucrar el probar un nuevo acercamiento a la solución de problemas, el diseño de un nuevo tipo de institución o programa, o el apoyo a una “estrella en ascenso” o a un joven visionario.

Un emprendimiento puede también surgir de una idea que ha tomado forma en un estudio de prueba o por un ensayo piloto, y que ahora parece dispuesta a convertirse en una empresa más grande y ambiciosa. En ambos casos, sin una organización beneficiaria bien establecida y probada por el tiempo que adopte el proyecto y lo lleve a cabo, ¿cómo una entidad donante supone que proceda una entidad donante sin caer en un abismo?

El apoyo a una nueva organización significa, inevitablemente, luchar con preguntas acerca de su estructura, crecimiento y desarrollo. A menudo significa tener que trabajar con un equipo o grupo de personas que han tenido

un papel en la concepción de la idea o con gente cuya participación es importante para el diseño, planificación y lanzamiento de una nueva organización.

Luego está la cuestión del papel de la entidad donante en guiar a la organización por el camino hacia la independencia. ¿El que una fundación donante apoye a una organización nueva significa que necesariamente comparta responsabilidad por darle forma y construirla? Como los representantes de entidades donantes experimentados explican, típicamente entran en juego ciertas tensiones estratégicas y prácticas:

DE DÓNDE VIENEN LOS EJEMPLOS DE ESTA GUÍA

Se creó esta guía a través de conversaciones con representantes de entidades donantes y otros agentes en la comunidad sin fines de lucro, en los Estados Unidos y en el extranjero, que han contribuido generosamente con su tiempo, experiencia y puntos de vista. Más de dos docenas de personas compartieron sus historias acerca del trabajo con emprendimientos. Nuestros colaboradores vienen de fundaciones de todos los tamaños y de todas partes del país: fundaciones independientes, de familia, corporativas y comunitarias; consejeros de entidades filantrópicas y otras organizaciones y líderes de instituciones sin fines de lucro.

Una lista de los colaboradores e instituciones colaboradoras se encuentra en la página 35.

- Calibrar la necesidad por establecer una nueva institución con el tiempo, los gastos y la complejidad asociada con la inversión en un emprendimiento.
- Encontrar el balance correcto entre el involucramiento de la entidad donante con el proceso de desarrollo y la necesidad de independencia de la nueva organización.
- Ayudar a la organización nueva a alcanzar una sólida base financiera mientras planea la salida eventual de la entidad donante.

ESPECIALMENTE PARA LOS DONANTES DE ESTADOS UNIDOS

Un compendio de recursos técnicos en áreas en las que los emprendimientos por lo general necesitan ayuda e información se encuentra en el sitio web de GrantCraft (www.grantcraft.org/catalog/guides/startups/startups_resources.html). El compendio, basado en parte en las recomendaciones de los colaboradores de esta guía, incluye recursos sobre la gerencia, la administración y la planificación en las áreas siguientes:

- Desarrollo de la junta directiva.
- Comunicaciones.
- Administración financiera.
- Recursos humanos.
- Área legal.
- Área inmobiliaria y de instalaciones.
- Planificación y dirección estratégica.
- Tecnología.
- Capacitación en general.

Muchos de los recursos disponibles son gratis o de bajo costo.

Este compendio no incluye recursos sobre el desarrollo de programas, evaluación o recaudación de fondos, pues estos son campos amplios que se han explicado extensivamente en otras publicaciones, programas de entrenamiento y consultorías.

Comprensión de la necesidad

A sí sea probando una idea que empezó dentro de una fundación o investigando una propuesta externa, las entidades donantes entrevistados para esta guía resaltaron la importancia de identificar el problema u oportunidad que la organización nueva está tratando de abarcar y de preguntarse si las condiciones son las adecuadas para un emprendimiento. Uno de ellos advirtió:

“Las instituciones tienen que cumplir con un propósito real. Uno tiene que preguntarse, ¿qué vacío se está llenando?, ¿hay espacio para esto?, ¿hay necesidad de esto?, ¿hay alguna demanda para esto?, ¿esto está bien constituido? Si se entiende bien el propósito, muchas otras cosas van a surgir de él. Si se entiende mal, la institución puede sobrevivir, pero siempre habrá una lucha.”

Determinar la probabilidad de que una organización tenga éxito o no nunca es fácil. Para ayudar a responder algunas preguntas básicas,

nuestros colaboradores sugirieron la discusión, el aprendizaje compartido, la investigación, e incluso un intento modesto o un piloto del servicio o función que la organización nueva llevaría a cabo. Esas actividades pueden además ayudar a calibrar la receptividad hacia una idea por parte de la comunidad o del sector en general, a probar la voluntad de otros donantes para ayudar con el emprendimiento y a identificar socios y líderes potenciales.

■ **Mapee el campo.** Muchos de los colaboradores dijeron que comienzan el proceso de evaluar las necesidades creando un mapa de las misiones, estrategias y la cobertura geográfica de las organizaciones existentes, y luego buscando las lagunas en ellas. Un representante de una entidad donante recopiló lo que sabía acerca de organizaciones locales que trabajaban en la defensa de la infancia, y luego consultó a una fuente nacional para obtener ideas:

¿Qué más hay disponible? Mapear el terreno

Obtenga más información sobre las técnicas de mapeo en la guía de GrantCraft, *Scanning The Landscape: Finding Out What's Going on in Your Field*.

EMPRENDIMIENTOS: ¿QUÉ?, ¿POR QUÉ? ¿QUIÉN?

¿Cuáles son tipos de emprendimientos comunes?

- Organizaciones nuevas e independientes.
- Organizaciones nuevas que surgen de organizaciones existentes.
- Expansiones o replicas de modelos existentes.
- Redes o centros para servir a otras organizaciones.
- Organizaciones intermediarias.
- Fundaciones comunitarias

¿Qué intenciones puede cumplir una organización nueva?

- Establecer un servicio nuevo o una innovación.
- Capitalizar una nueva oportunidad o mercado.
- Ofrecerle independencia y campo para crecer a un proyecto.
- Implementar el trabajo en lugares nuevos usando un modelo establecido.
- Conectar organizaciones dentro de un campo.

- Fomentar el conocimiento y guiar los esfuerzos nuevos dentro del campo.

- Coordinar un programa de donaciones dedicadas y de recaudación de fondos.

¿Quién propone un emprendimiento?

- Un innovador que quiere implementar una idea nueva.
- Un líder de una organización existente que desea expandir sus operaciones, replicar un modelo o crear una nueva entidad independiente.
- Un profesional que espera elevar el perfil de un campo, dándole coherencia y fomentando dentro de él un nivel más alto de conocimiento.
- Un representante de una entidad donante cuya experiencia dentro de un campo le sugiere que se necesita una nueva organización.
- Un distrito electoral o comunidad que se reúne para satisfacer una necesidad o para aprovechar una oportunidad.

“Nosotros habíamos trabajado en el campo lo suficiente para saber quiénes eran los defensores de la infancia en el estado. Muchos de ellos estaban arraigados a campos específicos (tales como la salud, cuidado de crianza temporal o los programas para tratamiento residencial en los jóvenes), o tenían contratos gubernamentales de algún tipo, y esto los limitaba en cuanto a lo efectivos que podían ser como defensores. Observamos lo que estaba sucediendo en otros estados y obtuvimos información útil de una organización de ámbito nacional que operaba en el campo. Aprendimos que nuestro estado era el único que no tenía ningún grupo de defensa de la infancia que fuera imparcial en sus políticas.”

- **Asesreóse con expertos.** Es una buena idea hablar con profesionales, expertos en el campo y otros financiadores filantrópicos para ver si tiene sentido crear una nueva organización. Los representantes de entidades donantes con experiencia han dicho que se han enfocado más en establecer la necesidad cuando están considerando una propuesta para un emprendimiento que cuando consideraban un donativo convencional.

Por ejemplo, un grupo de fundaciones donantes se les ocurrió la idea de que las entidades sin fines de lucro podrían beneficiarse de la creación de una red sobre la tecnología en la cual pudieran compartir soluciones a problemas en las telecomunicaciones. Antes de tomar cualquier acción, las entidades donantes reunieron a las organizaciones beneficiarias, expertos técnicos y otras agencias donantes para hablar sobre lo que dicha organización pudiera hacer y hasta qué punto era realmente necesario.

En otro caso, una donante explicó cómo solicitó ideas de unos profesionales acerca de la formación de una nueva organización,

AFRONTAR LAS BATALLAS TERRITORIALES

Cuando la gente dice que una organización nueva no se necesita, es sensato tomar sus precauciones seriamente aunque, de igual manera, varios colaboradores advirtieron que cierta cantidad de fricción con organizaciones más viejas es inevitable. Algunas personas van a ser negativas, argumentan los colaboradores, incluso si se empieza a ver que la organización sí se necesita o si la idea es buena.

Un representante de una entidad donante comentó que a menudo los comentarios negativos reflejan un temor a la competencia por los recursos limitados:

“Si bien soy un gran creyente de los mecanismos de consulta, también sé que no toda la gente consultada tiene una visión objetiva. Mucha gente no quiere ver que surja otra organización. Así que hay que aprender a descontar la opinión de la gente que le teme a la competencia y a que tener que compartir los pocos recursos.”

La fundación donante principal de una entidad sin fines de lucro nueva trató de anticiparse a las rivalidades y abordarlas durante el proceso de planificación:

“Sabíamos que la ubicación de este nuevo centro iba a ser un asunto caldeado y controvertido. Al minuto en que corrió la voz de que la fundación donante estaba interesada en crear un centro, hubo lugares que sintieron que debían ser escogidos. Juntamos una lista muy inclusiva, y un equipo de acción surgió e hizo visitas con criterios específicos en la cabeza. Era importante que el proceso fuera impecable, de manera que si alguien no le gustara el resultado, tampoco pudiera cuestionarnos por la forma en la que llegamos a él.”

En otro caso, cuando una fundación creó una organización para la educación extracurricular, rápidamente atrajo las críticas de otros programas existentes en la misma ciudad. En ese caso, el representante de la fundación donante le dio a la organización nueva un donativo pequeño adicional para la recaudación de fondos, especialmente para ayudar a las otras organizaciones a recaudar dinero. “Inmediatamente”, dice el representante, “este nuevo esfuerzo se convirtió en un recurso para ellos. Su desconfianza no desapareció por completo, pero al menos ahora había un poco de buena voluntad dentro de todo.”

y cómo se aseguró de que el proceso de planificación se estuviera llevando a cabo de acuerdo a las ideas de los profesionales, y no solo de acuerdo a las suyas:

“Realmente nos esforzamos de escuchar a los profesionales del campo para ver si creían o no en la necesidad de una entidad nueva. Creo que el propósito de esas primeras reuniones era, en cierta medida, conseguir que el sector creyera en que realmente queríamos que hicieran esto y en que no íbamos a ponerlos a prueba para luego coger sus mejores ideas y diseñar lo que queríamos hacer en primer lugar.”

“Realmente nos esforzamos de escuchar a los profesionales del campo para ver si creían o no en la necesidad de una entidad nueva.”

■ **Apoye el aprendizaje compartido.**

Los representantes de entidades donantes también pueden ayudar a las personas más cercanos al problema a que lo exploren por sí mismos permitiendo que los líderes de las comunidades y los profesionales asistan a conferencias o visiten a otros que están afrontando el mismo problema.

Una investigación encargada ayudó a que un grupo de entidades donantes se decidiera a tomar medidas sobre una idea que habían estado discutiendo desde hace algún tiempo:

“Encargamos un primer informe inicial para más o menos iniciarnos con esto. Luego circulamos el informe entre varias fundaciones que habían estado en conversaciones informales por un tiempo. Eso jugó un papel catalítico en la iniciación de la organización.”

■ **Pruebe las aguas.** El mismo grupo de entidades donantes decidió poner a prueba el servicio invitando un pequeño número de organizaciones sin fines de lucro a solicitar el tipo de ayuda que la organización nueva proveería:

“La respuesta a esa invitación inicial fue muy grande, a pesar de que se llevó a cabo de manera selectiva para que no estuviéramos totalmente inundados. Era muy claro que la necesidad era significativa y que necesitábamos personal.”

■ **Busque talento.** Incluso cuando la necesidad es real y el momento propicio, un emprendimiento solo tiene sentido si la gente correcta está ya involucrada o está interesada en participar. Una entidad donante resumió la necesidad de tener socios comprometidos y capaces: “Se puede tener las más brillantes ideas, pero si no tiene el equipo, no se moleste.”

Aunque algunas fundaciones donantes empiezan por sí mismos sus emprendimientos, otros dicen que apoyan una organización nueva solo como respuesta a una propuesta irresistible de alguien con clara habilidad que vaya a dirigir el trabajo. “Se necesita un líder visionario”, dijo un líder de una fundación corporativa. Esta idea podría parecer tan obvia que sería fácil pasarla por alto, pero este representante de una entidad donante sostiene que las habilidades de un futuro líder exigen la más cuidadosa consideración antes de seguir adelante: “La entidad que escojamos para otorgarle un donativo está estrechamente relacionado con la gente. No es lo que uno apoye, es a quién apoye.”

RECOPILAR INFORMACIÓN PARA MANEJAR EL RIESGO

El riesgo es una parte normal del negocio de la filantropía, pero los emprendimientos, sin duda, plantean más riesgo que en otro tipo de otorgamiento de fondos. El antiguo director de una fundación comunitaria grande sostiene que hay momentos en que se justifica un gran riesgo:

“A veces lo crítico es no ser tan crítico. Por qué no simplemente preguntar, ¿puede ser esto algo valioso? Y si la respuesta es sí, deles algo de apoyo.”

¿Cómo se puede contrarrestar el riesgo inherente de financiar una organización que por definición no tiene registro operacional o financiero? Aquí hay algunas opciones que las entidades donantes sugieren para hacer que los riesgos sean más manejables.

■ Compruebe bien con otros profesionales en su campo.

Una fundación donante de ámbito nacional describió su decepción con un emprendimiento establecido en una gran ciudad de Estados Unidos, que nunca pudo arrancar a pesar de tener lo que parecían ser las claves para el éxito. En retrospectiva, el representante de la fundación se pregunta si debería haberse dado cuenta del problema ante la falta de apoyo por parte de alguna fundación donante local o de financiamiento del gobierno:

“Tal vez debí haberme preguntado, ¿por qué voy a ser yo el que sepa algo que una fundación local no sabe? Si una organización no tiene financiamiento local, eso te puede indicar algo.”

■ Intente usar algunas técnicas de “debido proceso” de indagación similares a las que los inversionistas privados utilizan para emprendimientos de negocio. Incluso cuando no hay historial operativo qué analizar, los inversionistas a menudo reúnen otra información pertinente, como la experiencia de la gente que está empezando una organización nueva, la experiencia de otros emprendimientos comparables con el suyo y las opiniones de “clientes” potenciales, gente que se beneficiaría del trabajo y trabajaría con esa nueva entidad. Para obtener información práctica sobre cómo realizar este tipo de análisis de riesgo de una organización nueva, vea *Tool For Assessing Startup Organizations: A Due Diligence Supplement For GrantMakers*, de La Piana Associates (www.lapiana.org) desarrollado con apoyo de The David and Lucile Packard Foundation.

■ Decida la duración y frecuencia de su apoyo. El donante corporativo de un emprendimiento con una estrategia innovadora pero arriesgada, escogió hacer su donativo inicial por solamente dos años, con la promesa de una extensión muy generosa por cinco años si el modelo demostraba capacidad de expansión. De acuerdo con el primer director ejecutivo de la organización beneficiaria:

■ “[El financiador] necesitaba dos años para sentirse cómodo con lo que estábamos haciendo. Ellos necesitaban estar seguros de que su apoyo no era un error para la compañía y que el modelo iba a ser aceptado por los socios que necesitábamos involucrar.”

Pasar de la idea a la organización

Una vez que sepa que la organización nueva es necesaria y que amerita fondos de apoyo, el siguiente paso es ayudar a los organizadores a enfocarse en una misión viable y a diseñar una organización que sea capaz de llevarla a cabo. Los colaboradores entrevistados en esta guía admitieron que es engañosamente fácil suponer que la gente que inició la idea de una organización tiene una imagen clara sobre cómo debe ser estructurada. Algunos recuerdan haber dado el gran paso adelante con poca planificación y que les funcionaran las cosas, pero la mayoría prefirió un método más calculado.

■ Concéntrese en la conexión entre la misión y las operaciones.

Muchas fundaciones donantes hicieron hincapié en que es importante establecer la misión precisa de una nueva organización, establecer cómo esta funcionaría y definir qué es lo que la haría distinguirse entre otras. Un colaborador dijo que habitualmente tiene dos preguntas simples en este punto del proceso:

“¿Qué va a hacer la organización? ¿Y de qué manera será distinta a otras instituciones? Cuando se pregunta esas cosas, obliga a la gente a pensar de una manera en la que probablemente no habían pensado. De esta manera, se establece un realismo duro, y le da un propósito y un enfoque.”

Varios colaboradores obtuvieron una orientación útil al reunir a un grupo de asesores con conocimiento para hacer una lluvia de ideas a partir de estas y otras preguntas. En ocasiones, los participantes permanecieron involucrados como una junta consejera en el proceso de planificación.

■ **Estudie a organizaciones similares.** Nuestros colaboradores hicieron hincapié en el valor de hablar con la gente, con representantes de entidades donantes y con profesionales, que habían estado involucrados con el inicio y el funcionamiento de organizaciones comparables. Un representante de una entidad donante que apoyó el desarrollo de una red de organizaciones que trabaja en materia de los derechos económicos y sociales describió parte del proceso de planificación:

“Analizamos a ocho, nueve o incluso más redes, no solo de derechos humanos sino de otros campos: la red de las minas terrestres, grupos que trabajan en temas de género. Hicimos entrevistas con la gente que dirigía esas redes, y les preguntamos qué funciona, qué no y qué consejo nos daban para montar una red nueva. Nos dieron consejos en temas de gobierno de la organización, en asuntos del equipo humano y en la necesidad que el comité de planificación (o el comité directivo) sea realmente representativo.

■ Aprenda sobre intentos previos de satisfacer la misma necesidad.

Algunos emprendimientos exitosos son realmente segundos intentos de llenar vacíos en ciertos campos. Un colaborador recuerda haber aprendido mucho acerca de un intento previo que él mismo realizó para crear una red en un campo emergente, pero que falló. La segunda vez, estaba decidido a que la organización nueva no repitiera los errores de la primera:

“Nos metimos en eso sabiendo desde el principio que debíamos otorgar

recursos sustanciales si queríamos que funcionara. Y luego les hicimos saber a las organizaciones que nuestra intención era que esos recursos se compartieran de una manera en la que todos se pudieran beneficiar.”

- **Tenga en cuenta los cambios grandes en el campo.** También tiene sentido verificar con los profesionales acerca de cambios que estén sucediendo en el campo y que puedan afectar los prospectos para el emprendimiento propuesto. Por ejemplo, una entidad donante internacional aprendió de su grupo consejero que unos planes para una nueva y centralizada organización en otro país iba a ir en contra de todos los cambios políticos que estaban sucediendo allí en ese momento.

“Decidimos bastante pronto que no queríamos construir una sola institución, dado el hecho de que el país se estaba descentralizando. No hubiera sido suficiente, ya que habría sido hace diez años, tener solamente una secretaría nacional. Teníamos que tener sucursales locales.”

- **Contrate un planificador para coordinar los esfuerzos voluntarios.** Algunas entidades donantes han facilitado la creación de un emprendimiento reuniendo recursos para contratar un planificador independiente. Este papel puede ser particularmente valioso cuando los ayudantes están colaborando voluntariamente para crear una entidad nueva, pero ninguno de ellos tiene la capacidad interna de llevar todo el peso de la coordinación del trabajo. Un planificador, que luego fue el

director ejecutivo de una organización, comentó:

“Fui contratado inicialmente por una fundación donante para ayudar a gestionar este equipo auto asignado de trabajo. Organicé reuniones, llevé el acta de la reunión, hice investigaciones y me relacioné con todo el mundo. Yo era el administrador básico y hacía que las cosas avanzaran en poco tiempo. Estaba trabajando con presidentes de fundaciones, entidades sin fines de lucro locales, pero todos ellos eran voluntarios.”

- **No deje que la planificación sea un sustituto de la acción.** Un representante de una fundación donante familiar recuerda su trabajo con un grupo de activistas jóvenes que querían llevar a cabo una movilización de la comunidad pero que tenían problemas para decidirse por un modelo:

“Ellos se quedaron atrapados en el proceso de planificación. Después de un año, nos podían decir a cuánta gente le habían hablado, pero eso no tenía ningún significado para nosotros. Nuestro comité familiar para el otorgamiento de subvenciones quería ver acciones concretas. Les dijimos: ‘Bien. Miremos su plan de acción, la estructura que van a usar para movilizar a la gente. Queremos verlos expresar sus opiniones sobre los problemas’. Nos cumplieron con eso. Finalmente los financiamos y además les dimos fondos para ayudarlos a mudar sus oficinas.”

¿ES USTED LA ENTIDAD DONANTE CORRECTA?

Antes de involucrarse en un emprendimiento, es importante que se pregunte si existe una buena correspondencia entre la escala y el alcance de la nueva organización y los recursos que como fundación donante va a aportar. Una entidad donante representante de una fundación de ámbito nacional experto en temas de desarrollo e inserción laboral advierte sucintamente: “No vaya por ahí liderando la creación de una nueva organización si no tiene la esperanza de ser capaz de apoyarla de forma significativa.” También hizo hincapié en la importancia de tener un buen conocimiento de primera mano de las necesidades locales basado en las experiencias vividas dentro de la comunidad. “He visto que emprendimientos locales que he apoyado se marchitan, en parte, porque no tenían la presencia local e inteligencia para gestionar el proceso de puesta en marcha, o para si quiera saber si el emprendimiento era necesario en primer lugar.

Mientras piensa en los problemas de escala y de alcance, debería preguntarse lo siguiente:

- ¿Estoy preparado para destinar los suficientes recursos, tanto financieros como humanos, para asegurar el éxito del emprendimiento?
- ¿Tengo suficiente conexión con el campo de la nueva organización y su área geográfica como para reunir los recursos necesarios para ella?
- ¿Tengo suficiente conexión con las instituciones, la comunidad y la gente para las cuales el emprendimiento ofrece servicios en relación a si ellos quieren lo que ofrece?
- ¿Hay un plan para una salida viable de mi otorgamiento de subvenciones, o por lo menos una estrategia para reducir mi apoyo a un nivel que pueda sostener indefinidamente?
- ¿Es la solicitud de apoyo al emprendimiento consistente con el estilo operativo de mi organización, su cultura institucional y su disposición para tolerar el riesgo?

Cómo manejar su papel en la planificación y el desarrollo

■ Hasta qué punto debería una fundación donante involucrarse en el diseño y evolución de un emprendimiento? Los puntos de vista de los representantes de entidades donantes son tan diversos que marean. Algunos han estado tan involucrados en la creación de una nueva organización que han llenado personalmente los documentos de constitución como entidad sin fines de lucro. Otros creen fervientemente en un enfoque más distante, en la teoría de que demasiada participación le da a la entidad donante demasiada influencia, o que la organización, al no poder tomar control de sus asuntos desde el principio, probablemente no vaya a tener éxito a largo plazo.

Para cualquier fundación donante, la respuesta dependerá parcialmente de su experiencia dentro de la gerencia de organizaciones, la cantidad de ayuda que cree que la organización nueva necesita, y de la cantidad de tiempo y otros recursos que se pueden destinar para la formación y lanzamiento de una nueva organización. Estos pensamientos de una entidad donante y otros representantes de entidades donantes pueden ser útiles para que tome su decisión:

■ **Ajústese ante las circunstancias.**

El nivel adecuado de compromiso depende no sólo de sus propias preferencias y políticas, sino también de las circunstancias del emprendimiento en particular, que pueden cambiar con el tiempo. Un representante de una entidad donante experimentado explicó su filosofía.

“Yo tengo una posición dinámica en cuanto a los niveles apropiados de participación. Tiene sentido estar profundamente involucrado en algunas fases del desarrollo y no en otras. Empecé a trabajar con un grupo

como participante enérgico en sus debates sobre la constitución de la organización, con ideas fuertes acerca de la misión, papel y estrategia del grupo. Pero a medida que su junta directiva y los líderes aceptaron esas ideas, y rechazaron otras en un par de ocasiones, pude desprenderme un poco del proyecto y dejar que la junta directiva contratara personal y manejara los asuntos de la organización por su propia cuenta, pasando de consejero a potenciador.”

■ **Luche por el equilibrio.** Muchos de los colaboradores dijeron que luchan con la tensión entre participar completamente en las discusiones de planificación y dominar por completo la conversación. Un representante de una gran fundación explicó que él y sus colegas trataron de calmar la tensión asegurándole a los otros que los las fundaciones donantes eran colaboradores en la toma de decisiones, no árbitros:

“Éramos participantes activos, pero no participantes determinantes. En otras palabras, no estábamos diciendo ‘No vas a obtener la subvención si haces las cosas de esa manera’, pero tampoco estábamos quedando detrás de escena fingiendo que no teníamos ideas en lo absoluto; teníamos ideas de lo que podría funcionar y lo que podría ser útil. Las pusimos sobre la mesa en la misma manera en que otra gente lo hizo.

■ **Deje que los planes tomen forma a un ritmo razonable:** Las entidades donantes suelen impacientarse por ver un progreso rápido, a veces antes de que otros participantes en la planificación estén listos. Una entidad donante representante reflexionó

sobre esta tendencia en si mismo, y se preguntó si una actitud más paciente hubiera creado más compromiso hacia las conclusiones que el grupo de planificación propuso:

“Si lo tuviera que hacer de nuevo, hubiera reconocido en el primer momento que esto iba a tomar una gran cantidad de tiempo sólo para construir la confianza inicial y el vocabulario inicial para poder seguir adelante, y para dejarlo crecer con su propio ritmo en vez de sentir que no se movía lo suficientemente rápido. La manera más eficaz es que ellos experimenten los problemas y asuntos por si mismos para que identifiquen las necesidades y la solución.”

■ **Equipare la ayuda con la necesidad.**

Puede ser tentador (y costoso) llenar hasta el tope con recursos técnicos el proceso de emprendimiento sólo para descubrir que el resultado es de demasiados consejos y conocimientos, más de lo que el proyecto podría absorber o incluso necesitar. Es importante estar seguro que el emprendimiento está obteniendo tanto conocimiento técnico como necesita, pero las entidades donantes advierten en contra de abrumar el proyecto con demasiada ayuda exterior. (Consulte la sección Cómo aprovechar al máximo la asistencia técnica, en la página 19, para más observaciones).

- **Escoja sus temas.** Algunos colaboradores dijeron que se sentían cómodos cediendo (o incluso ignorando) algunas decisiones acerca de detalles no importantes para poder concentrar su energía y credibilidad en cuestiones de estructura, misión y valores. En particular, hicieron hincapié en áreas donde la perspectiva de la entidad donante, fuera de las presiones del campo, podría agregar valor significativo a la conversación. Una fundación donante nacional recordó cómo recalzó sobre un solo tema, que

la política laboral de un consorcio incluyese grupos de interés más allá de las organizaciones representadas en la mesa de planificación:

“Era completamente indiferente a ciertas cuestiones, pero realmente me involucré en el punto de “actores de interés” múltiples. Una vez que logré eso, pude desistir. Estoy razonablemente confiado de que sin mi empuje, no se hubieran podido orientar hacia esa dirección. Ellos vieron las necesidades de sus propias organizaciones, mientras que nosotros vimos que los centros de educación pre universitarios, los sindicatos laborales y otros grupos se estaban encargando de las mismas cuestiones. Si se hubieran ido en otra dirección, no hubiera invertido dinero en ello. Creo que eso es apropiado. En las cuestiones que uno no quiere usar su [influencia como donante] es para empujarlos en detalles de mínimo valor en la estrategia.

- **Sepa cuándo marcharse.** Involucrarse con una nueva organización desde el principio es emocionante, y a veces es difícil alejarse. Una representante de una entidad donante que ayudó a diseñar una entidad sin fines de lucro tecnológica y que se desempeñó en su junta directiva describió sus sentimientos acerca de alejarse:

“Como con todos los que tienen una mano en la constitución de una organización, es tan difícil apartarse. Piensas que la organización no podrá sobrevivir sin ti porque te interesa tan apasionadamente. Pero fue bueno para la organización que nos fuéramos así fuera doloroso para nosotros. Compartir el ser dueño de la empresa es muy importante, y el hecho de que nosotros nos hiciéramos a un lado ayudó a abrir espacio para que otros se involucraran, en un punto en el que la organización tenía la suficiente infraestructura para recibirlos.”

“...el hecho de que nosotros nos hiciéramos a un lado ayudó a abrir espacio para que otros se involucraran.”

Construir bases de apoyo comunitarias

Una organización nueva necesita a todos los amigos que pueda conseguir. A menudo, una presencia nueva en el campo es percibida con recelo por otras organizaciones más viejas, cuyos líderes pueden temer que el emprendimiento nuevo va a competir con ellos por fondos o influencia, que va a interferir con su trabajo o de alguna manera complicar sus vidas. Para aliviar esas tensiones, los colaboradores de esta guía urgen a crear apoyo para una organización nueva

con un amplio círculo de posibles futuros financiadores filantrópicos, socios, clientes, colegas y público en general. Como uno de ellos dice:

“Cuando estábamos desarrollando una fundación comunitaria nueva, debimos haber hablado con sesenta o setenta personas en un lapso corto de tiempo, a veces en grupo y a veces de forma individual. La consulta tiene un número de ventajas. En primer lugar, ayuda a entender qué es exactamente lo que se necesita. En segundo lugar, si sigue adelante con su proyecto, esas consultas ayudan a que se sienta que la institución tiene un creciente número de dueños, además de más legitimidad, y un apoyo más amplio, sin los cuales ninguna institución puede realmente prosperar o tener éxito.”

A continuación ofrecemos una serie de sugerencias sobre cómo se puede involucrar a posibles terceros interesados y cultivar el apoyo de posibles aliados:

■ **Involucra a poblaciones clave en el proceso de planificación.** Las entidades donantes suelen traer clientes potenciales y partes interesadas al menos a algunas de las discusiones iniciales acerca de la nueva organización. Su participación puede crear confianza y enfocar la comprensión de todos acerca de las necesidades que la institución tiene previsto satisfacer y cómo esta debe funcionar. Algunos colaboradores advirtieron, sin embargo, que si las partes interesadas se incluyen en el proceso de planificación, su participación debe ser real, no pro forma, para sacarle el mayor provecho posible a su participación. No, como una entidad donante dijo un representante, “tenga un plan y luego traiga a la gente a planificar.”

CÓMO COMUNICARSE DE MANERA EFECTIVA CON EL PÚBLICO

Los representantes de fundaciones donantes tienen diferentes actitudes en cuanto a destacar, pero la mayoría están dispuestos a ayudar a que sus beneficiarios se comuniquen con personas clave acerca de su trabajo. ¿Cómo puede una entidad donante ayudar a una organización nueva a clarificar y difundir su mensaje?

Un representante de una entidad donante local reclutó a miembros de la junta directiva con experiencia y conocimientos en comunicación para dos emprendimientos relacionados con el desarrollo de la juventud en su ciudad. Cada organización desarrolló una estrategia de comunicación apropiada para su misión:

“Uno apoya el desarrollo de las actividades de recreación positivas para los niños, y se ha caracterizado por hacer su trabajo un poco más tras bambalinas. El otro está enfocado en líderes en la creación de políticas y líderes dentro de las entidades sin fines de lucro, lo que le dio un perfil más destacado desde el principio. Ambos tienen informes anuales y sitios web, pero el grupo enfocado a las políticas también tiene un excelente boletín virtual que envían sobre niños y el presupuesto estatal. Ambas organi-

zaciones obtuvieron ayuda de un miembro de la junta con mucho conocimiento en comunicaciones.

Algunas fundaciones prestan los recursos de sus oficinas de comunicaciones para apoyar el lanzamiento de una nueva organización o para publicar un evento o hito importante, una colaboradora dijo que usualmente se ofrece para redactar el borrador del comunicado de prensa:

“Si ellos dicen que sí y se muestran aliviados, entonces sé que necesitan mi ayuda. Si dicen que ellos se encargan, está bien. Luego de que han hecho el primer borrador, puedo verlo y hacer sugerencias.”

El apoyo y compromiso de una entidad donante puede ser una ventaja si una organización necesita demostrar su estabilidad. Un representante de una entidad donante internacional describió el efecto que su presencia puede tener en tiempos de inestabilidad política:

“No soy el vocero del grupo, pero voy a las reuniones porque les da cierta credibilidad saber que la fundación está involucrada. Mi papel es sólo estar ahí y demostrar que la fundación está apoyándolos.”

■ **Reuna a la gente sin forzar la colaboración.** A veces la gente necesita aprender a trabajar junta antes de que puedan participar cómodamente en un proceso de planificación. Para crear una red internacional sobre la libertad de expresión, una entidad donante empezó por tratar de calmar la desconfianza entre organizaciones que eventualmente se podían unir a la red:

“Patrocinamos una reunión de más o menos veinte organizaciones y hablamos acerca de montar un ‘intercambio de libertad de expresión’ internacional. El lenguaje fue muy deliberado porque la única cosa que estos grupos estaban dispuestos a hacer era intercambiar información. Eso no representaba una amenaza. Haber hablado inmediatamente acerca de acciones conjuntas, eso sí hubiera sido amenazador.”

■ **Ábrales las puertas a emprendimientos y a sus organizadores.** Las entidades donantes generalmente tienen acceso a redes a través de las cuales los emprendimientos pueden contar con asesoramiento, apoyo y visibilidad. Como señaló un representante de una entidad donante, él a veces ayuda simplemente asegurarse de que sus beneficiarios están “en los lugares correctos.”

Al darse cuenta, por ejemplo, de que un grupo nuevo estaba trabajando en un sector que tendía a ser “algo cerrado y exclusivista” tomó la iniciativa para hacer que invitaran a su director a una reunión periódica de políticas. Explicó: “Una de las cosas que aprendí fue que hay una reunión matinal una vez al mes de las organizaciones que trabajan en nuestra área de políticas. Y noté que este grupo nuevo no estaba incluido. Todo lo que hizo falta fue hacer un comentario de útil.”

Un representante de una gran fundación donante juntó a un grupo de gente prominente en el ámbito local para que aconsejaran sobre la creación de una nueva fundación comunitaria. Tuvo la esperanza de que los miembros de esta fundación fueran capaces de usar su experticia e influencia para beneficiar la nueva organización de manera política, financiera y programática:

“Fue un esfuerzo para aumentar la base de apoyo comunitario y la legitimidad. Intentábamos crear un grupo de expertos conformado por personas que pudieran buscar soluciones a ciertas cuestiones. ¿Cómo hacemos que esto se ponga en marcha? ¿Quién debe estar involucrado? ¿Qué puertas se deben abrir? ¿Cómo decidimos quién va a hacer qué? ¿Cuál será el mandato?”

■ **Patrocine actividades que construyan habilidades.** La fundación donante de una corporación de desarrollo comunitario patrocinó la capacitación en liderazgo para agentes representativos de ciertas circunscripciones locales clave. Los participantes se volvieron el núcleo de las iniciativas de planificación de los vecindarios:

“Tomamos a grupos de personas, gente joven, estudiantes, líderes comunitarios, padres de familia, funcionarios públicos, por un programa de capacitación de liderazgo de dos años. Aprendieron sobre desarrollo juvenil. Aprendieron acerca de la colaboración y del diseño de programas, e hicimos varias rondas de esas sesiones. Lo que sucede es que cuando se tiene a trescientas o cuatrocientas personas que han pasado por un proceso similar, se obtiene una masa crítica de gente que entiende el mismo lenguaje y que tiene los mismos tipos de experiencias y valores.”

TENER Y COMPARTIR MÉRITOS

Una entidad donante, que estuvo involucrada en la creación de un nuevo grupo de defensa de la infancia, sabía que la organización necesitaba construir una trayectoria contundente para atraer donativos adicionales. A la vez, la efectividad del grupo también dependería de ser percibido en el campo como un socio bueno y generoso. ¿Cómo podría la organización nueva proyectar una imagen pública que combinara contundencia y cooperación? ¿Cómo podría compartir el protagonismo sin que su contribución se viera opacada?

La respuesta, el mismo representante afirma, yace en la resolución de la directora ejecutiva de formar coaliciones efectivas, y en su capacidad de hacer que la gente trabajara en conjunto para influir en las políticas. En poco tiempo, las organizaciones consideradas sus pares empezaron a confiar en su compromiso de colaborar y de reconocer su trabajo. Como miembro de la junta directiva de la organización, la representante de la fundación donante se aseguró de que otros miembros de la junta reconocieran el valor del enfoque de la directora:

“La junta directiva tuvo que darse cuenta que, claro queríamos mostrar lo efectivos que éramos, pero también queríamos asegurarnos de que no nos lleváramos todos los méritos y de no quitarle méritos a quienes se los merecían. Todos han reconocido que cuando se logra un progreso en políticas públicas, nunca es debido al esfuerzo de un sólo grupo.”

Cualquier organización nueva que compita o que se percibe que compite directamente con las demás casi siempre atraerá animosidad. Por esta razón, puede ser valioso tanto para la entidad donante como el emprendimiento ponerse en contacto con los posibles futuros rivales lo más pronto posible. Aun cuando no pueda aliviar por completo la ansiedad que sienten, es útil asegurarse, como mínimo, de que los canales de comunicación queden abiertos.

Crear un liderazgo y procesos de gobierno fuertes

Entre los emprendimientos descritos por nuestros colaboradores, algunos empezaron con un director ejecutivo que necesitaba reclutar a una junta directiva, mientras que otros empezaron con una junta directiva que tenía que contratar a un director ejecutivo. En ambas situaciones, una fundación donante puede ofrecer asistencia aunque, como nuestros colaboradores subrayan, es esencial tener en cuenta que el objetivo es la independencia de la nueva organización y una relación de trabajo fuerte entre la junta directiva y el director.

¿Cómo puede ayudar a construir una junta capaz y comprometida?

- **Busque un conjunto diverso de habilidades y antecedentes.** Las juntas directivas necesitan incluir a gente que conozca el campo y el trabajo específico de la organización. También son valiosos los miembros con habilidades profesionales en derecho, administración, asuntos gubernamentales, comunicaciones o una combinación de estos campos. La mayoría de las juntas directivas se benefician de tener miembros que representen a los actores de interés o con distinta perspectivas del problema que se quieren abordar. Adicionalmente, muchas juntas necesitan incluir por lo menos a ciertos miembros que estén dispuestos y en capacidad de conseguir apoyo financiero. Algunas fundaciones donantes trabajan con el beneficiario para crear un diagrama que muestra los tipos de habilidades y experiencias que la junta directiva debe de tener, y los candidatos que satisfagan dichas necesidades.
- **Mire más allá de sus redes usuales.** Mientras que sus propias redes y contactos pueden ser un

buen punto de partida para buscar miembros para la junta, también es importante ensanchar la búsqueda para incluir actores de interés que no sean conocidos por usted. Por ejemplo, para construir la junta de una organización juvenil local, una entidad donante buscó a personas influyentes del sector empresarial:

“Uno busca a personas que aporten conocimientos y recursos, y quienes espera que puedan ayudar en el futuro como socios. Un objetivo de la organización es de asegurarse de que el sector empresarial esté más informada acerca de las condiciones de vida de los niños en la comunidad, por lo que buscamos líderes de negocios que estuvieran interesados en apoyar nuestro trabajo y en aprender acerca de estos asuntos.”

- **Aliente el reclutamiento activo y constante.** Algunos participantes dijeron que habían utilizado el momento de la constitución de la organización, el momento en el cual un concejo asesor se convierte en una junta directiva formal, para pedirles a los miembros de la junta a que llenaran vacíos en sus conocimientos colectivos. También puede ser buena idea establecer unos plazos de servicio máximos para todos los miembros de la junta. Un representante de una entidad donante que tomó este camino cree que debería ser la norma:

“El beneficiario se aseguró desde el principio que la junta directiva rotaría. La gente pasa de fase y se va. Esto es casi una regla universal: la madera muerta no se mueve nunca, la gente buena se mueve de cualquier forma. Para la vitalidad,

ideas y nuevas direcciones, cualquier junta debe de cambiar. De otra forma sólo se tendrá un grupo de gente con las mismas ideas, y la organización se volverá rígida.”

- Cree comités de asesoramiento para complementar la experticia de la junta. Algunas organizaciones usan comités asesores para monitorear los desarrollos científicos, obtener los comentarios de la comunidad, dar consejos sobre la evaluación, o de otra forma

obtener el beneficio de la deliberación entre personas con conocimiento especializado del campo o del área problema. El director de una organización internacional enfocada en la salud describió el papel de su comité asesor, conformado por investigadores, médicos y oficiales de políticas de la salud de todo el mundo:

“Nuestro comité de expertos se reúne un mes antes de la [reunión de la] junta para discutir sobre nuestro

CÓMO INCORPORAR LA DIVERSIDAD CULTURAL

La oportunidad de construir una nueva organización en torno a la diversidad cultural y valores fundamentales relacionados es uno de los aspectos más atractivos del proceso de lanzar un emprendimiento. Varios colaboradores sugirieron maneras de ayudar a los emprendimientos a reflexionar sobre la aplicación de valores a su misión, y luego a adherirse a sus compromisos bajo la presión del comienzo de labores.

- **Cómo establecer expectativas.** Una entidad donante le puede pedir a una organización nueva que revise su misión, plan de programa, operaciones, personal y membresía de su junta directiva para asegurarse de que reflejan la importancia de traer perspectivas y gente diversa a la mesa. De esta manera, explica un consultor de una entidad sin fines de lucro, una fundación donante puede inspirar prácticas meditadas:

“Cuando se sabe, por ejemplo, que tener una junta directiva o personal multicultural es lo esperado, le hace pensar de forma diferente y a tomar medidas que [de otra modo] no tomaría porque son difíciles y se les pueden buscar excusas. Ese es una función importante para la filantropía: el ayudar a la gente a aspirar a cosas que no son en lo que piensas necesariamente en su día a día.

La asistencia técnica puede ayudar en esto, y también puede el señalarle a los beneficiarios otras organizaciones que “lo han entendido bien.” Algunas fundaciones usan una “tabla de diversidad cultural” para ayudar a sus beneficiarios a trazar su progreso en la construcción de una junta directiva y personal multiculturales. (Por ejemplo, vea el *Agency Diversity Form*, disponible para descargar en el sitio web del *Hyams Foundation* en hyamsfoundation.org).

- **El lado práctico.** Las entidades donantes y las organizaciones generalmente se comprometen con la diversidad multicultural por razones éticas, pero también hay incentivos prácticos. Como una representante explicó, su fundación donante le pide a sus posibles futuros beneficiarios que planteen cómo la diversidad cultural hará que sus organizaciones sean más efectivas:

“Cuando se trata de la diversidad multicultural, tratamos de ir más allá de los números. No sólo se trata de contar cabezas: Se trata de entender por qué la diversidad es importante. Hemos empezado a preguntarle a nuestros beneficiarios, ¿cómo contribuye la diversidad

cultural a su trabajo? ¿Cómo hará más efectiva su organización el hecho de contar con personal y junta directiva multiculturales?”

- **Cómo establecer conexiones.** Algunas entidades donantes apoyan un compromiso práctico a la diversidad, ayudando a sus beneficiarios a resolver problemas o a hacer conexiones nuevas. Una fundación donante internacional, por ejemplo, se vio frustrada cuando varios beneficiarios alegaron que no podían reclutar a mujeres con los requisitos para puestos de administración. Sugirió que las organizaciones—todas basadas en una región en la cual las mujeres tradicionalmente han sido excluidas de la educación superior—trabajaran juntas en un plan para preparar a sus mujeres empleadas de bajo rango para su promoción dentro de la organización.

Una entidad donante en los Estados Unidos se encuentra con una situación similar:

“A menudo escuchamos a los beneficiarios quejarse de que no encuentran a las mujeres y gente de color para sus juntas directivas con las conexiones o riqueza personal necesarias para proveerle financiación a la organización nueva. Esto no es una preocupación trivial pero, en mi experiencia, el problema es más debido a las limitaciones de los contactos personales y profesionales de la organización beneficiaria que a la oferta disponible de miembros para una junta directiva. Las entidades donantes pueden a veces ser útiles si expanden esas conexiones.”

- **Cómo examinar sus propias suposiciones.** A veces, es útil echar una mirada fresca a sus propios patrones como entidad donante. En el tema de los emprendimientos, una de ellas explicó que se dio cuenta hace unos años de que su fundación raramente recibía propuestas de emprendimientos de las minorías residentes de la ciudad, y que las pocas propuestas que recibían tendían a ser decepcionantes. Él y su personal se preguntaron qué podían hacer para cambiar esa situación. Su respuesta incluyó el ofrecimiento de apoyo de desarrollo a los posibles futuros beneficiarios y el volver a pensar su propia actitud hacia las propuestas:

“Decidimos intentar hacerles llegar asistencia técnica, visibilidad, socios.”

Algunos donantes dijo que invertir en búsqueda de ejecutivos es un paso necesario para mover una organización, y sus voluntarios, desde la planificación hasta las operaciones.

progreso en el campo y para considerar lo que debemos hacer a continuación, en qué países debemos trabajar y cómo expandirnos. Resumimos sus recomendaciones para la junta directiva. Su apoyo nos ha permitido traer unas recomendaciones muy fuertes a la junta sobre el programa. Y eso ha permitido a la junta concentrar su máxima atención en las finanzas y en el gobierno de la organización.”

¿Cómo puede ayudar a reclutar a un director capaz?

- **Recomiende la paciencia y la minuciosidad en la búsqueda.** Muchos de nuestros colaboradores insistieron en la importancia de pedir un proceso cuidadoso en la identificación y selección de un director ejecutivo fuerte, sea cual sea su función en el actual proceso de contratación. Las organizaciones nuevas están generalmente deseosas de empezar, y una vacante en los puestos superiores puede frustrar a los organizadores y a los miembros de la junta directiva. Pero una fundación donante puede reforzar la decisión de una junta de llevar a cabo una búsqueda exhaustiva para su liderazgo ejecutivo y a no emitir una decisión hasta que se encuentre a la persona adecuada.

Un representante de una entidad donante describió los problemas para hacer que una junta mirara más allá de los “nombres grandes” para un director ejecutivo:

“Queríamos inculcarles que, aunque se quisiera un líder en su lugar tan pronto como fuera posible, se debía recordar el viejo dicho que dice que

siempre es más fácil contratar a alguien que despedirlo. Esto fue un argumento para ser muy deliberado y tomarse el tiempo que fuese necesario para crear una lista corta de candidatos buenos y mirar más allá de los “sospechosos usuales” y de las eminencias retiradas, para encontrar a alguien que fuera muy dinámico.”

- **Subvencione una búsqueda profesional.** Algunos colaboradores dijeron que habían trabajado informalmente con miembros de una junta directiva para reclutar al director ejecutivo, pero la mayoría respaldaba una búsqueda por una firma profesional. En efecto, algunos representantes de entidades donantes dijeron que invertir en una búsqueda ejecutiva era un paso necesario para mover a una organización y a su junta directiva desde la planificación a las operaciones. Una representante explicó que su fundación decidió pagar por una búsqueda ejecutiva inmediatamente después de que se estableció la junta directiva:

“El grupo de planificación articuló la misión e hizo un plan inicial de trabajo con su presupuesto. Fue a grandes rasgos. Luego hubo una transición a una junta electa, y la mayoría de los miembros de la junta vinieron del grupo de planificación. De ese grupo formamos un comité de búsqueda, y ellos trabajaron con una firma de búsqueda para encontrar y contratar al primer director ejecutivo. Al mismo tiempo, los socios donantes estaban haciendo compromisos de subvenciones para los primeros cinco años de operaciones, y la junta y el director estaban listos para desarrollar su trabajo.”

¿DEBERÍA FORMAR PARTE DE LA JUNTA DIRECTIVA?

Algunas fundaciones donantes le prohíben al personal formar parte de la junta directiva de cualquier organización que apoyan para evitar conflictos potenciales entre sus funciones como representante de la fundación y sus funciones como miembros de la junta con responsabilidades fiduciarias para con la organización a la que prestan servicio. Otros suelen reservar un puesto para un representante de la fundación (normalmente un alto funcionario experimentado o un fiduciario) en la junta directiva de cualquier organización que recibe apoyo a largo plazo y significativo.

Entre las dos posiciones existe un territorio medio, en el cual las entidades donantes consideran los pros y los contras de formar parte de la junta de una organización beneficiaria, caso por caso. El dilema se agudiza con el tema de los emprendimientos, en los cuales la participación intensa de la entidad donante puede a veces ir en contra de su independencia. Como explicó un representante de una entidad donante corporativa que cree en el método de “poca intervención”:

“Nosotros no formamos parte de sus juntas. No estamos involucrados en la contratación. Nosotros sí ofrecemos nuestro consejo para la planificación y el crecimiento de la estructura organizacional. Pero es su organización. Ellos deben adueñarse de ella.”

Un oficial de programa dijo, refiriéndose a una política que desalienta pero no prohíbe la participación en la junta dijo:

“Tenemos una política informal de que el personal no forma parte de las juntas directivas de entidades sin fines de lucro. Nuestra preferencia es que el personal no forme parte de ellas. Nuestro objetivo es crear equidad entre nuestros candidatos a donativos. Si nos unimos a sus juntas directivas, nos parece que ponemos en cierto peligro esta equidad pone en peligro.”

Una fundación nacional se había negado a formar parte de las juntas directivas de sus beneficiarios, pero hizo una excepción cuando otro socio de la fundación, una corporación, pidió que formara parte de una nueva junta directiva:

“La compañía vio a la fundación como una organización fiable que había estado invirtiendo en el área por muchos, muchos años. Nos querían ahí para su propia confianza y protección.”

Por el lado de las ventajas de formar parte de una junta directiva, una presidenta de una fundación donante ve su involucramiento como una oportunidad de transmitir el sentido de responsabilidad en otros miembros:

“Hago hincapie en que el grupo no podrá funcionar bien hasta que otros miembros de la junta directiva realmente lo tomen en cuenta... y pongan sus talentos y recursos sobre la mesa.”

Una entidad donante involucrada en un emprendimiento diseñado para asistir a entidades no gubernamentales buscó la manera de asegurar que se involucraran sin dominar a la junta directiva:

“Intencionamos mucho la composición de la junta porque queríamos que estuviera primordialmente conformada por líderes de entidades sin fines de lucro. No había más de tres representantes en la junta, a pesar de que había más de tres fundaciones involucradas en el financiamiento del emprendimiento. También desarrollamos comités o subgrupos e invitamos a otras entidades donantes a participar en ellos.”

Una fundación donante que coordina una red de socios de capital emprendedor filantrópico y que ha trabajado con docenas de emprendimientos sugirió hacer concesiones medidas:

“Nuestra opinión es que, en la formación de relaciones comprometidas y a largo plazo, ‘requerir’ un puesto en la junta establece el tono equivocado desde el principio. Pensamos que la entidad donante no debe pedir ni exigir un puesto en la junta pero debe estar dispuesto a formar parte si se lo pide la entidad sin fines de lucro. Siempre que nuestros miembros han sido convocados, todo ha funcionado bien.”

Otro modelo de estas concesiones medidas pone a la entidad donante en calidad de ex-officio, participando en las actividades de la junta sin los posibles conflictos de membresía plena.

¿Cómo puede ayudar a desarrollar la capacidad de liderazgo?

- **Ayude a que los líderes se reúnan y aprendan unos de otros.** Las redes profesionales formales e informales dan a los líderes de nuevas organizaciones oportunidades para aprender de personas que se han enfrentado a retos similares. Muchos de nuestros colaboradores apoyaron esas redes en un campo o localidad. Una fundación donante que trabaja en África usó el concepto de aprendizaje de igual a igual para estructurar la asistencia técnica para una nueva fundación comunitaria:

“Traje a gente que había trabajado en fundaciones comunitarias en Estados Unidos a ser socios de los proveedores de asistencia técnica en África. La idea era intercambiar información y lecciones, en lugar de importar los conocimientos de América a África. No se trataba de la enseñanza, sino de compartir.”

Para iniciar el proceso de creación de redes, así sea informalmente, puede ser útil invitar a personas de organizaciones similares a un retiro o conferencia en donde tengan tiempo de conocerse entre ellos. Una fundación donante de alcance nacional grande reunía regularmente a sus beneficiarios en el campo de la educación para discutir su trabajo y escuchar presentaciones de líderes en su campo. El director de un

grupo, un emprendimiento, notó que esas reuniones eran tremendamente importantes, especialmente durante los primeros años de la organización:

“Nos reunieron a todos, y eso fue un gran uso de su poder de convocatoria. Hacíamos cosas diferentes, pero todos éramos peregrinos en un mismo camino. Teníamos mucho qué enseñar entre nosotros, mucho que aprender, y fue excelente poder hacerlo en compañía de otros.”

- **Ofrezca capacitación y coaching en la administración de empresas.**

El entrenamiento o la consulta de parte de un especialista en administración puede a veces funcionar bien, especialmente para desarrollar la capacidad de equipo entero de líderes. Como explicó una fundación donante que apoya varias organizaciones nuevas en una región:

“Financiamos un programa de capacitación para grupos de emprendimientos además de un número de otros beneficiarios. Esto incluyó desarrollo organizacional, administración, planificación estratégica, recaudación de fondos y entrenamiento para la junta directiva. Los encargados del programa crearon un plan de formación a la medida para cada organización. Hicieron una evaluación, trabajaron con las juntas, hicieron algunas encuestas y crearon un plan para cada organización.”

SI ESTÁ EN LA JUNTA DIRECTIVA, COMPÓRTESE

Una fundación donante puede ofrecer habilidades valiosas y recursos a una junta directiva o puede ser un obstáculo (sin intención) para su efectividad. La diferencia, sostiene un ejecutivo de una entidad sin fines de lucro, está frecuentemente relacionada con la habilidad del representante de la entidad donante de darse cuenta que él o ella no es simplemente otro miembro en la junta directiva:

“Si alguien no está cómodo con la diferencia, o si piensan que están ahí para vigilar las intenciones de la fundación, puede ser un desastre. Puede arruinar la confidencialidad y la confianza que la junta necesita para ser efectiva.”

Una entidad donante que ha formado parte de varias juntas directivas de emprendimientos beneficiarios urge a las entidades donantes colegas a “auto regularse” en las demandas y sugerencias que hacen cuando están en las juntas:

“Su voz lleva peso desproporcionado. Los representantes de entidades donantes a veces hacen comentarios descuidados y el personal del beneficiario pasa tiempo buscando respuestas a preguntas que el representante muchas veces olvidada haber hecho.”

El director de otra organización, un grupo de desarrollo juvenil, habló elogiosamente acerca de la contribución de un miembro de la junta directiva que representa a una fundación familiar que apoyó su puesta en marcha:

“Ella está interesada en nuestra misión, no sólo en el donativo que nos otorgó su fundación. Ella trae riqueza de conocimiento en nuestro campo, relaciones e acercamientos con otras organizaciones. Como parte de nuestro comité de desarrollo, escucha claramente lo que son nuestros problemas cuando nos rechazan y cuáles pueden ser nuestras debilidades profesionales. Ella es muy profesional. Nos sentimos muy cómodos compartiendo nuestros problemas internos con ella.”

Cómo aprovechar al máximo la asistencia técnica

Muchos donantes le dan dinero a los emprendimientos para que contraten a consultores en áreas clave. No siempre es necesario pagar por la ayuda experta; muchos consejeros pueden ofrecerse como voluntarios, tanto como miembros de la junta de la nueva organización o simplemente como proveedores de servicios gratis para ayudar comienzan su lanzamiento). Aun así, cuando los recursos lo permiten, una relación profesional paga tiene el beneficio de hacer del trabajo de la organización la prioridad del consejero técnico.

Algunos de nuestros colaboradores creen firmemente que una nueva organización debe seleccionar y conservar sus propios proveedores de asistencia técnica para reforzar la idea de que el emprendimiento, no la fundación, es el cliente. Otros asumen un papel más activo en encontrar y desplegar a los consultores. A continuación, les ofrecemos algunos principios clave más importantes:

- **La asistencia técnica no puede resolver todo.** Como observó un representante de una entidad donante, la asistencia técnica no es ningún "sustituto para las tres cosas que realmente se necesitan: un emprendedor fuerte, una idea fuerte y un mercado fuerte." Incluso con esos elementos en su lugar, advirtió, es a veces necesario admitir que las soluciones externas no pueden solucionar todos los problemas de la organización:

"Fui proveedor de asistencia técnica antes de trabajar en la fundación, y vi muchas situaciones en las que la asesoría no iba a solucionar el problema."

- **Los beneficiarios necesitan cierto grado de elección y de control.** Algunos representantes de entidades donantes señalaron lo que ellos llaman el "problema del tercero pagador", o la tendencia de parte de las fundaciones donantes de contratar a proveedores de asistencia técnica directamente, con el beneficiario ejerciendo poca discreción y control. Uno de ellos dijo:

"Estoy pensando cada vez más en que el dinero y la responsabilidad deben fluir hacia el cliente principal. El beneficiario necesita estar profundamente involucrado en seleccionar su asistencia técnica, y necesita tener autoridad de despedirlos si su trabajo no es lo que necesitan. ¿Por qué no simplemente darles un donativo y decirles: 'Usen estos recursos para cumplir con el trabajo'?"

- **Ayude a sus beneficiarios a evaluar cuáles proveedores de asistencia técnica son los mejores.** Un representante de una entidad donante dijo que lleva registro de los mejores proveedores y que se comunica con sus beneficiarios acerca de sus antecedentes. "Tenemos el alcance y el conocimiento para obtener este tipo de información", explica, "mientras que nuestros beneficiarios a menudo no lo tienen."
- **Cada emprendimiento necesita diferente tipo, cantidad y mezcla de apoyo.** Al prestar atención a las fortalezas y luchas de la gente que lidera una nueva organización, una entidad donante puede hacerse una idea de qué apoyo se necesita para llenar vacíos en sus conocimientos y para liberar su tiempo para otras tareas. Como una entidad donante corporativo comentó:

“Se necesita una relación personal entre la entidad donante y el beneficiario para decidir la cantidad correcta de apoyo técnico, sin que este sea demasiado o muy poco. Lo que es mucha asistencia técnica para

una persona puede ser muy poca para otra. No se puede otorgar donativos como si fuera una máquina. Cada organización tiene sus propias necesidades únicas.”

PARA FUNDACIONES PEQUEÑAS EN ESPECIAL: ASISTENCIA TÉCNICA SIN DONATIVOS

Es fácil encontrar asesoría experta si se otorgan donativos que cubran los honorarios normales de consulta. ¿Pero qué pasaría si el apoyo de dinero para la asistencia técnica no estuviera a su disposición? Los representantes de entidades donantes ofrecen algunas sugerencias:

- **Hágalo usted mismo.** Algunos colaboradores de fundaciones pequeñas dijeron que en ocasiones han hecho el trabajo ellos mismos para poner en funcionamiento una nueva organización, cuando la necesidad es grande y los recursos pocos. De acuerdo con uno, “no era tan fácil como ayudar a otra organización. Mi función se volvió el de trabajar con ellos para darle claridad a los detalles: trabajar con un abogado que no cobraba por llenar los artículos de constitución, empezar el proceso para el certificado 501(c)3, comprar equipos de oficina, conseguir una oficina, hacer los arreglos para que se instalaran los teléfonos, el acceso a internet y las computadoras. Hice todo eso.”
 - **Ofrezca asistencia en especie, incluyendo la experiencia y conocimientos desde su propia organización.** Los miembros de la junta directiva de una fundación corporativa a veces proveen asistencia a emprendimientos, de acuerdo al director de la fundación: “Damos más que dinero. Algunos de nuestros miembros de la junta directiva tienen experiencia en áreas que los beneficiarios necesitan, tales como crear conexiones gubernamentales, la planificación de negocios o la asesoría legal.”
- Otras fundaciones donantes proveen espacio, equipamiento e incluso acompañamiento intelectual a la gente que trata de construir a partir de sus buenas ideas una organización.

Como dijo el director de una pequeña fundación que trabaja exclusivamente con emprendimientos:

“Para nosotros, la ayuda en especie incluye espacio, mobiliario, tecnología, sistemas de contabilidad, diseño gráfico, algunos tipos de consultoría y alguien con experiencia con quién hablar. Algunas de sus necesidades se pueden atender con formatos y plantillas, como la manera de solicitar la designación de organización sin fines lucro, las cuales simplemente les proveemos. Otras áreas requieren más asistencia personalizada, como ayudarles a profundizar en sus programas y valores, usando un proceso que los ayuda pensar por sí mismos.”

- **Haga conexiones con posibles socios.** Un representante de una fundación familiar observó que una conexión entre organizaciones compatibles puede fortalecer las operaciones y el futuro financiero de ambas organizaciones: “Pude reunir a mujeres de un grupo de derechos de inmigrantes con la gente de un centro cercano de salud para mujeres. La nueva organización ayudó a entrenar al personal del centro de salud a trabajar con mujeres de la comunidad inmigrante. El entrenamiento ayudó al centro de salud a mejorar sus servicios, y el grupo nuevo consiguió un importante aliado en la comunidad.”
- **Haga referencia a otras fuentes y materiales.** Muchas herramientas de bajo costo y guías están disponibles para ayudar a entidades sin fines de lucro a desarrollar sus sistemas de administración y sus capacidades. Una colección de recursos se encuentra en: grantcraft.org/catalog/guides/startups/startups_resources.html.

Planear y construir un futuro estable

Una organización robusta y duradera necesita cosas que muy pocos emprendimientos disfrutan desde un principio: una variedad de fuentes de financiación; un fuerte apoyo de actores de interés y colegas; planes financieros, operativos y estratégicos prudentes; y una mezcla de talento y capacidades dentro del personal. Cuando una organización nueva abre por primera vez sus puertas, muchos de esos elementos no estarán en su sitio con seguridad. Los requisitos esenciales de una organización duradera se desarrollan normalmente en los primeros años de operación, generalmente con ayuda de las entidades donantes. Las fundaciones donantes suelen involucrarse porque están interesados en asistir a la organización beneficiaria, pero la mayoría están motivados a su vez por la esperanza de efectuar una salida responsable en un periodo de tiempo razonable.

Un objetivo importante de los primeros años de una organización es el de establecer una base de financiamiento diversificada y un suficiente flujo de recursos para llevar a cabo su misión. Muchas entidades donantes describen este objetivo como "Sostenibilidad." La sostenibilidad de una organización exige capacidad y compromiso de parte de su personal y de su junta directiva, con suficiente profundidad en números y talento para sobrevivir el inevitable reemplazo de personal y liderazgo. También significa tener no sólo la cantidad correcta de ingresos, sino también las fuentes correctas: flujo de capital para apoyar las operaciones, apoyo para pagar los gastos básicos así como de proyectos, reservas para las emergencias, fondos de otorgamiento discrecional y tal vez también fuentes de largo

plazo para apoyar el crecimiento en la planta física o para generar ingresos. También significa el haber construido una reputación lo suficientemente buena para atraer y sostener a clientes, aliados y contribuyentes.

En esta sección, algunas entidades donantes que han enfrentado con éxito el periodo de incubación de sus emprendimientos ofrecen algunas ideas sobre cómo ayudar a un beneficiario a dar el paso de un fuerte inicio a una vida duradera e independiente.

¿En qué debe pensar al estructurar su donativo inicial?

Dependiendo de cómo se otorgue, el donativo inicial para el lanzamiento de un emprendimiento puede ser crucial para ayudar a la organización a desarrollar una base de financiamiento filantrópico seguro y sostenible en un futuro. Mientras tanto, sin embargo, también debería proveer al emprendimiento la seguridad inicial que necesita para definir su misión. Como explicó un representante de una entidad donante:

"En el principio [los gerentes del emprendimiento] saben que tienen apoyo general de la fundación y que pueden sobrevivir con eso. Si encuentran un reto interesante, pueden decidir seguir adelante con él, o pueden decidir no hacerlo. Pueden permitirse ser un poco selectivos, lo que yo creo que es bueno."

Para otorgar un donativo inicial que cumpla con ambos propósitos, incubar una nueva organización en los primeros años, y aumentar sus posibilidades de desarrollar una base de financiación filantrópica más amplia en el futuro, las fundaciones donantes ofrecen las siguientes sugerencias:

■ **Sea realista en cuanto al tiempo.**

Muchos de nuestros colaboradores piensan firmemente que el donativo inicial debía durar por lo menos tres años, probablemente más, para que una organización sea sostenible. Un colaborador describió una decisión reciente de extender un donativo de tres años a cinco:

“Anticipamos tres años de financiamiento, pero extendimos el donativo a cinco años. Nos dimos cuenta de que había etapas críticas en las que teníamos que apoyar a los beneficiarios. Pienso que tres años para un emprendimiento es poco para que se vuelva autosuficiente.”

Otros dijeron que normalmente proveen un donativo de tres años, renovable por otros tres si la organización muestra crecimiento y progreso aceptable.

■ **Considere ofrecer niveles de apoyo que disminuyan con el tiempo.**

Algunas entidades donantes extienden su apoyo en periodos de tiempo más largos ajustando a menos su donación anual en años sucesivos. Algunos son cuidadosos y proveen menos de un presupuesto operacional completo, una estrategia que exige que el beneficiario empiece a recaudar fondos inmediatamente:

“Dimos un donativo a un emprendimiento de US\$ 500.000 por tres años, proveyendo el 80 por ciento del presupuesto en el primer año, el 50 por ciento en el segundo y el 20 por ciento en el tercero. Ellos tuvieron que recaudar una cantidad creciente cada año.”

■ **Atraiga fundaciones donantes que hayan apoyado anteriormente trabajo sobre el mismo tema.**

Cuando los emprendimientos se hacen demasiado grandes para proyectos pequeños, a menudo es posible convencer a las entidades donantes de los anteriores trabajos a que apoyen la nueva organización.

Un emprendimiento internacional fue subvencionado en partes iguales por dos organizaciones que habían colaborado previamente en proyectos de control de enfermedades: una fundación nacional otorgó el presupuesto operativo, mientras que una compañía farmacéutica grande hizo contribuciones en especie de igual valor. En ese caso, el oficial de programa de la fundación cree que el buscar un equilibrio entre las contribuciones ayudó a fortalecer la colaboración y aseguró la participación de ambas entidades donantes:

“Aunque no lo diseñamos para que fuera una participación igual desde el principio, fue bueno que funcionara de esa manera, porque nos mantuvo en igualdad de condiciones desde el principio. El donativo se ha diversificado desde ese momento por lo tanto, la financiación ya no es igual.”

¿Cómo puede ayudar a planificar para el crecimiento y la independencia?

De acuerdo a varios de nuestros colaboradores, es una buena idea planificar desde el principio con vista puesta en el largo plazo, cuando la organización vaya a ser probablemente más grande, a tener más personal y entidades donantes, y cuando vaya tras una misión más compleja. Nunca es demasiado temprano para asegurarse de que los sistemas internos de finanzas, contabilidad y de

CÓMO REDACTAR EL PLAN FINANCIERO

Una entidad donante, que estuvo Muchos colaboradores dijeron que colaboran con el proceso de planificación de una nueva organización para crear un plan financiero detallado para los primeros años, y que luego ajustaron su donativo inicial para apoyar los aspectos claves del plan.

Una representante de una fundación donante corporativa explicó cómo su fundación ayudó a un beneficiario a transformarse de un pequeño proyecto local a una organización nacional:

“Les ayudamos a crear un plan de negocios de cinco años para la expansión. Les dimos apoyo general usando un modelo decreciente en los primeros tres años.”

Un representante de una entidad donante trabajó estrechamente con los gerentes de un emprendimiento para que estuvieran seguros de que entendían las implicaciones financieras de sus decisiones operativas:

“Desde el mismo principio, me preocupaba que estuviera obligada a ser una organización de pocos recursos. Estaba preocupado de que añadieran personal sin razón. Por lo tanto dije al principio: ‘Tienen que tener un plan para la contratación de personal’. Seguimos adelante con el plan y pregunté ‘¿Por qué necesitan dos de estos? ¿Necesitan la mitad de estos? ¿Por qué no combinar esas dos posiciones?’”

Otro colaborador trabajó con una fundación local nueva para crear lineamientos para el uso de la dotación o fondo patrimonial que su fundación (una fundación donante internacional grande) había creado.

“Sugerimos que reinyectaran el 50% de su ingreso de dotación de vuelta a la inversión. Ellos nos mostraron varios cálculos y nos explicaron que era demasiado alto. Después de la negociación, accedimos a una reinversión del 40% en los primeros tres o cuatro años.”

recursos humanos se puedan expandir a medida que la organización crezca. También puede ser importante pronosticar cómo la recaudación de fondos y los ingresos se adaptarán cuando las entidades donantes originales reduzcan o pongan fin a su apoyo. Las fundaciones donantes ofrecen las siguientes sugerencias.

- **Evalúe la capacidad de gobierno, el personal y los sistemas administrativos de la organización.** Una evaluación normalmente incluye el pensar acerca de cómo cambiarán estos factores a medida que la

organización se hace más estable. Típicamente, por ejemplo, la junta directiva adquiere más y más responsabilidad a medida que transcurre el tiempo, mientras que el director ejecutivo va aumentando su competencia y valor dentro de la organización y la comunidad profesional en general. Eso puede significar que el director ejecutivo tendrá menos tiempo para la supervisión de las operaciones internas, y que la junta directiva necesitará más ayuda e información del personal.

Algunas fundaciones donantes alientan a los miembros de la junta directiva y al personal a que realicen una autoevaluación para medir la capacidad de la organización y para formular metas para el crecimiento. Para una herramienta de autoevaluación utilizada por Social Venture Partners con sus posibles beneficiarios visite: svpseattle.org/about_svp/model.htm.

- **Examine las posibilidades financieras de la organización y los cambios en su condición.** representantes de entidades donantes experimentados han dicho que miran una serie de factores para considerar las expectativas financieras de una organización: sus fuentes de ingreso, gastos operativos, donantes operacionales y donantes por única vez, su capacidad y necesidades de infraestructura, entre otros factores. La directora de una fundación pequeña explicó lo que ella busca:

“Incluso si no está disminuyendo la cantidad de su donativo, querrá ver que baje el porcentaje como proporción de su presupuesto. No es buena señal si sube o se mantiene estable. En ese caso, pediríamos una reunión cara a cara para hablar sobre eso.”

MIRAR AL FUTURO: CÓMO PREPARARSE PARA LA RETIRADA DE LA FUNDACIÓN DONANTE

Una fundación de alcance nacional creó 5 organizaciones comunitarias a finales de los años 80. El plan era hacerlas completamente independientes en un periodo de 20 años, mientras las organizaciones trabajaban en 5 fases de “preparación de comunidad.”

Para construir capacidad en cada comunidad, la fundación formó juntas locales independientes y les ayudó a desarrollar programas únicos en la búsqueda de objetivos comunes. El director del programa explicó:

“Nuestra intención era dejarlos decidir qué era lo que realmente necesitaban para hacer de su comunidad el sitio que querían que fuera. Eventualmente, cada junta se salió de lo que habíamos dispuesto que hicieran en un principio. Dijimos: ‘Está bien, modifiquen lo que necesitan hacer para llevar a cabo la intención programada’. Teníamos 5 objetivos, y todos iban hacia ellos en sus propias maneras.”

La fundación dio apoyo y asistencia técnica en áreas clave:

“Les dimos dinero y ayuda para comunicaciones para sus propios lanzamientos. También les ayudamos con la recaudación de fondos y con dotación. No queríamos que

otras fundaciones dijeran, ‘Hey, ¿ustedes quieren financiar a esta gente porque piensan que son buenas personas?’ En lugar de eso, le ayudamos a cada comunidad a montar una dotación y les alentamos a ocuparse de su sostenibilidad financiera a largo plazo añadiéndola a la dotación.”

El director del programa ha visto a las organizaciones moverse lentamente hacia la sostenibilidad. Al mismo tiempo, él cree que la transición de los beneficiarios hacia la independencia nunca hubiera sido fácil si él hubiera hecho más para explicar los pasos y cómo estos funcionan juntos:

“Si fuéramos a hacer esto de nuevo, hubiera decidido sobre los indicadores de preparación de la comunidad para la transición y los hubiera compartido con la comunidad abiertamente. En ocasiones la gente pensó que todo iba bien, y que se estaban moviendo, y luego dije ‘Oh, no. Llegó el momento de la transición’. Hubiera visto los criterios y me hubiera dicho a mí mismo, ‘Sí, ese está listo para la transición. Ese está listo’. Debí haber dicho más acerca de los criterios desde el principio. Debí haber hablado más sobre ellos y más regularmente. Eso los hubiera ayudado a ellos a estar más listos cuando el tiempo para la transición viniera.”

■ **Sea claro acerca de sus propios compromisos.** Las fundaciones tienen estrategias muy diferentes sobre la eliminación gradual de su subvención para un emprendimiento. Aunque la mayoría de las entidades donantes ejercen una cierta cantidad de flexibilidad en cómo acabar con el apoyo, es útil para todas las partes el entender la política general de la fundación.

Una representante de una fundación donante, por ejemplo, dice que su fundación comunitaria urbana no otorga donativos por varios años, pero sí les dice a los beneficiarios el promedio de los donativos de la fundación y la duración media de su apoyo. Ella también trabaja con beneficiarios para establecer las bases sobre las cuales se juzgará su rendimiento. Como resultado, tienen un entendimiento realista de cuánto tiempo durará probablemente el apoyo de la fundación, qué

cantidad de apoyo pueden razonablemente esperar, y cómo se evaluará la organización, año tras año, a medida que se toman decisiones acerca de financiamiento.

■ **Pregunte acerca de otras fundaciones donantes.** La capacidad de la organización de atraer otras entidades donantes es esencial para su sostenibilidad a largo plazo. Algunos representantes de entidades donantes miran de cerca la mezcla de donativos y fundaciones donantes, y se preguntan si es probable que le ofrezcan apoyo a largo plazo, si gran parte de la financiación está prevista a que finalice al mismo tiempo, y otras preguntas. Una representante de una entidad donante sugirió, además, que la reputación de la entidad donante influye en la evaluación de la estabilidad de la organización.

¿ES REALISTA TENER UNA DOTACIÓN?

Para el director de una organización que lucha por aumentar el presupuesto operativo cada año, una dotación o fondo patrimonial puede parecer un objetivo obvio y altamente deseado. Sin embargo, los representantes de fundaciones donantes experimentados y líderes de entidades sin fines de lucro aconsejan que la decisión de lanzar una campaña de dotación deba tomarse con mucho cuidado. Para consejos acerca de qué preguntas debe hacer antes de empezar con un plan de dotación, vea la guía *GrantCraft Providing for the Long Term: Supporting Endowments and Investable Assets*.

“Yo busco fundaciones donantes que sean expertas en el campo. Si una organización tiene éxito en obtener donativos de fundaciones donantes especializadas, es a menudo un buen indicativo de que está generando proyectos válidos y de alta calidad.”

ESTAR DISPONIBLE Y SER DE AYUDA DESPUÉS DEL LANZAMIENTO

Satisfacer las demandas de las entidades donantes puede ser difícil y confuso para la gente involucrada con un emprendimiento, sobre todo si nunca han dirigido una organización independiente o si nunca han rendido cuentas a una entidad donante externa. Puede prestar ayuda al explicar cómo funciona su fundación, y cómo se revisan y supervisan las propuestas y donativos en su organización y la duración de cada paso.

Las organizaciones nuevas también tienden a luchar con una carga de trabajo mucho mayor de lo que cualquiera espera. Muchas entidades donantes que subvencionan emprendimientos se aseguran de hacer frecuentes chequeos, aunque solo sea para prestar comprensión. Una entidad donante corporativo hizo hincapié en la importancia del contacto regular:

“Necesita llamar a su beneficiario y decirle, ‘¿Cómo va todo? Así el beneficiario se da cuenta que a usted le importa. Y usted se entera de de actividades del día a día que no planeaban discutir con usted, y usted puede ayudarles con eso.’”

El director de una fundación familiar se asegura que sus beneficiarios entiendan que está disponible para hablar con ellos cuando lo necesitan, incluso si él no es el que inicia necesariamente las conversaciones.

“Se trata de la relación. Ellos llaman a veces pidiendo opiniones. No tengo tiempo suficiente para hacer yo mismo esos contactos, pero saben que si me llaman voy a sacar tiempo para hablar con ellos.”

Algunas entidades donantes tratan de dejar claro que están conscientes de las presiones de muchos lados que enfrentan los beneficiarios, incluso la presión creada por las mismas entidades donantes, y que están dispuestos a ser flexibles. Un oficial de programa que financió una iniciativa comunitaria encontró que esas presiones exigen un constante y cuidadoso balance de intereses:

“Cada vez que hay una diferencia entre lo que pienso y lo que la gente de la comunidad piensa, el director siente un conflicto. ¿Deben hacer lo que la comunidad quiere, o deben hacer lo que yo quiero que hagan? Y el secreto es, que tienen que ceder un poco a ambos lados.”

Finalmente, un representante de una entidad donante experimentado que apoyó docenas de emprendimientos simplemente resalta el poder de la sincera confianza de la entidad donante:

“Una de las cosas más valiosas que puede dar es su fe y expectativas de que el beneficiario será exitoso.”

“Ponerle carne al hueso”

UNA CONVERSACIÓN CON LA ASESORA DE GERENCIA SUE STEVENS

Susan Kenny Stevens es una consultora y autora especializada en administración financiera y desarrollo organizacional. Un entrevistador de GrantCraft habló con ella recientemente acerca de los retos financieros que normalmente enfrentan las organizaciones nuevas.

P. Usted ha visto un montón de organizaciones luchando en sus primeros años para establecer una sólida base financiera. ¿En su experiencia, en qué necesitan asistencia los emprendimientos, y qué pueden hacer las entidades donantes para ayudarlos?

R. Desde la perspectiva de una entidad donante, hay dos tipos de emprendimiento: las organizaciones nuevas que recurren al donante por dinero y las organizaciones que las entidades donantes establecen ellos mismos. Tienen perfiles financieros muy diferentes, y necesitan cosas muy diferentes.

Las entidades sin fines de lucro que empiezan por sus propios medios tienden a ser pobres en términos de su personal. Usualmente son lideradas por personas carismáticas que saben hacer de todo. Esas personas simplemente quieren prestar un servicio a la comunidad o al mercado, y crean una organización para cumplir ese trabajo. La última cosa en su mente es gastar dinero para organizar sus finanzas. Aprenden cómo hacer la recaudación de fondos desde el principio, pero sus sistemas de administración financiera son generalmente débiles. He visto, literalmente, cómo alguna gente maneja sus organizaciones con sus chequeras personales.

Por otro lado, una organización que empieza con la entidad donante como creador suele tener suficientes fondos para contratar a dos o tres personas en funciones diferenciadas. Uno de mis clientes donantes llama esos proyectos “emprendimientos en esteroides”, un término fantástico, porque empiezan completamente abultados. Tienden a ser maduros financieramente desde el principio, excepto en el área de la procuración de recursos. No han tenido que pasar por las dificultades de conseguir gente que invierta en ellos.

P. ¿Existen características financieras básicas o capacidades que una entidad donante debe alentar en un emprendimiento?

R. En primer lugar, una organización nueva debe tener una expectativa clara sobre qué tipo de servicio van a proveer a diario, qué tamaño intentarán tener inicialmente y qué recursos necesitarán para lograr esto. Creo que es más saludable para una organización hacer lo que pueda desde una base estable, sobre todo al principio, que tener un presupuesto que fluctúa de año en año.

En segundo lugar, necesitan aprender cómo manejar el flujo de caja, cómo proyectar el momento de recibir un ingreso y hacerlo coincidir con el calendario de los gastos. ‘Flujo de caja es el lo más importante. Cada entidad sin fines de lucro tiene problemas con el flujo de caja, particularmente al comienzo. Si se tiene el control de eso, tiene el control de su destino.

En tercer lugar, y tan simple como puede parecer, no se trata de gastar más dinero del que tiene. Si tiene un presupuesto de US\$50.000, no se gaste US\$51.000. Si tiene uno de US\$500.000, no se gaste US\$550.000. También es importante crear el hábito de gastar de acuerdo al ingreso, no al presupuesto. Muchas entidades sin fines de lucro piensan que si tienen dinero en el presupuesto pueden gastarlo. Si el dinero no llega en la manera prevista, no lo tiene para gastarlo. Si gasta más de lo que tiene, va a endeudarse, y siempre va a estar mirando por encima de su hombro, y no podrá ver hacia adelante.

P. ¿Cómo puede un representante de una entidad donante comprobar estas cosas de una manera útil?

R. Gran parte del trabajo de un emprendimiento es tratar de reunir financiamiento. Uno de los retos es rendir cuentas por ese dinero. Una pregunta crítica que una entidad donante puede hacerse es “¿Cómo explica y rinde cuentas por sus fondos?” Algunas personas muestran su registro de cheques. Otras serán capaces de mostrar un estado financiero. El punto no es juzgar sino decirse a sí mismo: “Está bien, si vamos a darles US\$10.000 más, ¿cómo podrían utilizarlo para mejorar su conocimiento financiero o la administración de la información?”

Otra opción puede ser subcontratar sus servicios administrativos a través de otra entidad sin fines de lucro o una organización de apoyo administrativo. En Minneapolis, estoy trabajando con un grupo de organizaciones maduras que están considerando combinar sus servicios de informática y tecnología, finanzas, recursos humanos y la administración de las instalaciones para formar una sola organización. En Denver hay un grupo que proporciona la contabilidad, la gestión financiera y el mantenimiento de registros, incluyendo la nómina, para entidades sin fines de lucro del área. Esos grupos están creciendo en otras zonas. La asistencia que proveen es realmente valiosa para la administración y el cumplimiento de las leyes. Y el próximo año, cuando sea momento de solicitar otra subvención, la información está toda ahí.

P. ¿Conoce algún representante de una fundación donante cuyo involucramiento haya tenido un efecto positivo real para una organización nueva?

R. *Este es un ejemplo de mi propia vida. Hace casi 25 años, cuando era la administradora de una entidad sin fines de lucro nueva, estaba creando una propuesta para un donativo destinado a una campaña de capital. Como parte de la solicitud, tuve que mostrar el presupuesto para la campaña. La oficial del programa vino a mí y me dijo “Bien, pero muéstrame tres años de ingresos y los gastos de todas sus operaciones también.” Y yo pensé “¿Qué tiene esto que ver? No hay ninguna manera en absoluto que yo pueda crear con un presupuesto de tres años.” Entonces dijo “Le voy a ayudar. Tráigame el presupuesto de este año, y si tiene el del año pasado, también.” Así que lo hice. Esto fue antes de que usáramos computadores u hojas de cálculo. Definimos el año pasado, este año, y luego simplemente construimos el presupuesto para tres años. Parecía muy simple, pero nunca hubiera pensado en hacerlo de esa manera. De hecho, fue una de las experiencias profesionales más importantes de mi vida.*

Lo que esto hizo por mí fue sacarme del pensamiento de corto plazo y forzarme a crear un plan financiero por mi misma. Me di cuenta de que ‘realmente lo íbamos a lograr. Estamos aquí, y lo vamos a lograr’ Eso fue un regalo real. Ni siquiera era el asesoramiento financiero tanto como el cambio que sostuve en mi forma de pensar acerca de cómo vivir con unas finanzas precarias.

P. ¿Tenía esa representante de la fundación donante habilidades especiales? ¿Podría cualquiera hacer lo mismo?

R. *Cualquiera puede hacer eso. Esa representante de la fundación donante no era experta en las finanzas en lo absoluto. Pero entendió que nuestra organización estaba lista para pasar a una nueva etapa. Si la fundación iba a invertir en nosotros, querían que empezáramos a mirar una nueva etapa de la vida. Ella pudo haber dicho lo mismo en un momento anterior, pero yo no hubiera estado lista para escucharla.*

Para recibir asistencia un grupo tiene que estar preparado, dispuesto y capacitado. Estar listo es una cosa. Estar dispuesto significa tener la disposición para cambiar, para tomar el conocimiento que adquiere por parte de la asistencia técnica y cambiar sus hábitos, sistemas, prácticas o cualquiera que sea el problema. Estar capacitado significa tener la habilidad de aceptar consejos y hacer algo con ellos. He visto grupos que están listos, y que incluso están dispuestos, pero que tienen cien cosas por las cuales preocuparse, y el aspecto financiero está todavía en un segundo plan.

P. En su libro *Nonprofit Lifecycles: Stage-Based Wisdom for Non-profit Capacity*, usted habla de organizaciones que evolucionan desde lo que usted llama una etapa de “emprendimiento” a una etapa de “crecimiento” más desarrollada. ¿Qué pasa con las organizaciones que no lo logran? ¿Qué es lo que no les funciona?

R. *Algunos grupos no pueden organizar sus aspectos financieros. Otros no quieren. Se afianza en una mentalidad que dice, no hay dinero y nunca vamos a tenerlo. Racionalizamos por qué no tenemos dinero y por qué nadie nos da nada. Esa es una actitud de auto derrota que se puede infiltrar en nuestra mentalidad con facilidad.*

La verdad es que una organización con finanzas sanas y sólidas podrá centrarse más en su misión. Si está endeudado y no puede pagar la nómina y no sabe de dónde van a venir los próximos cinco centavos, es muy difícil pensar acerca del paso siguiente en hacer algo asombroso por la sociedad. Algunos grupos se ven afectados por prácticas poco sanas y que son incluso contraproducentes. Ellos simplemente no pueden salir adelante.

P. ¿Qué hay que decir acerca de la planificación estratégica? ¿Debería una entidad donante ayudar a un emprendimiento con esto?

R. *No creo en los planes estratégicos en los primeros años emprendimiento. La planificación estratégica es una cuestión de enfoque, y lo que uno menos quiere con un emprendimiento es hacer que se enfoque. A la gente le encanta un plan, especialmente los miembros de la junta directiva. A quienes les gusta la rutina les gustan los planes, pero los emprendimientos necesitan algo distinto. Los emprendimientos necesitan emprendedores que puedan pensar en grande y tomar ventaja de oportunidades.*

La tarea de un emprendimiento es lanzar una red amplia para conseguir a mucha gente interesada y dejar que evolucione con los aportes y opiniones de otras personas. No digo que no haya el esqueleto de un plan, pero uno debe permitir que se le ponga la carne sobre el hueso en la fase de emprendimiento. Idealmente, una entidad donante dejará que un emprendimiento sea un emprendimiento. Dejará que cometan errores, tropezar un poco, ya que estarán aprendiendo mientras lo hacen. Los emprendimientos aprenden de la experiencia. Así es como adquieren capacidad.

‘La verdad es que una organización con finanzas sanas y sólidas podrá centrarse más en su misión’.

Cómo ayudar a una organización nueva con la recaudación de fondos

Como representante de una entidad donante, puede sentirse obligado a involucrarse en la recaudación de fondos para un emprendimiento por un número de razones. Debido a que entiende la organización, apoya y respalda su liderazgo y su trabajo. Entiende sus fortalezas y debilidades y puede hablar con conocimiento de causa sobre su comportamiento. Otros representantes de entidades donantes posible están dispuestos a escucharlo, tomar sus llamadas y asistir a presentaciones del beneficiario por invitación suya.

Por otro lado, es posible que dude en comprometerse en lo que vaya a quitarle tiempo de su trabajo filantrópico normal.

También podría preocuparle el sobrepasar los límites de su papel y asumir responsabilidades que deben recaer sobre la junta directiva y el liderazgo ejecutivo de la nueva organización. Más aún, le podría preocupar perder credibilidad ante sus colegas en el mundo de las fundaciones donantes si les “hace propaganda” a sus propios beneficiarios entre ellos. Y, por último, los representantes de entidades donantes que están acostumbrados a ser los que otorgan fondos a menudo se sienten incómodos al otro lado de la mesa, pidiendo dinero.

Los representantes de entidades donantes que colaboraron con esta guía tienen diferentes puntos de vista acerca de la participación en la recaudación de fondos. Algunos participaron activamente en promover y respaldar la nueva organización, mientras que otros preferían un enfoque menos destacado, concentrándose en desarrollar las habilidades de la organización nueva

en la recaudación de fondos y en su capacidad para crear redes de conexiones. Esta sección le echa un vistazo a la gama de enfoques que utilizan los representantes de entidades donantes para atraer otras entidades donantes y ayudar a construir la capacidad para la recaudación de fondos del emprendimiento.

¿Qué puede hacer para crear conexiones entre la nueva organización y otras fuentes de fondos filantrópicos?

■ **Consulte a otros donantes con anticipación.** Algunos colaboradores señalaron que otras entidades donantes estarían más dispuestas a aportar recursos si tienen un papel significativo desde el comienzo en la planificación de una nueva organización. Un representante de una entidad donante describió su enfoque:

“Cuando reunimos un grupo para la lluvia de ideas, también trajimos media docena de otras agencias donantes a la mesa. Siempre dimos lo mejor para mostrar que este no era solamente el pupilo de nuestra fundación.”

Aun así, como señaló un colaborador, atraer a otras entidades donantes en el proceso de desarrollo es un negocio delicado:

“Hablamos con sus oficiales de programa y nos ayudaron a profundizar en el modelo. Eso les dio una medida de propiedad en el proyecto. Sin embargo, hay un poco de juego que uno tiene que jugar. Otras fundaciones van a devolver sus llamadas, y puede ser discreto al respecto, diciendo ‘Aquí hay una organización

en la que pueden estar interesados’. Pero no puede hacerlo todo el tiempo porque ellos lo descubrirán. Lo verán como un proyecto suyo.”

- **Sirva como referencia.** Estar disponible para hablar con posibles agentes donantes puede ayudar a abrir puertas para la nueva organización. Un representante de una entidad donante corporativo comentó:

“El beneficiario puede acercarse a nosotros con una lista de posibles fuentes para la recaudación de fondos. Las analizamos y decimos, ‘Claro, use nuestro nombre’. Los apoyamos, pero no les hacemos el trabajo de la recaudación de fondos.

Servir de referencia para la organización nueva ante otras fundaciones donantes y donantes particulares funciona bien para nosotros.”

- Conozca lo que apoyan otras entidades donantes. Una entidad donante puede aprender acerca de recursos adicionales para la nueva organización a través de su participación en reuniones profesionales y de afinidad de representantes donantes en un área o comunidad determinada. Esa información puede compartirse con los beneficiarios (Vea *Lo que los beneficiarios quisieran que los donantes supieran*, en la página 35).

- **Organice o participe en eventos donde otras entidades donantes puedan aprender acerca del trabajo de su beneficiario y conocer a sus líderes.** Algunas fundaciones donantes planifican seminarios o mesas redondas en las que el personal de la organización puede hacer presentaciones o participar en paneles.

Podrían buscar oportunidades para resaltar a sus beneficiarios en las conferencias. Una representante de una donante del campo del cuidado de la salud recibe rutinariamente adelantos de conferencias y seminarios, a veces con peticiones para que ella proponga participantes. A menudo, nombra a alguien de un emprendimiento al que haya ayudado para que sea presentador, u ofrece incluir el trabajo de la organización en su propia presentación si van a haber posibles donantes en la audiencia.

¿Cómo puede ayudar a desarrollar las habilidades en la recaudación de fondos de una organización nueva?

- **Ayude al beneficiario a crear materiales para la recaudación de fondos.** Un grupo de representantes de entidades donantes que colaboraron para apoyar a un emprendimiento ayudó a redactar sus materiales “genéricos” que describían la necesidad que estaban atendiendo y los servicios que estaban prestando. La información básica había sido utilizada inicialmente en las propuestas destinadas a sus propias fundaciones, pero luego se adaptó para las entidades donantes adicionales.

“Les ayudamos a preparar una presentación o declaración de caso que se pudiera adaptar y con la que se pudiera volver a trabajar, dependiendo de la fundación o corporación en particular.”

- **Ofrezca entrenamiento.** Una entidad donante que trabaja con organizaciones de base comunitaria les ayudó a pagar los costos de asistir a talleres sobre la recaudación de fondos:

“Aprender esas habilidades les ayudó a construir capacidades como organizaciones, así que cuando nos fuimos esa capacidad estaba ya en esas comunidades.”

- **Cree oportunidades para la práctica y la retroalimentación.** El proceso de redacción de propuestas en su propia organización puede ser una oportunidad para que los beneficiarios de emprendimientos practiquen las habilidades que pueden usar en otros lugares y obtengan retroalimentación de parte de ustedes. Un representante de una entidad donante encontró lo siguiente en su trabajo con organizaciones comunitarias:

“Habían trabajado mucho con nuestro personal armando propuestas y solicitudes de fondos. Ellos absorbieron mucho de ese conocimiento y se volvieron muy efectivos en conseguir recursos de otras entidades donantes y agencias.”

- **Asegúrese de que los directores ejecutivos le dediquen el tiempo suficiente a la recaudación de fondos.** Los problemas internos legítimamente exigen la mayoría de la atención de un director ejecutivo en el inicio de un proceso de puesta en marcha, pero, eventualmente, la atención de un director ejecutivo tendrá que cambiar. Una entidad donante explica:

“Es cuestión de cómo uno utiliza su tiempo. ¿Pasa el 90 por ciento de su tiempo pensando en cómo hacer

que su programa sea exitoso y el otro 10 por ciento en dónde obtener más dinero? ¿O pasa el 50 por ciento de su tiempo en la investigación requerida para descifrar dónde está el dinero, y el otro 50 por ciento en pensar en su programa? O tal vez sea 40, 40, 20, con el 20 por ciento de su tiempo dedicado a la atención a los detalles. El punto es que se tiene que cambiar de actitud si se quiere tener los recursos suficientes para continuar el trabajo.”

Fomente la participación de la junta directiva en la recaudación de fondos. La cabeza de un consorcio de fundaciones donantes locales entrenó a la directora ejecutiva de una entidad benéfica para niños para que fuera más franca en pedir ayuda a su junta directiva:

- **“Ella nos llamó para pedir consejo acerca de cómo recaudar fondos para contratar a un experto en la recaudación de fondos.** Le dije ‘Cuénteme sobre cómo recauda fondos actualmente’. Ella contestó, ‘Todo ha venido de donativos de fundaciones’. Le dije, ‘Sabe, realmente necesita ponerle atención a su junta directiva y lo puede ofrecer, porque contratar un profesional en la recaudación de fondos no es solución. La solución es tener una junta que esté preparada para recaudar fondos.’”
- **Ofrezca incentivos para la recaudación de fondos.** Varios colaboradores hablaron acerca de las políticas para sus donativos que alientan a las organizaciones a invo-

lucrar a otras entidades donantes. Una fundación donante internacional desarrolló un sistema escalonado de donativos de contrapartida con el fin de darle un empujón extra a una pequeña microempresa nueva para que buscara apoyo de fuentes locales:

“Dijimos algo como, si recauda dinero en Estados Unidos, Europa, etc. le otorgaremos una cantidad que iguale la suma total de uno a uno. Pero si recauda dinero aquí, en este país, igualaremos con contrapartidas a un nivel más alto, de tres a una o de dos a una, hasta cierto límite. Hicimos esto con su consentimiento activo.”

LO QUE LOS BENEFICIARIOS QUISIERAN QUE LAS ENTIDADES DONANTES SUPIERAN

He aquí algunas sugerencias de parte de los beneficiarios sobre lo que las entidades donantes pueden hacer para que la experiencia de la puesta en marcha de un emprendimiento sea más satisfactoria para los beneficiarios y entidades donantes por igual.

- **Díganos cómo funcionan.** Los directores de entidades sin fines de lucro dicen que valoran cuando las entidades donantes se toman el tiempo para darles una imagen clara sobre cómo funciona la fundación donante, cuánto tiempo se toman las cosas, cómo es el proceso de aprobación, qué tan probable es que reciban los donativos en cualquier etapa del proceso, y qué tipo de informes se exigen.
- **Aprenda más acerca de los intereses filantrópicos y especialidades de otras entidades donantes.** Como explicó un director de una entidad sin fines de lucro, “Escucho de beneficiarios de emprendimiento todo el tiempo que oficiales preguntan a sus oficiales de programa sobre otras fuentes de apoyo y les contestan, ‘No sé, vaya y pregúntele a mis otros beneficiarios’. A pesar de sus grupos de afinidad, conferencias y otros encuentros, mucho una gran cantidad del personal de programa no parece saber lo que hacen sus colegas en otras fundaciones. ¿Por qué no lo saben? ¿Por qué no pueden movilizarse para reunir a las entidades donantes?”
- **No haga un donativo de planificación en vez de decir que no.** Algunos beneficiarios plantearon su preocupación acerca de las entidades donantes que apoyan la etapa de planificación pero que no están comprometidos a ayudar al beneficiario a actuar de acuerdo al consejo experto que reciben, ya sea por limitaciones del donativo o por ambivalencia acerca de la misión y objetivos del emprendimiento: “Si va a invertir en asistencia técnica, esté listo para apoyar lo que sigue. Las fundaciones donantes suelen apoyar la etapa de planificación estratégica, pero una vez que el beneficiario ha realizado el trabajo y está listo para desempeñarse, la entidad donante deja de proveer ayuda.”
- **Reconozca la importancia de la segunda fase de la innovación.** Las personas que llevan las organizaciones más allá del punto de ser ideas buenas se sienten a menudo frustrados por el siguiente reto al cual se enfrentan: mantener sus fuentes de fondos filantrópicos generando proyectos específicos. Justo cuando se sienten listos para construir sus organizaciones de manera seria, se dan cuenta que sus entidades donantes sólo quieren saber acerca de sus iniciativas individuales, y no del crecimiento y efectividad de la organización en general. “Cuando se invierte en IBM, dijo un director de una entidad sin fines de lucro, “No invirtiéndose invierte en el desarrollo de un computador portátil en particular. Se invierte en el desarrollo continuo de la organización. ¿No podrían las entidades donantes invertir con un espíritu similar en las entidades sin fines de lucro?”

Lecciones clave de las entidades donantes

- **No financie un emprendimiento a menos que sea realmente necesario.** Muchos colaboradores cuestionaron lo que ven como una premisa básica de muchos emprendimientos: que no existen suficientes entidades sin fines de lucro. “Es por completo lo contrario, dijo uno, “hay demasiadas organizaciones.”
- **Las organizaciones nuevas necesitan tres elementos clave para prosperar: buen liderazgo, un modelo fuerte y un mercado real para su trabajo.** Si estas están presentes, una organización probablemente tendrá éxito en la solución de sus otros problemas. Sin ellas, las contribuciones de la entidad donante, los conocimientos, la asistencia técnica, el dinero y otras clases de apoyo, podrían no inclinar la balanza hacia el éxito.
- **Alcanzar el punto de la sustentabilidad frecuentemente toma más tiempo del que todos anticipan.** Unos representantes de entidades donantes contaron historias tras historias sobre organizaciones que necesitaron más tiempo de lo previsto originalmente para organizarse, lograr la estabilidad y moverse con confianza hacia la independencia. La recesión económica que empezó en el año 2000 exacerbó esa tendencia. De acuerdo con nuestras fuentes, muchas entidades donantes han respondido ofreciendo apoyo general por periodos más largos, a menudo por cinco o seis años o más.
- **El apoyo en forma intangible tiene un mayor efecto en los emprendimientos que en las organizaciones beneficiarias ya establecidas.** La confianza, la colegialidad, el consejo informal y las conexiones profesionales son sólo algunas de las cosas que una entidad donante comprometido puede ofrecer a un director ejecutivo que está tratando de brindar coherencia a una nueva organización, a un nuevo personal y a una nueva junta directiva.
- **La tensión entre dar suficiente ayuda y controlar de forma excesiva a una nueva organización puede ser engorroso, personal y profesionalmente.** Muchos representantes de entidades donantes dicen que sintieron tristeza al salirse de una organización en la que habían invertido enormes cantidades de tiempo, preocupación y compromiso. Fue útil, dijeron, recordar en repetidas ocasiones que la independencia de la organización era el objetivo real de su trabajo, y que había que actuar de acuerdo al plan.
- **Las políticas de las fundaciones donantes acerca de la participación dentro de las juntas directivas de los beneficiarios normalmente reflejan los principios profundamente arraigados acerca de la ética de la relación entre donante y beneficiario y sobre los intereses a largo plazo de ambos partidos.** En la práctica, sin embargo, pueden haber buenas razones para alterar esas políticas en casos particulares, para formar parte de una junta directiva en particular aunque su organización este en contra, o rehusar formar parte de junta directiva incluso cuando esté permitido. Lo principal, insistieron nuestros colaboradores, es decidir concienzudamente y reconocer que tiene una responsabilidad especial para ayudar a la junta y a la administración de la organización a conseguir el éxito.

Otras formas de usar esta guía

Esta guía se desarrolló con el propósito de ayudar a la entidad donante o al donante particular a reflexionar sobre la decisión de apoyar o no a un emprendimiento, una nueva empresa por definición, con una nueva misión y sin historial operacional o financiero. Además de las preguntas sobre el riesgo relacionado y sobre la necesidad de establecer una nueva organización, los representantes de entidades donantes confrontan preguntas acerca de su función en el proceso de ayudar a iniciar una nueva entidad y de asegurarse de que cuenta con el apoyo necesario. Otras personas involucradas en un emprendimiento podrían también sufrir de las mismas dudas. Puede compartir esta guía con los siguientes interesados:

- Un posible beneficiario con una idea para una organización nueva.

- Los posibles miembros de la junta directiva o consejeros de un emprendimiento.
- Los candidatos para las posiciones de liderazgo dentro de una organización nueva.
- Los socios en la creación o la financiación de un emprendimiento.

Como presenta las descripciones de representantes de entidades donantes que hablan de una serie de dilemas reales, también puede ser una herramienta útil para la formación de personal nuevo sobre el enfoque, la filosofía y los valores fundamentales de una fundación u otra institución donante.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a los creadores y donantes que generosamente compartieron sus experiencias y conocimientos, y todos aquellos cuyo tiempo, talento y perspectiva han hecho posible esta guía, incluyendo las siguientes personas y organizaciones:

Hans Antlov
Tyrone Bain
JoAnne Bander
Alison Barlow
Helen Brunner
David Chiel
John Colborn
Joseph Cook
Larry Cox
Greg Farrel
Jon Funabiki
Taryn Higashi
Robert Hughes
Laode Ida
Alan Jenkins
Matthew Klein
Hein Mallee

Katharine Pearson
Sushma Raman
Gowher Rizvi
Kari Schlachtenhaufen
Kathleen Shea
Paul Shoemaker
Tyra Sidberry
Elizabeth Smith
Susan Kenny Stevens
Christopher Stone
Christine Wing
Philip Yampolsky

Albert A. Listo Foundation
Blue Ridge Foundation
Center for Regional Development Studies -
Indonesia
Donors Forum of South Florida
Ford Foundation
International Trachoma Initiative
Harvar University, Kennedy School
of Goberment
Hyams Foundation
W.K. Kellog Foundation
Larson Allen
Outward Bound USA
Skillman Foundation
Social Venture Partners Seattle
Third Sector New England
Vera Institute of Justice

Para guías adicionales y otros materiales de
la serie GrantCraft, ver grantcraft.org