CONOCIMIENTOS PRÁCTICOS PARA
FUNDACIONES DONANTES

GRANTCRAFT
a service of Foundation Center

APOYO A LA CAPACIDAD DE ORGANIZACIONES SOCIALES BENEFICIARIAS

JUNTOS FORTALECEMOS LA EFECTIVIDAD

#ApoyoalaCapacitación

grantcraft.org
@grantcraft

En la guía ***Apoyo a la capacidad de organizaciones sociales beneficiarias: Juntos fortalecemos la efectividad***, examinamos a las instituciones donantes que abordan el fortalecimiento institucional junto con sus organizaciones beneficiarias. Por medio de ejemplos de fundaciones donantes que varían en tamaño, misión y ubicación geográfica, exploramos diversas estrategias para el fortalecimiento institucional y la sensibilización que las fundaciones podrían incorporar en su toma de decisiones para asegurar juicios considerados y mejor informados sobre el fortalecimiento de las organizaciones.

La autora de la guía es Anna Pond y su editora es Jen Bokoff.

También contribuyeron a esta publicación miembros del personal del Foundation Center, incluyendo a Nina Gantcheva, Christine Innamorato, Cheryl Loe, Jeanette Norton, Erin Nylen-Wysocki, Lisa Philp, Grace Sato, Vanessa Schnaidt y Davis Winslow.

Se agradece a Lori Bartczak, Adriana Jimenez, Nathan Render, y Andrea Salvadori por servir de lectores de esta guía.

La coordinación de la traducción de la guía al español fue realizada por Julieta Mendez y Lauren Bradford. Inés Sucre, Julieta Mendez y el equipo de la Asociación de Fundaciones Empresariales de Colombia colaboraron para la traducción y edición de esta versión.

Diseño gráfico: Kate Thompson.

Ilustraciones: by Zsofi Lang.

Esta guía se realizó con el generoso apoyo financiero de la Open Society Foundations, y el apoyo de la Asociación de Fundaciones Empresariales de Colombia -AFE en la traducción al español. Para acceder a la guía y otros recursos, por favor visite **grantcraft.org**.

Si lo desea, puede extraer, copiar o citar el material de GrantCraft, con reconocimiento a GrantCraft y referencia a los derechos de autor. GrantCraft es un servicio del Foundation Center. Si requiere información adicional, por favor escriba al correo electrónico, **info@grantcraft.org**.

Los Recursos disponibles en la Biblioteca Grantcraft no pretenden dar instrucciones o prescribir soluciones; más bien, que están dirigidos a generar ideas , estimular el debate y sugerir posibilidades.

© 2015 Foundation Center. Esta obra se pone a disposición bajo los términos de la licencia Reconocimiento – No Comercial ("Unported") de Creative Commons, **creative commons.org/licenses/by0nc/4.0**

Esté alerto a los siguientes íconos para indagar y comentar más a fondo:

Contenido en línea

Medida a tomar

Contenido

2 **Ampliar la conversación sobre el fortalecimiento de organizaciones sociales beneficiarias**
Las fundaciones donantes en todas partes del mundo reflexionan sobre la capacitación de sus organizaciones beneficiarias. Concretamos lo que es el fortalecimiento y nuestro enfoque hacia el y compartimos distintos marcos importantes para la conversación.

5 **Explorar opciones para la inversión en apoyo al fortalecimiento institucional**
Las fundaciones enfocan sus esfuerzos para el fortalecimiento institucional de sus organizaciones beneficiarias de diferentes maneras y concuerdan que no existe un sólo enfoque de inversión correcta. Ofrecemos un menú de opciones para la inversión junto con varios ejemplos que exploran cómo y por qué cada uno se ha utilizado en distintas situaciones.

13 **Perspectivas que enfocan y dan forma al otorgamiento de fondos**
La toma de decisiones sobre el apoyo que se otorga al fortalecimiento institucional está sujeta al buen juicio. Compartimos ideas claves que sugerimos para que las fundaciones donantes tomen en cuenta al determinar hacer una inversión y cómo hacerla.

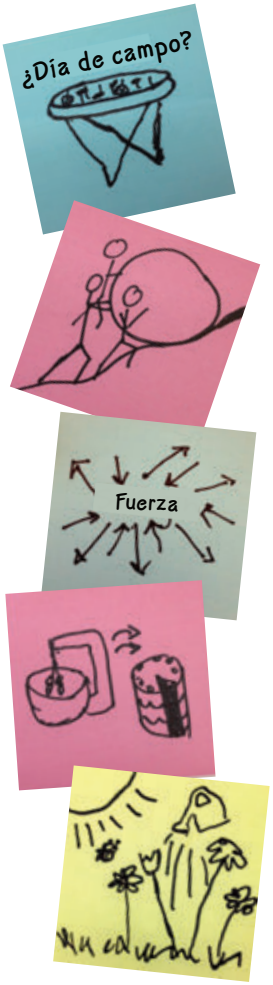
20 **Entender su propia capacidad**
Muchas fundaciones donantes realmente no tienen la capacidad de llevar a cabo ciertos programas de fortalecimiento institucional. Compartimos cinco preguntas claves que las fundaciones donantes podrían hacerse para comprobar qué tipo de aliados podrían ser en los esfuerzos de fortalecimiento institucional.

27 **Reconocer las dinámicas de poder**
Cada relación entre una fundación donante y la organización beneficiaria supone dinámicas de poder; es especialmente importante reconocer estas dinámicas al conversar sobre el fortalecimiento institucional. Compartimos sugerencias de parte de fundaciones donantes para saber cómo estar afinados a estas dinámicas y cómo crear un ambiente que sea lo más cándido y nivelado posible.

33 **Evaluar los efectos a largo plazo: la copa de oro**
Medir los efectos a largo plazo del fortalecimiento institucional es un reto necesario para fomentar el crecimiento de la inversión filantrópica hacia las organizaciones sociales beneficiarias. Proporcionamos recomendaciones de fundaciones donantes, orientadas hacia el proceso sobre cómo investigar, desde el principio de un proyecto de fortalecimiento institucional, los efectos a largo plazo y qué hacer con lo que se aprende.

38 **Juntarlo todo**
Esta guía comparte múltiples puntos de vista sobre cómo abordar el fortalecimiento con organizaciones sociales beneficiarias y pone de relieve el hecho que no existen respuestas correctas, sino juicios informados. En estos dos estudios de caso compuestos, lo invitamos a analizar y tomar decisiones y lo animamos a reflexionar sobre cómo sus ideas se alinean con las de sus colegas.

Ampliar la conversación sobre el fortalecimiento de organizaciones sociales beneficiarias



Se les pidió a los participantes en grupos de referencia que dibujaran lo que representa el fortalecimiento institucional para ellos.

El fortalecimiento institucional tiene muchos significados dentro del mundo de las fundaciones donantes, ni se diga dentro del sector social en general. Cuando les preguntamos a más de treinta empleados de fundaciones donantes e organizaciones beneficiarias, "¿qué imagen le viene a la mente cuando piensa en el fortalecimiento institucional?" cada uno hizo un dibujo y entre ellos pocos se parecían. Multipliquen esas treinta formas de pensar con las miles de fundaciones donantes alrededor del mundo, cada una con su propia misión filantrópica, teoría de cambio, y personal con diferentes imágenes de lo que es el fortalecimiento institucional, y se dará cuenta por qué existen tantos planteamientos distintos para el fortalecimiento institucional entre las fundaciones donantes.

Abundan las opiniones acerca de lo que es y no es el fortalecimiento y sobre la manera correcta e incorrecta de llevarlo a cabo. Esta guía, al igual que otros recursos de GrantCraft, no tiene como propósito respaldar un método o teoría en particular. Al contrario, la intención es compartir una amplia gama de experiencias reales de fundaciones donantes y sus organizaciones beneficiarias para que las fundaciones puedan explorar lo que mejor funciona para sus misiones y prácticas institucionales.

Para desarrollar el contenido de esta sección, hicimos una revisión de la literatura existente sobre el tema y solicitamos contribuciones de profesionales de fundaciones donantes con experiencia en el fortalecimiento institucional. A las entidades beneficiarias, les pedimos consejos sobre cómo podrían las fundaciones donantes y sus organizaciones sociales beneficiarias mejor éxito para asegurar el éxito del trabajo de fortalecimiento. Finalmente, sumamos todos los problemas, retos, preguntas y consejos que escuchamos acerca de cómo tomar decisiones inteligentes en apoyo al fortalecimiento institucional.

Un aspecto único de esta guía es su enfoque en crear consciencia sobre las relaciones: cómo entablar, de forma intencional, relaciones sanas entre fundaciones donantes y organizaciones beneficiarias, lo que consideramos clave en el éxito del fortalecimiento institucional. Verá referencias periódicas a temas como la definición de papeles y expectativas, cómo establecer la confianza y la comunicación franca y el análisis hábil de las variables en juego en las distintas situaciones del fortalecimiento institucional. Entrelazamos estos temas en secciones diseñadas para ayudar a las fundaciones donantes a tomar decisiones realistas sobre cómo iniciarse en o profundizar su apoyo al fortalecimiento de capacidades de las organizaciones beneficiarias.

A continuación resumimos lo que encontrará en las secciones que siguen:

- Un repaso de distintos métodos empleados por fundaciones donantes para el fortalecimiento institucional, incluyendo ejemplos de las inversiones efectuadas por ellas.
- Lentes con los cuales mirar el fortalecimiento institucional de organizaciones beneficiarias que puede ayudar a enfocar sus inversiones.

- Consejos de parte de sus colegas acerca de cómo tomar un paso hacia atrás para reflexionar sobre la capacidad de su fundación para financiar el fortalecimiento institucional.
- Recomendaciones sobre cómo negociar las dinámicas de poder que a menudo surgen con el otorgamiento de fondos filantrópicos dentro del campo del fortalecimiento institucional.
- Asesoramiento sobre cómo analizar e implementar un método para la evaluación.

Si está leyendo esta guía, probablemente se encuentra en alguna posición entre curioso y totalmente convencido acerca del fortalecimiento institucional. Podría estar entre los que tienen opiniones muy fuertes acerca de cómo se debe realizar la capacitación, o tal vez acaba de empezar. Dónde quiera que esté en su camino hacia el fortalecimiento institucional, le invitamos a leer, ver el material relacionado y contribuir con sus experiencias y conocimientos para que así más profesionales de fundaciones donantes puedan hacer juicios informados sobre cómo sus fundaciones deberían colaborar con organizaciones sociales beneficiarias para su fortalecimiento.

¿QUÉ ES EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?

El fortalecimiento institucional consiste fundamentalmente en la mejora de la eficiencia y la eficacia, principalmente a nivel organizacional. El término a veces se usa indistintamente con otros términos como desarrollo organizacional, desarrollo institucional y financiamiento. Es a la vez un verbo (la acción de crear la eficacia, a menudo mediante la mejora de capacidades organizativas específicas, tales como la infraestructura, operaciones, salud financiera, y programas) y un sustantivo (el resultado de una mayor atención a la eficacia).

En esta guía nos centramos tanto en la acción y en lo que resulta cuando las fundaciones donantes y las organizaciones sociales beneficiarias a las cuales apoyan, trabajan en conjunto para fortalecer la efectividad de las organizaciones.

"Algunos oficiales de programas de fundaciones donantes dudan en financiar el fortalecimiento institucional, ya que lo ven como una inversión para cubrir las necesidades básicas de infraestructura de la organización, y eso no es en lo que quieren invertir. Es como cuando la gente parece entender la necesidad de instalar semáforos y construir caminos, pero no quieren pagar por eso. Quieren pagar por su coche de lujo".

— Jenny Hodgson, Global Fund for Community Foundations

¿Cómo se creó esta guía?

La Open Society Foundations impulsó y financió la creación de esta guía. Querían pensar de manera más concreta sobre los distintos planteamientos en el fortalecimiento institucional y estimular un diálogo sobre el tema dentro del mundo de la filantropía y la Inversión Social Privada.

Más de 300 profesionales de fundaciones donantes y de organizaciones sociales beneficiarias compartieron sus puntos de vista por distintos medios:

- Entrevistas con 23 empleados y consultores de fundaciones donantes cuyos programas filantrópicos reflejan una gama amplia de áreas de interés, poblaciones destinatarias y enfoques geográficos dentro de los E.E.U.U. y en el ámbito internacional.
- Cuatro grupos de referencia en Nueva York con 30 profesionales de fundaciones donantes y 15 empleados de organizaciones proveedoras de asistencia técnica y de organizaciones sociales beneficiarias.
- Una encuesta realizada de 260 líderes de fundaciones donantes y de organizaciones sociales beneficiarias de todas partes del mundo.

También llevamos a cabo una revisión de la literatura existente que produjo una cantidad de conocimiento actual. Trabajamos con IssueLab para convertir ese análisis en una colección disponible a todos. (Vea la información a continuación.)

Me parece inexplicable que el fortalecimiento institucional sea relativamente bajo en costos y tenga la capacidad de crear resultados tremendos, y aun así no invertimos lo suficiente en él.

— Doug Bauer, Clark Foundation

Colección especial de IssueLab: Financiar la capacidad

IssueLab, un proyecto del Foundation Center, recopiló una colección de estudios de caso, informes técnicos y evaluaciones que proporciona acceso directo y gratuito a las experiencias y conocimientos de las fundaciones donantes. Explórela para conseguir lo que otras fundaciones y organizaciones sin fines de lucro han aprendido de sus esfuerzos con el fortalecimiento institucional. Lleve a cabo búsquedas, rastreos del contenido, y comparta sus hallazgos en la página, **fundingcapacity.issuelab.org**.

ENCUESTA DE GRANTCRAFT SOBRE EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL: LO QUE COMPARTIERON LAS FUNDACIONES

Las fundaciones que otorgan fondos para el fortalecimiento institucional a menudo apoyan una amplia gama de necesidades de organizaciones sin fines de lucro. Cuando realizamos encuestas a fundaciones donantes y organizaciones sociales beneficiarias, entre los empleados de las fundaciones:

- El 55 por ciento respondió que el fortalecimiento institucional es sumamente importante y el 41 por ciento que es un tanto importante para la misión de sus fundaciones dedicarse al fortalecimiento de sus organizaciones beneficiarias a través de donativos o de otros medios.
- Mientras que las fundaciones invierten en una amplia gama de capacidades identificadas como necesarias de desarrollar por organizaciones beneficiarias, las cinco principales áreas de desarrollo que las fundaciones donantes apoyan con mayor frecuencia son el liderazgo y dotación del personal, la planificación estratégica, la gestión financiera, el gobierno de la organización y la recaudación de fondos.
- Nuestra encuesta mostró que las fundaciones también apoyan otras estrategias de fortalecimiento institucional, como la comunicacion, transiciones ejecutivas, monitoreo, evaluación y aprendizaje, redes de contactos, desarrollo profesional, tecnología y desarrollo del voluntariado.

Los resultados completos de la encuesta se encuentran en línea.

Explorar opciones para la inversión en apoyo al fortalecimiento institucional

Existen muchas maneras mediante las cuales las fundaciones donantes pueden apoyar los esfuerzos de capacitación de sus organizaciones beneficiarias. En esta sección desglosamos diferentes oportunidades de apoyo, incluyendo ejemplos de las consideraciones que las fundaciones han tomado en cuenta al implementar estas oportunidades.

Lo que ofrecemos en esta sección está diseñado para ayudarle a decidir lo que funciona mejor para usted y su fundación. Algunas formas son las adecuadas para ciertas fundaciones y organizaciones beneficiarias en ciertas circunstancias, y lo más probable es que su fundación aplicará diferentes estrategias de inversión—a veces simultáneamente, otras sólo con algunas organizaciones específicas—en momentos específicos.

Su decisión también reflejará sus propias capacidades, lo que exploraremos más adelante en esta guía.

ESTA SECCIÓN CUBRE LO SIGUIENTE:

- Donativos y reconocimientos para el fortalecimiento institucional de organizaciones sociales beneficiarias.
- Financiamiento para gastos operativos, donativos otorgados sin restricciones
- Donativos o contratos asignados a proveedores de asistencia técnica y sus intermediarios
- Redes de pares para el aprendizaje y comunidades de práctica
- Colaboraciones entre fundaciones donantes y más allá
- Otros instrumentos para el fortalecimiento institucional, incluyendo los no monetarios

DONATIVOS Y PREMIOS OTORGADOS AL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Algunas fundaciones otorgan donativos dirigidos parcial o totalmente al desarrollo de capacidades dentro de una organización sin fines de lucro en particular.

Todos me llevan allí, pero ¿cuál es mi mejor camino?

- A menudo, son donativos otorgados una sola vez en un sólo monto o por varios años seguidos que se otorgan en el contexto de áreas programáticas filantrópicas de la fundación.
- Además, estos donativos se otorgan a menudo a organizaciones actualmente beneficiarias de la fundación y responden a las solicitudes específicas de estas acerca del fortalecimiento.
- Algunas fundaciones donantes tienen programas de donativos dedicados únicamente a financiar el desarrollo de la eficiencia y la eficacia de las organizaciones.
- Algunas fundaciones donantes incorporan el fortalecimiento institucional en todas sus actividades filantrópicas, a menudo, con el objetivo de ayudar a cumplir metas programáticas.
- Otras fundaciones buscan premiar la innovación en la efectividad institucional con un proceso de otorgamiento de fondos especializado, tales como un programa de premios.

Ejemplos provenientes de fundaciones:

La **David and Lucile Packard Foundation**, que otorgó aproximadamente US$3 millones en el 2014, por medio de su programa de desarrollo de la eficiencia y eficacia de las organizaciones, se centra en el fortalecimiento institucional de organizaciones sociales. "Las organizaciones beneficiaras actuales de la Packard Foundation cumplen con los requisitos para solicitar apoyo del programa de desarrollo de la eficiencia y eficacia de las organizaciones", dice Kathy Reich, directora de efectividad organizacional y filantropía. "A comienzos de los años ochenta, David Packard observó que las organizaciones sociales no invierten, por muchas razones complicadas, en la planificación estratégica, la gestión del talento, el desarrollo del liderazgo y otras capacidades institucionales de la misma manera que lo hace la empresa privada. Estaban convencidos que deberían sentirse con plenas facultades para hacerlo y contar con los recursos necesarios para ello", dice Reich. Para estos donativos, la Packard Foundation establece pocas restricciones sobre lo que pueden solicitar en términos de fortalecimiento institucional, siempre y cuando la propuesta sugiera la forma en la cual la organización va a hacerle frente.

Aquí les ofrecemos ejemplos adicionales:

- "Incluimos la asistencia técnica dentro de cada una de nuestras áreas programáticas", dice Pat Swann, oficial de programas de la **New York Community Trust**. **CONTINÚE LEYENDO**
- "Nuestras inversiones filantrópicas se están enfocando más en la salud interna de la organización", dice Sandra Dunsmore, directora del grupo de apoyo de los encargados de los donativos institucionales de la **Open Society Foundations** "porque creemos que las organizaciones saludables serán más duraderas, y por lo tanto más capaces de contribuir al fortalecimiento de sus campos de trabajo que a la vez serán más capaces de alcanzar y defender sus logros". **CONTINÚE LEYENDO**
- La **Greater New Orleans Foundation** y su iniciativa enfocada en la efectividad institucional "Organizational Effectiveness Initiative", una iniciativa liderada por fundaciones donantes de Nuevo Orleans para la efectividad de las organizaciones sociales, patrocina "Pitch It! The Innovation Challenge" (¡Lance su campaña! El reto de la innovación) con fondos filantrópicos de la Kresge Foundation y Chevron. **CONTINÚE LEYENDO**

FINANCIAMIENTO PARA LOS GASTOS DE OPERACION (TAMBIEN CONOCIDO COMO DONATIVOS SIN RESTRICCIONES)

Mientras que algunas fundaciones donantes siguen con dudas sobre si organizaciones beneficiarias realmente le dan prioridad a su propia capacitación cuando se les otorga fondos sin restricciones, otras consideran que la financiación sin restricciones es una inversión fundamental en la efectividad y sostenibilidad de las organizaciones.

- Algunas fundaciones donantes consideran que otorgar fondos sin restricciones es una forma de darles a los líderes de organizaciones sin fines de lucro, especialmente de organizaciones de "alto rendimiento", la libertad y flexibilidad para

Nota: Todas las fundaciones donantes aquí mencionadas emplean múltiples métodos para el otorgamiento de donativos en una variedad de combinaciones. Incluso, algunos ejemplos incluidos caben en más de una categoría. El propósito de los ejemplos utilizados en esta sección no es hacer una crónica de la obra completa de cada fundación donante, sino resaltar los tipos y usos potenciales de instrumentos de inversión específicos.

invertir en sus organizaciones de manera que los donativos otorgados con propósitos específicos no permiten.

- Para algunas fundaciones donantes, tales como las fundaciones familiares más pequeñas, que tienden a otorgar múltiples donativos a un grupo limitado de beneficiarios por muchos años, hemos escuchado decir que tiene sentido ofrecer donativos para el fortalecimiento institucional y gastos operativos en conjunto. Uno de estos métodos de otorgamiento de fondos hace que las organizaciones sociales se centren en estrategias específicas, mientras que el otro les da la libertad de utilizar los fondos en lo que más necesitan para cubrir sus necesidades.
- Para algunas fundaciones donantes que ofrecen apoyo sin restricciones, el incluir conversaciones acerca de la efectividad institucional dentro de la debida diligencia realizada durante el proceso de evaluación en el otorgamiento de fondos asegura que esos fondos contribuyan a mejoras en la capacidad.

Ejemplos provenientes de fundaciones:

La **Weingart Foundation** se propuso un replanteamiento estratégico que le ha llevado a convertirse en uno de los defensores más ardientes del apoyo a gastos operativos sin restricciones como herramienta de fortalecimiento institucional para organizaciones sin fines de lucro y de alto rendimiento. En el 2008, cuando la economía empezaba a sufrir los efectos de la crisis, la Weingart Foundation se dedicó a reflexionar sobre sus prácticas filantrópicas, que había incluido el apoyo al fortalecimiento institucional implementado como respuesta a las peticiones de sus organizaciones beneficiarias. En estos momentos, los donativos en apoyo a las operaciones en general sin restricciones representan alrededor del 60 por ciento de los donativos otorgados anualmente por la fundación. "Pensamos que este tipo de financiación filantrópica es una de las mejores herramientas para el apoyo a la capacidad y la sostenibilidad de las organizaciones, sobre todo las que están bien gestionados, bien dirigidas, y que ofrecen programas efectivos", dice Belén Vargas, vicepresidente de programas de la fundación. A pesar de que los donativos se otorgan verdaderamente sin restricciones, "estamos muy contentos de ver que las organizaciones beneficiarias están utilizando nuestros dólares para invertir en sí mismas más allá de programas y servicios". El proceso de la debida diligencia de la Weingart Foundation, que incluye un amplio diálogo con las organizaciones beneficiarias sobre lo que está sucediendo dentro de sus organizaciones,

"Tenemos que crear más de estos "safe spaces" o espacios seguros, algunos de los cuales no involucran a las fundaciones donantes, donde pueda ocurrir el intercambio de habilidades y conocimiento entre colegas".

—Tina Thiart, HGG NPO Sustainability Solutions

seguramente contribuye a este resultado. "Les decimos que queremos aprender más acerca de sus organizaciones, su infraestructura, y donde están en su ciclo de vida institucional, y luego les preguntamos, ¿Cuáles son las capacidades institucionales que quisieran desarrollar en los próximos años pero que no pueden por falta de dinero?", dice Vargas. "La mayoría de las organizaciones beneficiarias no piensan automáticamente en este tipo de apoyo. Iniciamos esta conversación con nuestros beneficiarios, haciéndoles saber que pueden utilizar los fondos sin restricciones para invertir realmente en sí mismos. Y luego lo hacen".

A continuación, les ofrecemos ejemplos adicionales:

- Después de más de una década de otorgar donativos dirigidos a la planificación e implementación de programas en respuesta a las necesidades de capacidad auto diagnosticadas por sus donatarios, la **Hawaii Community Foundation** cerró su programa de efectividad institucional y ahora ofrece apoyo operativo sin restricciones. **CONTINÚE LEYENDO**
- "Soy la única empleada con 12 miembros de la junta directiva", dice Robin Platts, directora ejecutiva de la **Dresher Foundation**. "Eso significa que me relaciono con muchas de nuestras organizaciones beneficiarias. La gente sabe que otorgamos donativos para el fortalecimiento institucional y una gran cantidad de apoyo operativo. Somos una de las pocas fundaciones en el área de Baltimore conocida por ofrecer financiación flexible.' **CONTINÚE LEYENDO**
- La **Bill and Melinda Gates Foundation** incubó la Roadmap Region, un amplio consorcio comunitario y colaboración entre siete distritos escolares con la mayor concentración de jóvenes de edad escolar de bajos ingresos del estado, y les otorgó a los beneficiarios apoyo operativo en general con algunos parámetros definidos. **CONTINÚE LEYENDO**

DONATIVOS Y CONTRATOS A PROVEEDORES DE ASISTENCIA TÉCNICA Y A LOS INTERMEDIARIOS

Si bien las fundaciones donantes suelen otorgar fondos a sus organizaciones beneficiarias para que estas a su vez contraten a consultores que les apoyen en el área de fortalecimiento institucional, a veces las fundaciones donantes invierten directamente en estos servicios de asistencia técnica. La financiacion y contratos destinados a los proveedores apoyan, en muchos casos, la asistencia técnica y consultoría a un conjunto de organizaciones sin fines de lucro. En otros casos, las fundaciones donantes ofrecen financiación para costos operativos o para programas para que los proveedores de asistencia técnica puedan ayudar a una gama aún más amplia de organizaciones, como por ejemplo, ofrecer un taller para la capacitiacion de liderazgo para el personal de organizaciones sin fines de lucro.

- Para algunas fundaciones donantes el apoyo financiero a los proveedores de asistencia técnica es una manera de extender su alcance en el fortalecimiento institucional y aprovechar al máximo sus inversiones.
- Las fundaciones donantes pueden trabajar con proveedores de asistencia técnica para crear "espacios seguros" para que sus organizaciones beneficiarias puedan obtener asesoramiento en el momento que lo necesitan, interacciones en las que las fundaciones donantes no participan.
- Algunas fundaciones donantes crean colaboraciones con consultores para gestionar los múltiples componentes de la capacitación y fortalecimiento de sus organizaciones beneficiarias.
- Algunas fundaciones redistribuyen sus donativos por medio de organizaciones intermediarias que ofrecen apoyo al fortalecimiento institucional.
- Las fundaciones donantes no solo invierten en los proveedores de servicios de fortalecimiento institucional más conocidos. Al buscar fortalecer sus campos, gestionan el conocimiento y capacidades de organizaciones que están en posición fuerte que pueden ayudar a mejorar a las demás. Por ejemplo, aquellas organizaciones que están más establecidas podrían fungir como administradoras de organizaciones incipientes.
- Ir más allá de los consultores de costumbre también puede significar que las fundaciones donantes se comprometan a desarrollar sistemas de servicios pro bono en apoyo a las organizaciones sin fines de lucro.

Ejemplos de fundaciones donantes:

"Les otorgamos donativos a organizaciones que ofrecen fortalecimiento institucional a otras organizaciones", dice Beth Fernández, oficial de programas del **Sigrid Rausing Trust** que apoya a los derechos de lesbianas, gays, bisexuales y personas trans y combate la xenofobia e intolerancia. "Por ejemplo, financiamos a varias organizaciones redistribuidoras de fondos en diferentes temas en el área de los derechos humanos, y estas a su vez les otorgan fondos a organizaciones más pequeñas. Estos donativos van acompañados del asesoramiento técnico o talleres de formacion. Supervisan y tratan de ayudar a sus organizaciones beneficiarias a mejorar su efectividad de varias maneras. Básicamente, se trata de un asesoramiento enfocado y recursos que permiten a sus donatarios mejorar áreas específicas de su trabajo. Los consejos varían en amplia gama,

Tipos de proveedores de servicios para el fortalecimiento institucional y cómo aprender más acerca de ellos

Algunas fundaciones donantes tienen conexiones entre los círculos de proveedores de servicios para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades y otras tienen menos conocimiento de este tipo de servicios. En términos generales, las organizaciones que prestan este tipo de asistencia a las organizaciones sin fines de lucro se clasifican dentro de estas categorías:

- Grupos de asesoría/consultoría sin fines de lucro
- Intermediarios sin fines de lucro
- Instituciones de investigación
- Centros académicos y sus facultades y programas que se centran en el desarrollo institucional y la gestión y administración de entidades sin fines de lucro
- Asociaciones sin fines de lucro
- Consultores independientes
- Consultores del sector comercial o privado

Si busca información adicional sobre proveedores específicos, una fuente de información es la *National Network of Consultants to Grantmakers*, un recurso gratuito que recopila datos sobre consultores aprobados que prestan servicios a todo tipo y tamaño de fundación donante. Visite el sitio Web **grantcraft.org/discussions/capacity-providers** para compartir los enlaces y descripciones de proveedores que conoce y, si es proveedor, para compartir información acerca de su establecimiento.

desde la gestión financiera, a la movilización de bases de apoyo, a hacerle frente a los problemas de seguridad. Así es como en la mayoría de los casos llevamos a cabo el fortalecimiento institucional.'

A continuación, les ofrecemos ejemplos adicionales:

- "Contamos con 15 organizaciones en nuestro programa de formación de gestión que pueden responder a una gran variedad de asuntos en la efectividad institucional que enfrentan las organizaciones sin fines de lucro", dice Doug Bauer, director ejecutivo de la **Clark Foundation**. **CONTINÚE LEYENDO**
- Por medio de su programa de fortalecimiento institucional para la región sur, la **Stewart W. and Willma C. Hoyt Foundation** tiene un socio sin fines de lucro para el fortalecimiento institucional que ofrece seminarios enfocados en el fortalecimiento del buen gobierno institucional y de la gestión de sus operaciones. **CONTINÚE LEYENDO**
- "Nuestros clientes han apoyado a organizaciones líderes artísticas y culturales que no suelen participar en actividades para el fortalecimiento institucional, pero que están bien posicionados para ayudar a fortalecer a otras organizaciones sin fines de lucro", dice Jonathan Horowitz, vicepresidente de **JP Morgan Private Bank**, servicios para fundaciones donantes privadas. **CONTINÚE LEYENDO**
- Existe cierto tipo de fortalecimiento institucional que puede ser costoso. Por lo tanto, resulta valorable involucrar a voluntarios", dice Rick Moyers, vicepresidente de programas y comunicaciones de la **Meyer Foundation**. **CONTINÚE LEYENDO**

APRENDIZAJE ENTRE COLEGAS DE ORGANIZACIONES DONATARIAS, CO-APRENDIZAJE, Y COMUNIDADES DE PRÁCTICA

Está incrementando el intercambio de aprendizaje entre pares y las comunidades de práctica como estrategias de inversión para el fortalecimiento institucional.

- Los empleados de fundaciones receptoras de donaciones reconocen que las instituciones de beneficencia social aprenden más en grupos de colegas donde tienen el control total o parcial de la agenda, especialmente cuando se tratan temas delicados como el fortalecimiento del liderazgo o el buen gobierno, o bien, cuando se le impulsa a una organización a alcanzar su próximo nivel de crecimiento, o cuando se trata de construir campos o movimientos.

"Conozco a dos instituciones de beneficencia social que deberían ser aliadas, pero se pasan todo el tiempo peleando por recursos. Los voy a lanzar en una canoa por unas horas y decirles: 'no vuelvan hasta que puedan conversar civilizadamente'. Ahí tienen una especie de fortalecimiento institucional".

— Representante anónimo de una fundación donante

- Algunas veces el aprendizaje centrado en la formación de competencias entre colegas evoluciona a partir del momento que la fundación donante observa una tendencia dentro de su grupo de beneficiarias y decide ayudar a ese grupo a mejorar en una competencia en particular.
- El aprendizaje entre colegas existe y se transforma en muchas formas distintas, por ejemplo, puede resultar en una convocatoria diseñada por la fundación donante, una comunidad de práctica solicitada por las instituciones de beneficencia social, un método diseñado en conjunto con las instituciones de beneficencia social, o un grupo que los consultores ayudan a formar.
- Algunas veces el intercambio de aprendizaje entre instituciones de beneficencia social es opcional y a veces es obligatorio. De cualquier manera, las organizaciones sin fines de lucro valoran cuando las fundaciones donantes combinan la capacitación con el apoyo para aplicar lo ha aprendido a la práctica institucional. Hemos escuchado que, "La formación sin la capacidad de implementación no es de mucha ayuda".
- El aprendizaje entre organizaciones colegas no tiene que comenzar de una manera formal o complicada. El simple acto de poner a dos instituciones de beneficencia social en contacto puede tener un tremendo impacto.

MEDIDA A TOMAR

Organice un evento en el cual invita a oficiales de programas de fundaciones donantes donde se aborde el siguiente tema:¿Financiar gastos operativos es una forma de apoyar al fortalecimiento institucional?

Ejemplos de fundaciones:

En 2009 durante la recesión, la **New York Community Trust** (una fundación donante comunitaria) escogió a tres comunidades de la Ciudad de Nueva York con altas concentraciones de pobreza y donde habitaran una gran cantidad de organizaciones sin fines de lucro pequeñas y vulnerables que se vieron impactadas por la crisis económica y los recortes presupuestarios. Invitó a Community Resource Exchange a que trabajara con grupos en tres comunidades, incluyendo the Far Rockaways. "Avanzar rápidamente hacia el 2012", dice Pat Swann, oficial superior de programas en el New York Community Trust. "Las organizaciones sin fines de lucro en los Far Rockaways (zona costal de la Ciudad de Nueva York) habían estado, hasta ese momento, reuniéndose durante varios años cuando llegó el huracán Sandy. Después del desastre, estos grupos se unieron y se mantuvieron unidos y coordinados, con base en las relaciones que habían establecido. Y a partir de eso, han formado una alianza que está muy consciente de no querer crear una nueva organización. Más bien, la coalición ha asumido el papel de facilitar conexiones entre organizaciones que sirven a poblaciones similares, y de conectar a los residentes con los programas y servicios que ofrecen allá".

A continuación, les ofrecemos ejemplos adicionales:

- "Estamos estrenando un proyecto piloto con una estrategia para la transición del liderazgo ejecutivo ya que varias de nuestras instituciones de beneficencia social estaban a punto de pasar por cambios de liderazgo", dice Liz Sak, directora ejecutiva de la **Cricket Island Foundation**. **CONTINÚE LEYENDO**

MEDIDA A TOMAR

Tome 15 minutos para clasificar los distintos tipos de inversiones en fortalecimiento institucional que ha realizado su fundación donante. Identifique un método de inversión que no se haya probado aún dentro de su fundación donante que podría beneficiar a una o más de sus instituciones de beneficencia social y aplíquelo.

- Crear un grupo de apoyo para directores y otros líderes de grandes organizaciones sin fines de lucro internacionales fue una manera de ayudarlos a debatir asuntos difíciles en el liderazgo de sus organizaciones en un 'espacio seguro' y con interlocutor de alto nivel", dice Adriana Craciun, asesora senior en fortalecimiento y desarrollo institucional de la **Oak Foundation**. **CONTINÚE LEYENDO**

- En el **California Endowment**, "Aprendimos a principios de los primeros 10 años de nuestra iniciativa Building Healthy Communities (construir comunidades saludables) que algunos de los resultados más impresionantes eran gracias al liderazgo efectivo y la promoción de la gente joven", dice Gregory Hall, director de calidad y efectividad programática. Los jóvenes empezaron a asistir a las reuniones locales de planificación del programa *Building Healthy Communities* (*Construyendo Comunidades Sanas*) para expresar sus prioridades para lograr los cambios en la escuela y comunidad. En estos momentos, casi todas las 14 sedes de iniciativas de la California Endowment incluyen mesas para líderes jóvenes. **CONTINÚE LEYENDO**

- "He puesto en contacto a dos de nuestras instituciones de beneficencia social, una de Palestina y la otra de Vietnam. Ambas buscaban la manera de conectarse con empresas locales en contextos de mercados emergentes donde es escasa la asistencia para el desarrollo, pero donde existen jóvenes profesionales de negocios que podrían participar como voluntarios y, posiblemente, como donantes", dice Jenny Hodgson, directora ejecutiva del **Global Fund for Community Foundations**. **CONTINÚE LEYENDO**

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL POR MEDIO DE ALIANZAS ENTRE FUNDACIONES DONANTES Y OTRAS INSTITUCIONES

Algunas fundaciones donantes se han unido para hacerles frente a los retos del fortalecimiento institucional, intercambiando ideas sobre asuntos que ocurren, problemas y oportunidades en un área de interés común.

- Las fundaciones donantes se plantean la colaboración de distintas maneras, desde unir fuerzas para explorar lo que la financiación colectiva podría producir, hasta juntar recursos en un fondo compartido.

- Algunos de los colaborativos de las fundaciones se centran en fortalecer la efectividad institucional de las organizaciones sin fines de

lucro, ayudándolas a obtener acceso a recursos para fortalecimiento institucional

- Otras alianzas entre fundaciones donantes se centran en fortalecer a instituciones de beneficencia con el propósito de efectuar cambios en áreas de interés para las fundaciones donantes, áreas tales como la pobreza infantil, la reforma de la educación pública, el desarrollo de liderazgo para la base comunitaria, el crecimiento de la filantropía local y la innovación social.
- Algunas colaboraciones entre fundaciones donantes son administradas y dirigidas por intermediarios. Algunas representan alianzas por medio de las cuales las fundaciones redistribuyen sus donativos a través de otras fundaciones donantes.
- Algunas de estas colaboraciones involucran a otros sectores, incluida la industria y agencias del Estado, para hacerle frente a los problemas, así como innovar y conseguir soluciones que puedan posicionar a las organizaciones sin fines de lucro para un éxito aún mayor.

Ejemplos provenientes de las fundaciones:

Hace varios años, la **J.W. McConnell Family Foundation** lanzó *Innoweave*, un recurso de innovación social para múltiples sectores que incluye nueve áreas de innovación que van desde la computación en la nube, las finanzas solidarias, y la evaluación del desarrollo. La herramienta lleva a las organizaciones comunitarias a través de varios niveles, ayudándolas a aprender, evaluar e implementar innovaciones, con fondos disponibles al final que las organizaciones pueden utilizar para obtener la formación en un área de innovación en particular. "A pesar de que las huellas de McConnell están por todas partes en *Innoweave* y somos una importante fuente de financiación de la misma, cada vez va menguando nuestro rol como la principal fuente de financiación", dice John Cawley, vicepresidente de la fundación. "El gobierno de Canadá, varias de las principales redes del United Way, fundaciones comunitarias, y otros proveedores de fondos han dicho: "Es excelente que hayan lanzado este proyecto piloto y perfeccionado los módulos y cursos de capacitación. Estamos impresionados por su sólida red de consultores. Nos gustaría, por ejemplo, hacer pasar a todos los United Ways en esta región por la capacitación *Innoweave* y vamos a financiarlo.' Así que, básicamente, creamos esta plataforma de innovación donde la gente puede venir y aprovechar los recursos que están allí y contribuir con sus propios recursos financieros.' Un compromiso de colaboración es exactamente lo que la J.W. McConnell Family Foundation había buscado desde el principio de la iniciativa. Reconoció que la ampliación de la innovación en todo el sector sin fines de lucro en Canadá requeriría socios motivados e involucrados.

A continuación, les ofrecemos ejemplos adicionales:

- "Gran parte de nuestro trabajo en el fortalecimiento institucional se lleva a cabo dentro de nuestros fondos colaborativos", dice Melinda Fine, vicepresidente de **NEO Philanthropy**. "Cada fondo colaborativo apoya a instituciones particulares con el fin de fortalecer el trabajo de campo coordinado dentro del área de enfoque de un fondo determinado. Consideramos que el fortalecimiento institucional es esencial para lograr este mayor esfuerzo de desarrollo de campo". **CONTINÚE LEYENDO**
- Stand Up For Our Children es una iniciativa y colaboración de la **W.K. Kellogg Foundation** que moviliza las voces de los padres para abogar en nombre de sus hijos en edades entre cero a cinco años. "Decidimos desde el principio volver a lanzar la iniciativa para que tuviera un componente de fortalecimiento institucional", dice Joann Ricci, vicepresidente para la eficacia institucional de la **Greater New Orleans Foundation**. **CONTINÚE LEYENDO**
- Con el apoyo de la **Weingart Foundation**, surgió una colaboración entre nueve principales fundaciones donantes para el fortalecimiento

MEDIDA A TOMAR

Cree una red de aprendizaje entre colegas para el personal de programas de su fundación con el objetivo de compartir información y enfoques sobre el fortalecimiento institucional, así como para ofrecer una experiencia práctica con el aprendizaje entre colegas.

MEDIDA A TOMAR

Identifique a otro representante de una fundación donante con el cual nunca haya trabajado que comparta su interés en el fortalecimiento institucional e inicie una conversación.

institucional del área de Los Ángeles para explorar la viabilidad de crear un medio robusto de base tecnológica (también conocido como "Information Exchange", o intercambio de información) a través del cual las organizaciones sin fines de lucro pudieran acceder a servicios apropiados para el fortalecimiento institucional.
CONTINÚE LEYENDO

HERRAMIENTAS ADICIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, INCLUYENDO HERRAMIENTAS NO MONETARIAS

No todas las fundaciones donantes pueden tener un programa independiente para la eficacia institucional, o incluso otorgar fondos dedicados al fortalecimiento institucional o al gasto operativo. En estos casos, los recursos de financiación podrían ser limitados o el personal pudiera no tener la experiencia adecuada para ejecutar estas estrategias. Esto no significa que no se pueda invertir en el fortalecimiento institucional utilizando otros mecanismos de apoyo que ya tienen disponible.

- Algunas fundaciones donantes hacen inversiones especializadas, como donativos de capital para el apoyo a largo plazo, donativos con requisito de contrapartida, inversiones patrimoniales en empresas sociales y becas de investigación, que pueden convertirse en herramientas de crecimiento para el fortalecimiento de componentes claves de la organización, como la salud financiera y el desarrollo de liderazgo.
- Algunas fundaciones ofrecen talleres, manuales, y cursos intensivos para incrementar el conocimiento sobre el fortalecimiento institucional de las organizaciones sin fines de lucro, a veces en colaboración con los proveedores de estos servicios. Los temas varían e incluyen los fundamentos de gobierno dentro de las juntas directivas sin fines de lucro, la recaudación de fondos, el liderazgo, y la defensa y movilización; también se trabajan temas más específicos, como por ejemplo, como fortalecer las reservas operativas de la organización, el trabajo con los consultores y entrenadores, y cómo mejorar la recaudación de fondos de donantes particulares.
- A veces el personal de las fundaciones donantes presta su experiencia en el tema de fortalecimiento institucional, ofreciendo sus servicios a modo voluntario o sirviendo como miembro de alguna junta directiva para una institución de beneficencia.
- Algunos miembros del personal de las fundaciones donantes ofrecen asistencia técnica para el fortalecimiento institucional reuniéndose con sus organizaciones donatarias para asesorarlos y ayudarles a resolver retos institucionales que puedan estar enfrentando
- Las fundaciones pueden convocar retiros o foros que producen beneficios en el fortalecimiento institucional con el simple acto de crear conexiones entre las instituciones de beneficencia social.

Ejemplos provenientes de las fundaciones:

Cuando la **Greater New Orleans Foundation** inició su programa de fortalecimiento institucional, "Decidimos aprovechar nuestro programa titulado "*Series 101*" (Serie 101) para enfrentar ciertas necesidades fundamentales ", dice Joann Ricci. La fundación donante creó talleres para fortalecer las competencias básicas que todos los que trabajan para instituciones de beneficencia social deben tener, como por ejemplo, en temas como la abogacía, el buen gobierno, la recaudación de fondos, la evaluación y la gestión financiera. Al mismo tiempo, se inició lo que la fundación llamó "viernes de formación sin cita previa" en el cual los directores ejecutivos de las instituciones de beneficencia social podían venir a sesiones de formación gratuitas el primer viernes de cada mes. "Soy capacitadora acreditada", dice Ricci. "Había estado formando a líderes de instituciones de beneficencia social y de fundaciones donantes como parte de mi práctica de consultoría y como parte de mi trabajo en la fundación por mucho tiempo.' Cuando se anunció esta oportunidad, la respuesta fue tremenda. "Dentro de 24 horas, estaba completamente llena mi agenda para los próximos seis meses.' Estas sesiones de entrenamiento, que ya no se ofrecen, ayudaron a Ricci a establecer el enfoque de desarrollo y formación de manera correcta. "Resultó ser una gran manera de escuchar y aprender más acerca de las necesidades", dice Ricci, "y entablar relaciones con las instituciones de beneficencia social, algo que las organizaciones también valoran'. Las organizaciones que participaron también se beneficiaron por el acceso a los consejos de alguien con especialización en el fortalecimiento institucional.

Aquí les ofrecemos ejemplos adicionales:

- La **Meyer Foundation** ofrece cursos intensivos de tres días sobre liderazgo para directores ejecutivos que están orientados específicamente hacia los directores ejecutivos que han estado en sus puestos de trabajo durante más de dos años y por menos de cinco. "Hemos visto que este período es de peligro para los líderes de organizaciones sin fines de lucro", dice

Rick Moyers, vicepresidente de programas y comunicaciones. **CONTINÚE LEYENDO**

- "Hacemos muchos donativos de contrapartida y donativos que igualan los fondos contribuidos por otra entidad o donantes particulares con nuestro apoyo operativo", dice Robin Platts de la **Dresher Foundation. CONTINÚE LEYENDO**
- "Lo que los residentes de la residencia juvenil realmente necesitaban eran productos básicos de higiene, así que terminamos proporcionándolos directamente", compartieron los líderes juveniles de la junta directiva juvenil de la **Gaines Jones Education Foundation**. **CONTINÚE LEYENDO**

En balance final: En todo lo que hacen las fundaciones donantes, se deben preguntar, "¿Cuál es el ángulo para el fortalecimiento institucional?"

PREGUNTAS PARA LA DISCUSIÓN:

Las preguntas para la discusión aparecen al final de cada sección de esta guía. Reflexione sobre ellas independientemente y luego utilícelas para iniciar conversaciones con otros miembros del personal de su fundación donante o dentro de sus redes de colegas.

- ¿Ofrece su fundación donativos dedicados al fortalecimiento institucional? ¿O acaso, incorpora prácticas de fortalecimiento institucional a lo largo de su proceso de otorgamiento de fondos? ¿O ambos?
- ¿Qué llevo a su fundación donante a adoptar su estrategia actual?; ¿Está formalizado o es un enfoque informal?
- ¿Considera que financiar gastos operativos es una forma de apoyo al fortalecimiento institucional?; ¿Existe un consenso en su fundación?
- ¿De qué manera utiliza su fundación a los consultores o proveedores de asistencia técnica para apoyar el fortalecimiento de las instituciones de beneficencia social a las cuales apoya?
- ¿Cómo puede averiguar si el intercambio de aprendizaje entre instituciones pudiera serles realmente útil a las instituciones de beneficencia social a las cuales apoya, y no solo sea un requisito que deben cumplir para quedar bien con su fundación?
- Bajo su criterio y el de sus colegas ¿qué inversiones adicionales deben realizarse como apoyo al fortalecimiento de sus organizaciones donatarias?
- Para los profesionales de instituciones de beneficencia social: ¿Qué tipos de inversiones filantrópicas han sido de mayor ayuda en apoyar el fortalecimiento de su organización?; ¿Cómo podría comunicar esa información a otras fundaciones donantes?

Perspectivas que enfocan y dan forma al otorgamiento de fondos filantrópicos

Las fundaciones donantes y organizaciones sin fines de lucro compartieron una serie de perspectivas que les permiten tener un mayor enfoque en las inversiones para el fortalecimiento institucional. Algunas de estas perspectivas le ayudarán a ver la situación de lejos y apartarse de los retos que afectan a instituciones particulares. Otras le ayudarán a ver la situación mas de cerca y de esa forma percibir problemáticas internas particulares o dinámicas específicas que puedan decidir el éxito o el fracaso de los donativos planificados.

Algunas de estas perspectivas se sobreponen una encima de la otra y ninguna está destinada a ser utilizada de forma independiente a los demás. Sin embargo, cada una ofrece perspectivas que pueden influenciar el otorgamiento de donativos de su fundación para el fortalecimiento institucional sin fines de lucro y más allá.

La toma de decisiones se hace más fácil cuando está todo enfocado.

ESTA SECCIÓN CUBRE LO SIGUIENTE:

- Relaciones con las instituciones de beneficencia social.
- Entender la preparación y disposición de las organizaciones hacia el fortalecimiento.
- Cómo el contexto afecta la implementación de la capacitación.
- Qué tipo de cambio de cultura institucional se necesita para que el fortalecimiento institucional tenga éxito.
- Estar claros sobre las funciones y metas dentro del fortalecimiento institucional.
- Entender si los problemas de control están minando el éxito del fortalecimiento institucional.

LA PERSPECTIVA DE LA RELACIÓN

La manera en la cual las fundaciones donantes se involucran y entablan relaciones con sus instituciones de beneficencia social tiene una importancia profunda. De hecho, casi todas las historias que hemos escuchado acerca del éxito del fortalecimiento institucional destacan la importancia de la conexión franca y honesta, así como un diálogo que fluye en ambas direcciones entre fundaciones e instituciones de beneficencia social. Se reiteró en repetidas ocasiones, que la forma en la cual las fundaciones consideran las relaciones con sus instituciones de

beneficencia social puede crear o dañar la confianza necesaria para el intercambio auténtico acerca de sus fortalezas y desafíos. De parte de las organizaciones sin fines de lucro escuchamos, "las relaciones se crean mejor cuando las instituciones de beneficencia social se sienten capaces de llevar una conversación" y "cuando la fundación donante no reacciona con estrés o angustia si sus instituciones de beneficencia social comparten sus retos y deficiencias".

Dado que la relación entre fundación donante y organización beneficiaria se construye en torno a la premisa del dinero que las fundaciones donantes poseen y las instituciones de beneficencia social necesitan, puede ser difícil llegar al establecer la confianza. Ambas, las fundaciones donantes y las instituciones de beneficencia social, nos compartieron lo siguiente: "Entablar relaciones lleva tiempo", tiempo en el cual el otorgamiento de fondos no es siempre el tema subyacente de toda conversación.

Sea cual sea el proceso de su fundación donante, "la confianza tiene que construirse para que usted pueda indagar sobre los retos de fortalecimiento institucional de sus organizaciones sociales beneficiarias sin que estas duden de sus intenciones", dice una representante de una fundación donante. "No sólo se sentirán incomodas divulgando sus deficiencias, sino que tantas organizaciones están acostumbradas a solicitar apoyo para proyectos, no para el fortalecimiento interno de la organización, ya que esa es la norma. Para hablar de manera real sobre el desarrollo de competencias y capacidades se requiere un tipo de conversación diferente a la que la mayoría de las organizaciones están acostumbradas a tener con las fundaciones donantes.

Maneras en que las fundaciones donantes abordan sus relaciones de forma intencional

Los siguientes ejemplos representan algunas maneras en que las fundaciones donantes están deliberadamente pensando en las relaciones con sus instituciones de beneficencia social.

- Cómo el escuchar y proporcionar recursos, incluso antes de otorgar donativos, ha ayudado a la **Greater New Orleans Foundation** a crear las bases para unas relaciones de más confianza con sus instituciones de beneficencia social. **CONTINÚE LEYENDO**
- Cómo el proceso de solicitud del **Global Fund For Community Foundations'** funciona como un primer paso fundamental en la creación de relaciones con organizaciones sin fines de lucro **CONTINÚE LEYENDO**
- Cómo la **Clark Foundation** trata de incorporar conversaciones sobre la formación de capacidades en cada interacción con sus instituciones de beneficencia social, con las cuales la fundación tiene relaciones de largo plazo. **CONTINÚE LEYENDO**

"No se puede hacer nada sin la confianza. Cuando la estrategia de la fundación donante se centra en la formación del personal, se tiene que asegurar que estas personas tengan un impacto en sus organizaciones antes de que asuman nuevos puestos de trabajo en otras instituciones (¡debido a su mayor capacidad!)".

— Encuestado

LA PERSPECTIVA DE ESTAR LISTO Y DISPUESTO

Existen muchas razones, buenas y malas, por las cuales una organización no quiera participar en el fortalecimiento de capacidades. A veces es un asunto de tiempo y coordinación; el director ejecutivo no tiene el apoyo suficiente de la junta o del personal para el esfuerzo que implica la capacitación, o la organización está demasiado ocupada o centrada en otras cosas, como una importante iniciativa programática o una campaña de capital. A veces, el director ejecutivo no ve ni entiende los problemas de capacidad de su organización. Mientras que una organización pueda necesitar un cierto estímulo para asumir el fortalecimiento institucional, especialmente en temas más complicados como el gobierno de la organización, asegurar una real aceptación por parte de la organización es la clave. Como dijo un representante de una fundación, "En pocas palabras: si no aceptan realmente las condiciones, le darán prioridad a otras cosas y el fortalecimiento de capacidades no funcionará".

Las organizaciones sin fines de lucro concuerdan con que es difícil tener éxito en el fortalecimiento institucional cuando la fuerza principal detrás del esfuerzo es una fundación donante. Escuchamos, "cuando la fundación domina o impulsa, el liderazgo a menudo acepta en lugar de debatir asuntos importantes para tratar de conseguir un consenso o llegar a un acuerdo. Luego, el personal se queda con la tarea de llevar a cabo un proyecto sin haber recibido el apoyo necesario de la dirección de la organización o de la comunidad".

Entender la disposición de una organización significa también tener conciencia de su estado actual para

"¿Está preparada la organización para este tipo de apoyo? ¿Es esto algo que realmente quiere o le es impuesto por una fundación donante? Estas son las preguntas que necesitan respuesta".

— Representante anónimo de una fundación donante

que la formación y capacitación se pueda adaptar a las circunstancias internas de esa organización. Esto significa tener una idea de donde está la organización beneficiaria en el espectro de fases de desarrollo entre emergente y madura; saber cuál es la estructura de liderazgo y la dotación de personal; cómo están sus finanzas y los otros indicadores de salud institucional y si todo el equipo de la organización esta listo y dispuesto a participar, no sólo la persona que sirve de contacto principal para su fundación donante.

La clave es realizar esta investigación de manera que sus instituciones de beneficencia social entiendan que el propósito es hacer todo lo posible para establecer programas de fortalecimiento institucional con éxito. Como dijo un representante de una fundación, "ser capaces de adaptarse a las circunstancias de cada organización beneficiaria dictará el éxito del fortalecimiento institucional, y eso es a veces más difícil que el trabajo de capacitación".

Cómo se aseguran las fundaciones donantes que las instituciones de beneficencia social están listas y dispuestas

Los siguientes ejemplos representan algunas maneras en las que las fundaciones donantes están deliberadamente incorporando un enfoque sobre la preparación y disposición de las instituciones de beneficencia social en sus programas de capacitación.

MEDIDA A TOMAR

Dedique 30 minutos a revisar los procesos de solicitud de donativos presentados a su fundación para el fortalecimiento institucional y pregúntese: ¿Sientan las bases para un proceso auténtico que permite entablar relaciones con sus organizaciones sociales beneficiarias? Si su respuesta es "no" o no está seguro, haga circular algunas sugerencias internamente de lo que se podría cambiar.

- Cómo el dejar que las instituciones de beneficencia social inicien e impulsen el otorgamiento de donativos para el fortalecimiento institucional ayuda a la **David and Lucile Packard Foundation** a determinar la preparación y disposición de sus instituciones de beneficencia social. **CONTINÚE LEYENDO**
- Cómo **J.P. Morgan Private Bank, Private Foundation Services** (servicios para fundaciones privadas), en nombre de sus clientes, trabaja de cerca, yendo y viniendo con las organizaciones sociales beneficiarias para identificar su disposición y voluntad para el fortalecimiento institucional: a veces empujando un poco, pero siempre confiando que los beneficiarios conocen mejor a sus organizaciones. **CONTINÚE LEYENDO**

LA PERSPECTIVA DEL CONTEXTO

Las fundaciones donantes saben que no existe un enfoque o modelo universal para los servicios de fortalecimiento institucional. Aun así, tanto fundaciones donantes como instituciones de beneficencia social compartieron relatos de fundaciones que ofrecen enfoques con poca o ninguna consideración de las circunstancias contextuales que rodean las organizaciones dentro de sus comunidades específicas. Como lo expuso una organización, "algunas fundaciones donantes piensan que sólo porque una estrategia funcionó en un país, estado, etc., funcionará en todas partes. No toman en cuenta que cada territorio tiene una personalidad con múltiples culturas. Implementar exactamente lo que siempre se ha hecho o lo que en otros lugares se ha hecho puede disponer a la organización sin fines de lucro al fracaso".

Comprender las circunstancias contextuales, del entorno e institucionales, es clave para el establecimiento de objetivos y el manejo de las expectativas. Pueden afectar a diferentes tipos de organizaciones en diferentes etapas de desarrollo en una variedad de maneras que son importantes de considerar. Como ejemplo ilustrativo:

- Una organización sin fines de lucro grande y establecida puede tener una capacidad importante en su personal y la credibilidad externa para ejecutar programas. Sin embargo, puede darse cuenta que cambiar su dirección estratégica se complica por la burocracia interna que inhibe la agilidad. O los interesados fuera de la organización pueden tener opiniones fuertes y establecidas acerca de lo que debería estar haciendo la organización, lo que dificulta cambiar de curso.

- Una pequeña organización de base puede tener más flexibilidad para cambiar de dirección, pero una limitada capacidad para ejecutar estrategias deseadas para el fortalecimiento institucional. Si su trayectoria y reputación son relativamente desconocidas, puede tener dificultades para obtener fondos para la capacitación.
- Una organización sin fines de lucro redistribuidora de donativos filantrópicos puede tener una capacidad importante para financiar otras organizaciones, pero se dará cuenta que su capacidad está entrelazada con la de la fundación para la que sirve de intermediaria en el otorgamiento de fondos.
- Una organización sin fines de lucro con sede en los Estados Unidos pudiera parecer que se adhiere más fielmente a las prácticas de gestión financiera generalmente aceptadas en los Estados Unidos que una organización internacional, sin embargo, bien podría estar económicamente más débil que la organización con sede fuera de los Estados Unidos.

Todas estas circunstancias relacionadas al contexto influyen en gran medida en los métodos que una fundación donante debe adoptar a la hora de determinar las necesidades de capacitación de sus organizaciones sociales beneficiarias.

Algunas fundaciones donantes han desarrollado herramientas de evaluación que les ayudan a recopilar datos sobre el contexto organizativo en el cual podría ocurrir el fortalecimiento de capacidades. Pero entender el contexto dentro y fuera de las organizaciones requiere un análisis más allá de lo que cualquier herramienta de debida diligencia puede descubrir. Las circunstancias de la política interna, el liderazgo, el gobierno de la organización y la salud financiera no son estáticas. Tampoco lo son el entorno sociocultural y político y la vitalidad de los campos en los cuales trabajan. Como compartió una fundación donante "los representantes de fundaciones donantes tienen que diferenciar el tipo de apoyo basado en las posibilidades que el contexto permite".

Cómo las fundaciones donantes toman en cuenta y le hacen frente a los factores contextuales

Los siguientes ejemplos representan algunas maneras en las que las fundaciones donantes deliberadamente consideran el contexto de sus organizaciones sociales beneficiarias.

- Cómo el uso de una lista de criterios ayuda a la **New York Foundation** a trabajar con sus organizaciones sociales beneficiarias sobre los factores contextuales que afectan a su trabajo. **CONTINÚE LEYENDO**
- Cómo la **Sigrid Rausing Trust** refuerza su comprensión de los factores contextuales que enfrentan sus beneficiarios mediante la colaboración con redistribuidores de fondos filantrópicos en distintas regiones y combina eso con la investigación interna efectuada por su personal de programas. **CONTINÚE LEYEND**
- Cómo la **J.W. McConnell Family Foundation** diseñó el Social Innovation Fund (un fondo de innovación social) como una respuesta sistemática a un patrón contextual que enfrentan las organizaciones emergentes. **CONTINÚE LEYENDO**

"El problema es que la prestación de apoyo para el fortalecimiento institucional parece requerir una gran cantidad de tiempo y conocimiento. Se tiene que conocer las estructuras locales y tener buenas conexiones dentro del sector en los diferentes países para poder asesorar de manera efectiva sobre el fortalecimiento institucional".

—Encuestado

LA PERSPECTIVA DEL CAMBIO DE CULTURA

Además de tener una conciencia de las circunstancias internas y externas de las organizaciones sociales beneficiarias, entender el papel que juega la cultura institucional puede reforzar el éxito de las inversiones en el fortalecimiento institucional. Por cultura institucional nos referimos a formas de pensar o de actuar dentro de una organización que se convierten en normas aceptadas en general y que pueden apoyar el cambio o interponerse en su camino. Por ejemplo, ¿es la organización beneficiaria rápida o lenta para efectuar cambios globales?; ¿cuál es la cultura para la toma de decisiones en el espectro de rápida y apresurada hasta lenta y

MEDIDA A TOMAR

Piense en dos o tres ideas para poder interactuar con sus organizaciones sociales beneficiarias en el área de fortalecimiento que no sean específicamente sobre la financiación. Trate de poner en práctica una de sus ideas durante los próximos seis meses.

deliberada?; ¿es inclusiva o jerárquica? La cultura institucional es también una expresión de los valores de la organización; ¿suele la organización premiar la innovación y funcionar como una organización de aprendizaje en la acción?, etcétera

Si está trabajando con una organización beneficiaria nueva, o no sabe las respuestas a las preguntas anteriores, busque como tejer esas líneas de investigación dentro de sus interacciones; por ejemplo, en sus visitas a las sedes o en sus reuniones, en las cuales puede tener la oportunidad de interactuar con otros en el personal, además del director ejecutivo. Incluso, en los casos en los que el fortalecimiento institucional parece sencillo, como el desarrollo de sitios Web o redes sociales, los factores que tienen que ver con el cambio de cultura ejercen su efecto. Como dijo un representante de una fundación donante, "el potencial de un sitio Web no se puede desarrollar sin que las organizaciones cambien su forma de ver y utilizar esa tecnología".

"La cuestión de quién es el dueño y quién ejerce el liderazgo ha perseguido la filantropía por mucho tiempo, porque queremos controlar todo. No nos gusta tomar riesgos. Así que somos lentos en prescindir auténticamente del control para dárselo a otras personas, y después somos impacientes. Tenemos que ser pacientes y respetuosos. Esa es parte de la confianza. Y para mí, esa es probablemente la parte más difícil".

— David Bley, Bill and Melinda Gates Foundation

Algunas fundaciones donantes también nos recordaron que las fundaciones tienen que pensar en su propia orientación cultural institucional hacia el fortalecimiento institucional con el fin de apoyar con éxito a sus organizaciones sociales beneficiarias. Por ejemplo, cuando las fundaciones diseñan sus iniciativas, por lo general tienen una meta a la vista. El fortalecimiento institucional tiene un componente de cambio de cultura institucional que no está limitado por el tiempo. Reflexionar sobre cómo la cultura institucional propia de su fundación apoya o pueda obstaculizar el fortalecimiento de capacidades de sus organizaciones sociales beneficiarias puede ser un punto de partida importante.

Cómo las fundaciones donantes apoyan el cambio de cultura entre sus organizaciones sociales beneficiarias

- Cómo la organización sin fines de lucro **Conectas** aprendió de sus fundaciones donantes los componentes esenciales del cambio de cultura. **CONTINÚE LEYENDO**
- Cómo la unidad dedicada al género, la sexualidad y justicia reproductiva de la **Ford Foundation** está ayudando a las organizaciones a cambiar sus prácticas culturales alrededor de las comunicaciones para fortalecer su capacidad para lograr un cambio en las leyes y políticas, así como en las actitudes y normas sociales. **CONTINÚE LEYENDO**

LA PERSPECTIVA DE LAS FUNCIONES Y METAS

Más que todo, es importante dedicar tiempo para analizar junto con sus organizaciones sociales beneficiarias las funciones y metas. Las fundaciones donantes concuerdan que tienen un papel que desempeñar en el trabajo con sus organizaciones sociales beneficiarias sobre el establecimiento de metas, sobre todo cuando se trata de fortalecer capacidades relacionadas con un campo o tema de trabajo. Así lo puso un representante de una fundación donante, "no es posible que los oficiales de programas se sienten en las oficinas de sus fundaciones y sueñen con soluciones a problemas realmente grandes y complejos por su cuenta. No es sólo que no somos lo suficientemente inteligentes, pero hay algo en el proceso de creación en conjunto, de la examinación de problemas y de reflexión en conjunto sobre planteamientos, que hace que realmente se creen soluciones de mayor calidad. Sin olvidar que el proceso también crea un sentido de propiedad y responsabilidad necesarios para la ejecución de las soluciones." Mientras que existe un acuerdo general sobre este enfoque en el trabajo de equipo, sin duda existen diversos modos de quién toma la iniciativa y cómo.

Si bien el punto de vista predominante, tanto de las fundaciones donantes como de las organizaciones sin fines de lucro es dejar que las instituciones de beneficencia social establezcan metas y enfoque, hay momentos en los que los beneficiarios valoran cuando las fundaciones emiten más directrices en la fijación de objetivos para el fortalecimiento institucional. Como compartió el líder de una institución de beneficencia social sin fines de lucro,

"las fundaciones donantes escogen selectivamente de las propuestas. Es frustrante, pero pueden llegar a tener razón la mayoría de las veces. Las fundaciones nos han ayudado a ser más coherente y colaborativos dentro de nuestra propia organización acerca de las preguntas que nos hacemos y de nuestra estrategia. Nos han ayudado a crecer enormemente en las comunicaciones y en como compartimos información. Puede ser invalorable que nos digan, 'necesitamos que mejoren'.' Por supuesto, muchas organizaciones comparten la perspectiva de contrapeso: "Nuestra fundación donante realmente fue fenomenal. No hubo una larga negociación. No se involucraron en cómo se utilizaron los fondos.'

Las fundaciones pueden pedir que sus organizaciones sociales beneficiarias les rindan cuentas por medio de informes y evaluaciones, pero "la rendición de cuentas a menudo no es una calle de dos vías", dicen muchos profesionales sin fines de lucro. Las organizaciones sociales beneficiarias tienen expectativas, incluso listas de deseos, del papel que las fundaciones jugarán. Escuchamos que "sería útil tener una mejor comprensión mutua acerca de cuánto tiempo se necesita para poner en práctica los cambios específicos relacionados a los programas financiados de fortalecimiento institucional. En algunas situaciones, cambiar la cultura de comunicación puede tardar más de lo que dura un donativo de un año. Si las fundaciones están presionando por el cambio, sería útil saber que su compromiso de cambio se refleje tal vez con más de un ciclo de financiación".

Por supuesto, las fundaciones donantes no pueden saber sus respuestas a estas preguntas por adelantado, ni quieren sentir que la garantía de la sostenibilidad de la financiación sea su responsabilidad. Pero las fundaciones donantes podrían considerar cómo pueden ayudar a sus organizaciones sociales beneficiarias a comprender de qué otras maneras, más allá del otorgamiento de fondos, pudieran serles útiles, tal vez ejerciendo el papel de sondeo de ideas, y de conexión a recursos y entrenamiento, y actividades similares. De esa manera, las instituciones de beneficencia social se sienten menos traicionadas y con más apoyo necesario para hacer que sus esfuerzos en el fortalecimiento institucional tengan éxito.

Cómo las fundaciones donantes trabajan con sus organizaciones sociales beneficiarias en las funciones y metas

- Cómo la **Oak Foundation** tiene un método de equipo interno que funciona con las instituciones de beneficencia social para aclarar funciones y metas en el fortalecimiento institucional. **CONTINÚE LEYENDO**
- Cómo ha evolucionado el enfoque estratégico del **California Endowment**, lo que ha cambiado cómo se plantea el establecimiento de metas para el fortalecimiento institucional con donativo. **CONTINÚE LEYENDO**
- Cómo la **Stewart W. and Willma C. Hoyt Foundation** financia mini evaluaciones que ayudan a la fundación y a sus instituciones de beneficencia social a centrarse en las funciones y metas. **CONTINÚE LEYENDO**

MEDIDA A TOMAR

Utilice la herramienta de GrantCraft **Roles@Work tool** (funciones en el trabajo) para poner en marcha una conversación entre colegas de fundaciones sobre cómo mide diferentes funciones en el desarrollo de capacidades de las instituciones de beneficencia social.

LA PERSPECTIVA DEL CONTROL

El tema del control se refiere claramente al poder (véase la discusión más detallada en la página 27) y es importante reflexionar honestamente sobre el. ¿Qué problemas con el control tengo que se relacionen con este donativo en particular?; ¿estoy preocupado que el programa de fortalecimiento institucional fracase si no soy mano dura?; ¿es esto porque creo que la organización no sabe cómo llevar a cabo un programa de fortalecimiento, o que no se lo tomarán en serio o de la forma en que lo haría yo?

Los problemas de control aparecen a menudo cuando se involucran los consultores. Por un lado, las fundaciones donantes realmente quieren ayudar a sus organizaciones sociales beneficiarias a gestionar con éxito sus relaciones con los proveedores de capacitación. "Por lo general, nuestras organizaciones sociales beneficiarias no tienen tanta experiencia en el trabajo con los consultores como nosotros", dijo un representante de una fundación. "Las instituciones de beneficencia social no siempre saben lo que deben solicitar y lo que pueden esperar de las organizaciones que apoyan el fortalecimiento de capacidades. Y les puede faltar la confianza

para establecer los parámetros de la relación con el proveedor". Pero hemos escuchado de parte de organizaciones sin fines de lucro que la forma en la cual las fundaciones responden a preguntas como: "¿Quién escoge el consultor?; ¿quién negocia los parámetros de cómo funcionará el consultor?; ¿a quién le reporta el consultor"? La respuesta a estas preguntas puede cambiar fundamentalmente las relaciones con nuestras organizaciones sociales beneficiarias.

En palabras de un líder del sector sin fines de lucro, "el escenario ideal es cuando la fundación donante permite que la organización elija al consultor, pero está dispuesta a recomendar a una o más personas que piensa que son muy buenos; pero tiene claro que el grupo no será penalizado por escoger a alguien más." Como sabemos que a veces el éxito o el fracaso puede tener menos que ver con lo" bueno" que sea el consultor y más que ver con la compatibilidad entre las personalidades involucradas, a menudo es mejor dejar que los beneficiarios decidan con quien quieren trabajar.

MEDIDA A TOMAR

Piense en incorporar preguntas contextuales en sus procesos de solicitud de fondos y en el de la presentación de informes para monitorear lo que está ocurriendo en el otorgamiento de fondos de su área.

En balance final: A veces las instituciones de beneficencia social necesitan una orientación y participación más directa de las fundaciones donantes. Y a veces las fundaciones son demasiado dominantes. Aprender a distinguir entre los dos y a ejercer la cantidad correcta de compromiso que apoya, sin poner en peligro la relación

Cómo las fundaciones donantes tratan de que los asuntos de control no obstaculicen

- Cómo la **West Coast Community Foundation** cedió el control y cambió de táctica en el entrenamiento de los jóvenes a ayudarlos a construir su capacidad a largo plazo para pagar sus propios proyectos juveniles. **CONTINÚE LEYENDO**
- Cómo el personal del proyecto de Salud Sexual y Derechos de la **Open Society Foundations** reaccionó cuando grupos de trabajadores sexuales le dieron vuelta a la estrategia de Open Society y decidieron que no querían participar en el programa de desarrollo de capacidades que Open Society había sugerido. **CONTINÚE LEYENDO**
- Cómo la **Meyer Foundation** se asegura que sus instituciones de beneficencia social y los consultores con quienes trabajan entiendan quién controla las decisiones claves relacionadas con sus donativos del programa de asistencia en la gestión. **CONTINÚE LEYENDO**

PREGUNTAS PARA LA DISCUSIÓN:

Reflexione sobre sus respuestas individuales a las siguientes preguntas. Después considere lo que cambia, si algo cambia, al sustituir "yo" con "mi fundación".

- ¿He establecido las bases para involucrar abierta y francamente a las instituciones de beneficencia social?
- ¿Cómo puedo saber si las instituciones de beneficencia social están dispuestos y son capaces de centrarse en el cometido de trabajo del donativo que estamos negociando?
- ¿Entiendo cómo el contexto podría afectar la ejecución de los donativos que otorgo?
- ¿Estoy claro sobre el cambio de cultura institucional que tiene que ocurrir para que mis inversiones de fondos sean exitosas?
- ¿Estamos claros (el beneficiario y yo) en nuestras funciones y las metas para los esfuerzos financiados mediante donativos?
- ¿Se están interponiendo cuestiones de control entre las instituciones de beneficencia social y yo en el camino del éxito de los donativos que otorgo?
- ¿Soy mejor al mirar a través de algunos de estos lentes que otros? ¿Por qué?
- Para los profesionales sin fines de lucro: ¿Cuáles lentes quisiera que las fundaciones le dieran mayor importancia en su pensamiento?; ¿cómo le ha ayudado la atención a los lentes de las fundaciones?; ¿en qué siente que la falta de atención a estos lentes limita el éxito de sus esfuerzos financiadas por fundaciones?; ¿cómo puede ayudar a las fundaciones donantes a mirar a través de estos lentes?

Cuando es la única voz en pro del fortalecimiento institucional en su fundación: maneras de ampliar su base de apoyo interno

La mayoría de los representantes de fundaciones donantes que entrevistamos creen en el fortalecimiento institucional como una estrategia importante. Sin embargo, sabemos que existen muchas razones por las cuales otras fundaciones dudan en participar en la financiación del desarrollo de capacidades.

Si está entre aquellos que reconocen su valor, pero se siente inseguro de cómo construir la base de apoyo necesaria para la implementación a mayor escala en su fundación, considere los siguientes pasos sugeridos por los entrevistados.

1. Involucre a las instituciones de beneficencia social. Algunas fundaciones configuran sus estrategias de fortalecimiento con el aporte de las instituciones de beneficencia social por medio de encuestas y entrevistas. La Greater New Orleans Foundation también armó un equipo de diseño, un grupo interdisciplinario de instituciones de beneficencia social que se ha reunido periódicamente, que proporcionó información "real y en vivo" cuando la fundación formulaba su planteamiento. Escuchar lo que necesitan las instituciones de beneficencia social, hacerles preguntas, leer entre líneas, involucrarlos en el diseño, y luego encontrar maneras de seguir buscando su entrada antes, durante y después de la financiación crea la confianza necesaria para situar los esfuerzos de la fundación para el éxito.

2. Láncese. El fortalecimiento institucional puede parecer más enredado para las fundaciones porque el trabajo parece estar directamente menos ligado a sus misiones. A diferencia de gran parte de lo que financian las fundaciones, ya se trate de salud, educación, desarrollo de la juventud, justicia social, u otras áreas, los representantes de fundaciones donantes nunca podrán asignar una definición, parámetros y fórmulas completas para el fortalecimiento institucional. No espere un momento eureka. El lanzamiento llevará al fortalecimiento institucional fuera del ámbito teórico y tendrá experiencia aplicada en la cual reflexionar como "prueba de concepto".

3. Comience con un pequeño experimento con resultados demostrables. Si esto es un primer esfuerzo, desarrolle un pequeño proyecto que tenga la posibilidad de demostrar resultados que muestren el valor y generen confianza en la capacidad de su fundación de hacer inversiones en el fortalecimiento institucional. Si su fundación ha realizado un programa de fortalecimiento con sus instituciones de beneficencia social y tuvieron una mala experiencia, encuentre la manera de aprender de esa experiencia. Reflexione sobre eso y diseñe el nuevo planteamiento de una manera que crea más constructiva. No empiece con algo costoso o complicado si ha tenido que convencer a la junta directiva o miembros del personal de su valor. Comience con algo que pueden hacer tangible.

4. Documente el proceso. A finalizar el periodo de un donativo, no recopile datos sólo sobre lo que se logró en términos de la capacidad programática, institucional y del campo; también busque datos sobre cómo cambió la relación de su fundación con sus instituciones de beneficencia social. Considere las sorpresas y las consecuencias no deseadas, donde tal vez no se logró un resultado, pero algo más ocurrió, un tanto inesperado pero a la vez positivo.

"Es difícil incorporar el fortalecimiento institucional dentro de nuestra misión. Nuestra misión es buscar resultados para los problemas y para ciertas poblaciones".

"Mi junta directiva no entiende lo que es el fortalecimiento institucional y el valor que tiene".

"Es muy costoso".

"Es difícil medir los efectos a largo plazo del fortalecimiento institucional... es tan arriesgado".

"Lo probamos, pero los consultores con los cuales trabajamos no funcionaron".

"Es tan desordenando".

"Si les otorgamos donativos a las instituciones de beneficencia social para que se dediquen al fortalecimiento institucional, siempre querrán que les demos este tipo de apoyo".

Entender su propia capacidad

Algunas veces las fundaciones donantes se involucran en el fortalecimiento institucional de sus instituciones de beneficencia social sin hacer un balance de su propia capacidad para llevar a cabo este tipo de trabajo. Ya sea que su fundación esté invirtiendo en el fortalecimiento de capacidades o que acaba de empezar, una evaluación periódica de su capacidad para invertir en el fortalecimiento de sus instituciones de beneficencia social podría ayudar a fortalecer su planteamiento.

Conozca su potencial y sus límites.

Esta sección comparte preguntas importantes que pueden ayudarle a considerar la capacidad de su fundación para el apoyo del fortalecimiento institucional. Sume los consejos de los entrevistadores para ayudarle a considerar como está bien posicionada su fundación para crear capacidad para sus instituciones de beneficencia social y donde su capacidad limitada podría obstaculizar lo que está tratando de lograr. Reflexionar de manera personal, así como sobre toda la fundación, es clave, ya que los representantes de fundaciones donantes no siempre pueden controlar lo que sucede a nivel institucional.

Instituir este tipo de práctica reflexiva no significa que los representantes de fundaciones donantes deben esperar para invertir en el fortalecimiento institucional hasta "saber todas las respuestas", o tenerlo todo resuelto. De hecho, pensar que uno puede saber todas las respuestas "tiene el potencial de hacer más daño que bien", dijeron varios de los entrevistados. Más de una persona nos recordó que "el personal de las fundaciones, incluso aquellos que han venido del sector sin fines de lucro, no caminan en los zapatos de las instituciones de beneficencia social".

No caiga en la tentación de generalizar de manera excesiva la práctica del fortalecimiento institucional. Piense más acerca de cómo puede convertirse en un analista más eficaz. Al estar equipado para comprender las variables únicas de cada donativo para el fortalecimiento de capacidades, sus diferentes contextos, circunstancias organizativas, entusiasmos del liderazgo (o no), y así sucesivamente, lo hace más capaz de equilibrar los intereses de la fundación y beneficiario. Esto significa tener un buen manejo de su propia capacidad personal, y ser capaz de comunicarse acerca de ello, a nivel interno y externo; esto hará que las interacciones y alianzas con sus instituciones de beneficencia social sean más respetuosas.

ESTA SECCIÓN CUBRE LO SIGUIENTE:

- ¿Cuál es la HISTORIA de su fundación en lo que tiene que ver con el fortalecimiento institucional?
- ¿Cómo puede su fundación afinar su PROPÓSITO en el fortalecimiento institucional?
- ¿Quiénes son las VOCES dominantes (defensores y no creyentes)?
- ¿Cómo puede su fundación fortalecer su CONOCIMIENTO del fortalecimiento institucional?
- ¿Cómo debe su fundación tomar MEDIDAS para establecer parámetros en su compromiso?

Recuerde que al hacer estas reflexiones, no hay una respuesta correcta. Cuando probamos estas preguntas con un grupo de referencia de la Open Society Foundations, el personal compartió una gama de diferentes y válidas respuestas. En lugar de tratar de llegar a una sola respuesta, acepte la variedad. A su propio ritmo, encuentre la forma de fortalecer su capacidad para apoyar el fortalecimiento institucional a través del tiempo.

¿CUÁL ES LA HISTORIA DE SU FUNDACIÓN EN EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE SUS INSTITUCIONES DE BENEFICENCIA SOCIAL?

A pesar de que piense que la respuesta es "ninguna", no se salte esta pregunta. Algunas fundaciones tienen un programa filantrópico para el fortalecimiento institucional explícitamente en proceso, pero muchas invierten en ella durante años sin darle un nombre específico. "Si uno mira hacia atrás en nuestra historia de donativos, antes de establecer un programa formal de asistencia para la gestión hace 20 años, estábamos otorgando fondos a organizaciones para apoyar la planificación, recaudación de fondos, a veces la gestión financiera", dice Rick Moyers, vicepresidente de programas y comunicaciones de la **Meyer Foundation**. "Por lo general, el fortalecimiento institucional no surge de la nada".

Mire hacia atrás y haga balance de las maneras en que su fundación ha apoyado el fortalecimiento institucional, a través de donativos y por otros medios. ¿Se ha discutido y financiado de manera explícita?; ¿hay maneras en las que se ha dirigido más implícitamente, como un aspecto del otorgamiento de fondos por su fundación? ¿tiene usted como profesional experiencia en el fortalecimiento institucional que pueda afectar la dirección futura de los esfuerzos de su fundación en este campo? Tenga en cuenta sus respuestas a preguntas como éstas para tener una idea de lo que el fortalecimiento institucional ha significado históricamente para su fundación y su personal.

También podría considerar el grado en que sus instituciones de beneficencia social piensan que su fundación es donante en el área del fortalecimiento institucional. ¿Saben que existen oportunidades de apoyo de para el desarrollo de capacidades?; ¿su fundación ha comunicado claramente sus intereses en la capacitación y desarrollo? Como dijo el representante de una organización sin fines de lucro, "las fundaciones donantes pueden indicar en su página Web un interés en el fortalecimiento institucional, pero a menudo se necesita una gran cantidad de búsquedas en sus listas de donativos para descubrir que en realidad otorgaron donativos para la capacidad".

MEDIDA A TOMAR

Haga una búsqueda en el historial de todos sus donativos que hayan incluido palabras clave relacionadas con el fortalecimiento de capacidades (por ejemplo: formación por competencias, capacitación, desarrollo institucional, gestión financiera, recaudación de fondos, comunicaciones, etc.). Analice lo que resaltan las tendencias en el otorgamiento de fondos.

"¿Saben todos dentro de la fundación cómo leer un balance financiero?; ¿Saben lo qué hacer en una visita a la sede de una organización beneficiaria?; ¿Lo que es el buen gobierno de la organización? Tienes que haber compartido internamente entendimientos y planteamientos coherentes para ser claros con los de afuera".

—Joann Ricci, Greater New Orleans Foundation

¿CÓMO PUEDE SU FUNDACIÓN AFINAR SU PROPÓSITO EN EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL?

Los entrevistados sugirieron que puede ser útil regresar periódicamente a la pregunta "¿por qué el fortalecimiento institucional"? en su fundación y compararla con cómo se manifiesta con las instituciones de beneficencia social. El propósito se puede perder si no nos fijamos intencionalmente en cómo se está abordando a través de las inversiones de su fundación. Hemos escuchado, "cumple con esto, pero no se dejen enredar por este ejercicio".

El propósito global para el fortalecimiento institucional de las instituciones de beneficencia social tiende a enfocarse en una de dos maneras.

- **A menudo, la efectividad institucional es el resultado esperado.** En estos casos, el fortalecimiento institucional puede centrarse en una sola organización sin fines de lucro o puede apoyar un conjunto de organizaciones como manera de mantener a un grupo más grande de organizaciones fuertes y sanas. Por ejemplo, las fundaciones donantes que otorgan estos donativos pueden apoyar la planificación estratégica de una sola organización o traer a un consultor para trabajar con un conjunto de instituciones de beneficencia social en la planificación estratégica. A menudo las fundaciones donantes centran los resultados de sus donativos en la acción de fortalecer capacidades, que se traduce en algo diseñado para aumentar la eficacia de la organización, tal como un plan estratégico.
- **En otros casos, el fortalecimiento institucional de las instituciones de beneficencia social se ve mucho más como una estrategia para el fortalecimiento de la efectividad de campos, movimientos, o sistemas.** Si bien puede crear capacidades entre las organizaciones particulares, las fundaciones donantes con este punto de vista a menudo buscan el progreso en un problema social en particular. Por ejemplo, podrían financiar la planificación estratégica; sin embargo, es probable que seleccionaran organizaciones que ven como críticas en áreas temáticas, como el avance de la justicia reproductiva o la erradicación de la pobreza.

Si bien no todas las fundaciones, o sus programas filantrópicos, tienen que plantearse el apoyo al fortalecimiento institucional de la misma manera, piense en el proceso por el que la fundación puede desarrollar una mayor comprensión interna de propósito para que el impacto global de este tipo de inversión pueda ser mejor entendido y aplicado estratégicamente en el servicio de la misión.

¿QUIÉNES SON LAS VOCES DOMINANTES (DEFENSORES Y NO CREYENTES)?

Esto puede ser un tema difícil de discutir abiertamente, pero sin duda uno planteado consistentemente. Sin duda, la pregunta sobre "quién" domina en el tema del fortalecimiento institucional tiene un gran impacto en la capacidad de una fundación para emprenderla.

En algunas fundaciones, escuchamos, "El personal es el principal impulsor y la lucha es hacer que las juntas directivas acojan el valor de las inversiones en el fortalecimiento institucional". En otras fundaciones, "Los directores son los que establecen en gran medida la agenda de desarrollo de capacidades". En algunos casos, los impulsores pueden ser la fuerza de las voces o la resistencia pasiva entre los que están en contra del fortalecimiento institucional y piensan que es una pérdida de tiempo. Como dijo uno de los entrevistados, "algunos miembros del personal de los programas de otorgamiento de fondos están interesados en que las organizaciones cumplan con los objetivos de sus estrategias para sus campos o áreas programáticas". En otros casos, el personal o miembros de la junta directiva pueden sentir que no vale la pena tratar de impulsar su fundación hacia

MEDIDA A TOMAR

Inicie una serie de almuerzos de trabajo ("trae tu propia comida") para el personal interno para reflexionar sobre los temas y preguntas señaladas en esta sección sobre la capacidad de su fundación para el fortalecimiento institucional.

el fortalecimiento institucional. Pueden sentir que su fundación siempre ha otorgado sus fondos de una manera particular y que expresar una opinión pidiendo un cambio sería un desperdicio de energía.

Piense sobre quién está impulsando el trabajo en su fundación y cómo eso afecta el planteamiento sobre el fortalecimiento institucional para sus instituciones de beneficencia social. Piense también sobre las voces que son duraderas y las que son temporales, y cómo las diferentes voces puedan escucharse y luego reconciliarse para que el fortalecimiento institucional para sus instituciones de beneficencia social sea más productivo.

¿CÓMO PUEDE SU FUNDACIÓN AUMENTAR SU CONOCIMIENTO SOBRE EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL?

En la mayoría de las fundaciones los niveles de habilidades y experiencia en el fortalecimiento institucional varían considerablemente, ya que, como dijo un número de representantes de fundaciones donantes, "la mayoría de las fundaciones donantes contratan a su personal por su conocimiento de campos y áreas programáticas en lugar de su experiencia en el desarrollo de la organización". Y para las fundaciones con pocos empleados o ninguno, la capacidad es tan buena como esas pocas personas.

Para fortalecer el conocimiento interno, algunas fundaciones están contratando expertos en desarrollo institucional que proporcionan una gran variedad de soportes de formación de capacidades, desde ayudar a los oficiales de programas en la revisión de propuestas y preparar visitas a entrenar directamente a las instituciones de beneficencia social. Sin embargo, el tener este conocimiento interno es más la excepción que la regla.

Algunas fundaciones tienen esfuerzos en curso para mejorar el conocimiento del personal de sus programas de otorgamiento de fondos sobre cómo abordar ciertas situaciones en la capacitación de las instituciones de beneficencia social. Por ejemplo, la **Oak Foundation** ha desarrollado una herramienta de debida diligencia para el gobierno de la organización como respuesta a las preocupaciones planteadas por los oficiales de programas. "Todo el mundo hablaba de cómo las juntas directivas en Europa del Este y América Latina y determinados países funcionan de manera diferente", dice Adriana Craciun, asesor principal para el fortalecimiento institucional en la fundación, "y todo el mundo tenía diferentes expectativas de lo que significa para las organizaciones sin fines de lucro tener buen gobierno y juntas directivas efectivas. Mientras que seguimos tomando en cuenta la legislación en los países que afecta la gobernabilidad y circunstancias de nuestras instituciones de beneficencia social, decidimos desarrollar un entendimiento común de lo que es el buen gobierno. Contratamos a un consultor y creamos un proceso para convocar a oficiales de programas de diferentes oficinas de la fundación para compartir sus inquietudes y plantearles preguntas como, "¿qué le preguntas a tus instituciones de beneficencia social acerca del gobierno de sus organizaciones, y qué documentos revisas'?" Esto ha ayudado a los oficiales de programa a sentirse más seguros cuando hacen recomendaciones sobre el desarrollo de competencias relacionadas con la junta".

Algunas fundaciones donantes tienen la capacidad de poner en práctica este tipo de oportunidades de desarrollo del conocimiento formal. Otras no lo tienen. Existen maneras menos formales de construir el conocimiento. Piense cómo se pueden crear espacios de debates informales sobre temas como el cambio en los modelos tradicionales de liderazgo o cómo las finanzas solidarias podrían beneficiar a las organizaciones sin fines de lucro. Aliente al personal de forma individual a que desarrollen sus conocimientos acerca del fortalecimiento institucional.

MEDIDA A TOMAR

Descubra su estrategia personal utilizando recursos de GrantCraft sobre el **enfoque de las fundaciones.**

MEDIDA A TOMAR

Identifique un tema en el fortalecimiento institucional (por ejemplo, el gobierno de la organización) alrededor del cual piensa que su fundación podría desarrollar un entendimiento común más amplio. Recomiende estrategias para involucrar al personal y a su junta directiva en ese tema.

Reúna al personal para compartir estudios de caso donde pueden discutir diferentes escenarios en el fortalecimiento institucional y por qué algunos esfuerzos tienen más éxitos que otros. Pídale a grupos de infraestructura de fundaciones, como las asociaciones nacionales y regionales, grupos de afinidad, u organizaciones de apoyo a la filantropía, que organicen un diálogo para fundaciones donantes sobre temas que tienen que ver con el fortalecimiento institucional. Asista a una conferencia. En general, piense qué oportunidades adicionales para el aprendizaje podría conseguir para fortalecer las capacidades de su personal para llevar a cabo programas de fortalecimiento de capacidades, incluyendo lo que se podría optar en comparación con lo requerido.

Compartimos una nota de advertencia, "recuerde que las prácticas idóneas, como por ejemplo en la gestión financiera y el gobierno de la organización, no siempre existen en blanco y negro", dijo uno de los entrevistados. Por ejemplo, una organización de base o una emergente tal vez aún no tenga lo que una fundación consideraría una junta directiva "real", y en algunos países, lo que se considera buen gobierno de la organización o buenas prácticas en la gestión financiera pudiera estar por debajo de las normas que una fundación pudiera desear establecer a través de su programa de donativos. Las organizaciones sin fines de lucro pueden estar cumpliendo con reglamentos y códigos legales, pero una fundación puede querer establecer un estándar más alto. Piense cómo fomentar el diálogo en toda la fundación que se ocupa de este tipo de diferencias de manera consistente.

¿CÓMO DEBE SU FUNDACIÓN TOMAR MEDIDAS PARA ESTABLECER PARÁMETROS EN SU COMPROMISO?

Incluso cuando las instituciones de beneficencia social reconocen la importancia del fortalecimiento institucional, este no es el propósito principal de la organización. Existen preocupaciones más apremiantes y de tipo operativo que pueden cambiar el enfoque de las organizaciones sin fines de lucro, grandes y pequeñas. Esto significa que las fundaciones donantes en el área de fortalecimiento institucional a veces juegan papeles más allá del otorgamiento de fondos para ayudar a sus beneficiarios a encargarse de múltiples responsabilidades y prioridades a la vez, junto con el fortalecimiento institucional. Piense en los papeles que realmente puede jugar y los que son apropiados dadas las limitaciones de tiempo. Luego asegúrese de aclarar a qué puede comprometerse con sus beneficiarios. Por ejemplo, ¿es capaz de ser entrenador, analista, o corredor?

Algunas fundaciones tienen limitaciones explícitas en las cláusulas de sus donativos; por ejemplo, donativos de un año de duración o los que requieren un "descanso" antes de que a las instituciones de beneficencia social se les permitan volver a solicitar. Otras fundaciones tienen el personal y las juntas directivas con mayor o menor tolerancia para el tiempo que se toma el ver resultados. Como el fortalecimiento institucional a menudo requiere una inversión financiera a largo plazo para demostrar estos resultados, aquí hay otra consideración importante: ¿Cuál es su respuesta cuando las instituciones de beneficencia social regresan a solicitar más? Por ejemplo, si su fundación otorga fondos para la planificación estratégica o actividades de evaluación de la organización ¿cómo va a gestionar las solicitudes inevitables para implementar programas que abordan las necesidades de desarrollo organizacional que su fundación ayudó a descubrir?, si surgen nuevas necesidades de fortalecimiento institucional, ¿les otorgará más fondos a sus instituciones de beneficencia social o les ayudará a conectarse a otras fundaciones donantes que puedan estar interesados en el desarrollo de esas capacidades en particular?

Un punto que destacan las instituciones de beneficencia social: "Si su fundación tiene límites estrictos sobre lo que apoya y por cuánto tiempo, ¿cómo se asegura que las instituciones de beneficencia social sepan de ellos?" Por ejemplo, ¿existen puntos en su interacción y comunicación, como en la carta anunciando el donativo, en los documentos de presentación de informes, o durante las visitas a las sedes, en los cuales podría documentar estas restricciones? Las instituciones de beneficencia social compartieron lo mucho que aprecian esta claridad de parte de las fundaciones, ya que una de sus principales preocupaciones sobre el desarrollo de capacidades es como mantener lo que se ha logrado con el proceso.

MEDIDA A TOMAR

Invite a almorzar a un colega con una opinión sobre el fortalecimiento institucional diferente a la suya. Hablen del tema y vea dónde es posible encontrar un entendimiento común.

PREGUNTAS PARA LA DISCUSIÓN:

- ¿Qué tipo de fortalecimiento institucional ha realizado su fundación?
- ¿Por qué apoya su fundación el fortalecimiento institucional? ó ¿por qué estaría dispuesta a apoyarlo? ¿Refleja su práctica actual lo que quiere lograr?
- ¿Quién está impulsando el programa de fortalecimiento institucional internamente dentro de su fundación?; ¿Cuáles son las voces más fuertes?
- ¿Si dejará su puesto mañana, se perdería repentinamente la capacidad dentro de su fundación de trabajar en el fortalecimiento institucional? Si es así, ¿qué puede hacer para integrar ese conocimiento y carácter distintivo?
- ¿Cómo puede desarrollar el conocimiento sobre el fortalecimiento institucional dentro del personal y junta directiva de su fundación?; ¿qué tipo de experiencia posee que pueden aprovechar internamente?
- ¿Cómo puede el personal de la fundación dedicarle el tiempo adicional y el enfoque profundo que el fortalecimiento institucional requiere, dado los recursos disponibles?; ¿qué puede (y debe) hacer usted, y cuáles son sus limitaciones?
- Para los profesionales sin fines de lucro: ¿Dónde se encuentran las capacidades más robustas entre las fundaciones donantes con las que trabaja en el fortalecimiento institucional? ¿y las menos robustas?; ¿qué sugerencias tiene para fortalecer la capacidad de las fundaciones de apoyar el fortalecimiento institucional de sus instituciones de beneficencia social?

MEDIDA A TOMAR

Cree un folleto de preguntas y respuestas para distribuir entre todas las instituciones de beneficencia social que reciben apoyo de fortalecimiento institucional, aclarando la posición de su fundación sobre ciertos temas, como si la fundación tiene limitaciones explícitas en los términos de sus donativos o si requiere un período de “descanso” antes de poder volver a solicitar o evaluaciones obligatorias. Incluya esta información en la comunicación e interacción con las instituciones de beneficencia social (por ejemplo, en cartas de adjudicación, explicación de requisitos de presentación de informes, visitas, etc.).

Desiertos y amateurs: Cómo contratar a los encargados correctos en fortalecimiento institucional dados los extremos del mercado

Quienes desarrollan las capacidades institucionales, proporcionan un apoyo inestimable a fundaciones y organizaciones sin fines de lucro en todo el mundo. Mientras que existen muchos proveedores que hacen un buen trabajo con fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, como resalta el Grupo TCC en *Building the Capacity of Capacity Builders* (el fortalecimiento institucional de los capacitadores), también existen problemas de calidad y cantidad en el mercado del fortalecimiento de capacidades.

"Mientras que los consultores externos pueden aportar conocimientos que no existen a nivel local, con demasiada frecuencia terminan haciendo más daño que bien. Y estos consultores externos no son baratos. El paracaidismo en la importación de talento puede resultar terriblemente caro".

— Representante de una fundación donante anónimo

Si es como los entrevistados para esta guía, y cree que siempre que sea posible es mejor contratar a consultores locales para apoyar el trabajo del fortalecimiento institucional, probablemente ha experimentado los extremos de los mercados de asesoría sin fines de lucro locales. Algunas regiones y países son "desiertos" de consultores sin fines de lucro en el fortalecimiento institucional, lugares con pocos que poseen las habilidades y experiencias para trabajar en el fortalecimiento en general, y mucho menos dentro de ciertos campos, o con grupos que requieren un determinado idioma o competencia cultural. Luego, otros mercados están inundados de consultores "amateurs", aquellos profesionales que asesoran a las organizaciones en el fortalecimiento institucional, pero que no tienen experiencia de primera mano o desde una perspectiva de la práctica del día a día. Como dijo sin rodeos un representante de una fundación donante, "Hay demasiados consultores que han dirigido una organización por dos años, que luego hacen afirmaciones exageradas sobre lo que hicieron, y luego, de repente, son consultores de gestión".

Debido a que existen estos extremos, puede ser difícil distinguir los proveedores de capacidad de alta calidad del resto. Para aquellos que han experimentado dificultades navegando los mercados de fortalecimiento institucional locales, aquí hay algunos consejos de colegas quienes son representantes de fundaciones donantes sobre cómo contratar a los consultores adecuados.

PREGUNTAS PARA EXPLORAR (O UTILIZAR PARA DESARROLLAR UNA CONVOCATORIA O SOLICITUD DE PROPUESTAS)

Antes de contratar a cualquier consultor en el área del desarrollo de capacidades, considere:

1. En general, ¿qué está tratando de lograr como resultado de contratar a un experto en el fortalecimiento institucional?
2. ¿Qué expectativas tiene para lo que va a pasar (por ejemplo, en términos de actividades, productos y resultados)?
3. ¿Qué tipo de experiencia y conocimientos cree que se necesite (por ejemplo, un experto en desarrollo o un experto con profundo conocimiento en un área)?
4. ¿Cómo es el mercado disponible de consultores en el fortalecimiento institucional en la región en la que está buscando apoyo y cómo coinciden con el alcance de su trabajo?
5. ¿Deberían las instituciones de beneficencia social participar en la creación de este plan de trabajo e investigar y aprobar al consultor que se contrate?

Una vez que haya escogido a los consultores potenciales para su consideración, pregúntele a cada uno:

6. ¿Cuál es su experiencia general y en el trabajo de fortalecimiento institucional dentro del sector sin fines de lucro?

7. ¿Qué tan bien conoce el contexto y los problemas que enfrenta este grupo de organizaciones locales? Por ejemplo, ¿con quién ha trabajado en cuestiones de fortalecimiento institucional y en qué tipo de proyectos?
8. ¿Qué alcance del trabajo recomienda para este proyecto?
9. ¿Qué cree que son las expectativas razonables para lo que se puede lograr en capacitación dado el plan de trabajo?
10. ¿Cómo definiría las funciones de las instituciones de beneficencia social, las fundaciones donantes, el consultor en desarrollo, y las demarcaciones entre los distintos trabajo?

Una vez que haya seleccionado un socio para el fortalecimiento institucional, determine:

11. ¿Cómo vamos a trabajar en conjunto, fundaciones donantes, el consultor de desarrollo, las instituciones de beneficencia social, para ejecutar el plan de trabajo?
12. ¿Cuáles son las mejores maneras de asegurar una comunicación abierta, a la vez que se respeten las demarcaciones de las funciones?
13. ¿Quién decide lo que se comparte y con quién?
14. ¿Cómo y con quién se evaluará y comunicará el éxito?
15. ¿Cómo podría incentivar a este consultor en fortalecimiento institucional a participar en las oportunidades de desarrollo y de aprendizaje profesional que ayudan a fomentar las fortalezas de los futuros consultores locales?

Buscar respuestas a estas preguntas puede ayudarle a alinear a los encargados del fortalecimiento institucional con asignaciones específicas. También podría considerar maneras de "construir la fortaleza de los reemplazos potenciales" en fortalecimiento institucional, como ya están haciendo algunas fundaciones donantes.

CÓMO DESARROLLAN LAS FUNDACIONES DONANTES LA CAPACIDAD DE LOS ENCARGADOS FUTUROS DEL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Las Asociaciones, como la National Network of Consultants to Grantmakers (NNCG), investigan y aprueban a los consultores y ofrecen oportunidades de aprendizaje para fortalecer la práctica de sus consultores miembros. Las fundaciones individuales también están tomando medidas para mejorar la calidad y eficacia de los consultores que prestan servicios a sus instituciones de beneficencia social.

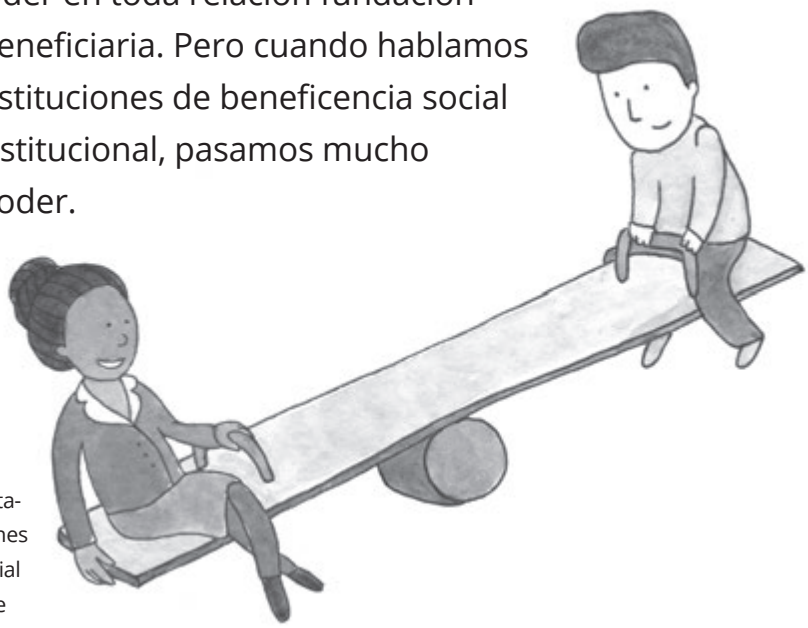
- Cómo la **Greater New Orleans Foundation** ha creado oportunidades educativas para los consultores locales para mejorar su consultoría en fortalecimiento institucional. **CONTINÚE LEYENDO**
- Cómo la **J.W. McConnell Family Foundation** ha establecido una red de consultores que están mejorando la práctica colectivamente. **CONTINÚE LEYENDO**

"Hay decenas de consultores en fortalecimiento institucional que pueden ser muy inteligentes en servicios de asistencia técnica, pero si están trabajando con el tipo equivocado de grupo, no tienen credibilidad ni capacidad para comprender los desafíos particulares que esos grupos se enfrentan".

— Representante de una fundación donante anónimo

Reconocer las dinámicas de poder

Existen dinámicas de poder en toda relación fundación donante-organización beneficiaria. Pero cuando hablamos con las fundaciones y instituciones de beneficencia social sobre fortalecimiento institucional, pasamos mucho tiempo en el tema del poder.



Las grandes mentes piensan de la misma manera, pero el poder controla la percepción

Nos preguntamos, ¿si existe una diferencia, qué hace que las dinámicas de poder se manifiestan de manera diferente cuando las fundaciones donantes se comprometen con sus instituciones de beneficencia social en apoyo al fortalecimiento institucional? Las fundaciones y las instituciones de beneficencia social señalaron algunos factores únicos que pueden afectar la dinámica de poder en situaciones de desarrollo de capacidades, incluyendo:

- Fundamentalmente, el desarrollo de capacidades obliga a las personas a lidiar con el cambio. Incluso, cuando la gente está emocionada por ello, el cambio trae incógnitas que pueden crear ansiedad o incertidumbre.
- El fortalecimiento institucional puede sacar a las fundaciones donantes y organizaciones sin fines de lucro fuera de su área de especialización. Eso puede hacer que la gente se sienta a la defensiva y que sobre compensen por su falta de conocimiento y experiencia.
- El fortalecimiento institucional no es la obra fundamental de las organizaciones sin fines de lucro. Incluso, cuando las mismas instituciones de beneficencia social presionan para obtenerlo, el abordar los problemas de capacidad le puede quitar tiempo, energía y enfoque al trabajo más directamente relacionado con su misión.
- Las fundaciones donantes y instituciones de beneficencia social están más acostumbrados a las relaciones basadas en áreas programáticas. Cuando trabajan en conjunto en el fortalecimiento institucional, los papeles, las expectativas y las demarcaciones - reales y percibidas - de sus relaciones a menudo cambian. Por ejemplo, cuando se hacen

MEDIDA A TOMAR

Describa un diálogo dentro de su fundación que compara el fortalecimiento institucional que se financia con el fortalecimiento institucional que las instituciones de beneficencia social solicitan, o pudieran solicitar si pudiesen. ¿Están alineadas o diferentes? ¿Cuáles son las consecuencias si son diferentes?

ESTA SECCIÓN CUBRE LO SIGUIENTE:

- ¿Qué RECONOCER sobre el poder?
- ¿Qué HACER para que el poder no se interponga en el camino?
- ¿A qué tenerle CUIDADO para no agravar los desequilibrios de poder?

preguntas centradas en la salud interna de la organización, las fundaciones donantes pueden preguntarse cuánta información deben pedir y las instituciones de beneficencia social pueden no saber cuanto compartir.

- Cuando una fundación donante y una organización beneficiaria empiezan una conversación acerca de la dirección que está tomando una organización o campo o movimiento, podrían tener diferentes ideas sobre cómo plantear esa dirección. Las dinamicas de poder determinaran fundamentalmente quien dirije esa conversación y las acciones que de ella resulten. Aprender cómo sostener un punto de vista mientras se escucha para aprender de las instituciones de beneficencia social es clave.

Las fundaciones donantes y las instituciones de beneficencia social compartieron los siguientes consejos e historias sobre cómo las fundaciones pueden reconocer y abordar de forma más efectiva los asuntos relacionados con el poder que puedan surgir.

RECONOCER...

El personal de una fundación siempre encarna una "fuente de financiación" para las instituciones de beneficencia social. El personal de una fundación puede tener relaciones profundas y duraderas con sus instituciones de beneficencia social. Pase lo que pase, mientras que trabaja para una fundación, las instituciones de beneficencia social lo verán como una fuente de financiación, y esa percepción tiene un impacto sobre la dinámica de poder en sus relaciones con ellos. Como dijo un miembro del personal de una fundación, "recordar lo que representamos fundamentalmente para las instituciones de beneficencia social puede ser difícil a veces para aquellos de nosotros que venimos de carreras de activistas o expertos sin fines de lucro. Conocemos las dinámicas de poder que hemos tenido con las fundaciones cuando trabajábamos en áreas programáticas. Queremos funcionar mejor. Tal vez creemos que podemos ser la excepción - que nada va a cambiar en nuestras relaciones con nuestros colegas en el campo. Pero sí cambia. Pensar que no puede ser un gran punto ciego que afecte las dinámicas de poder con nuestras instituciones de beneficencia social, sobre todo cuando empezamos a hablar con los beneficiarios sobre el fortalecimiento institucional".

Las fundaciones donantes y instituciones de beneficencia social pueden querer cosas diferentes, lo que puede dificultar la comunicación entre ellas. No es sorprendente que la encuesta realizada para esta guía, a la cual respondieron líderes tanto de fundaciones como de organizaciones sin fines de lucro, demuestra diferencias entre el tipo de fortalecimiento institucional que las fundaciones son más propensos a apoyar y las necesidades más importantes que los líderes sin fines de lucro observan en sus organizaciones. Las fundaciones donantes y instituciones de beneficencia social no siempre concuerdan acerca de las necesidades de fortalecimiento institucional de las organizaciones sin fines de lucro. A veces, las instituciones de beneficencia social pueden estar demasiado cerca a sus propios problemas para ver todas las necesidades estructurales de su campo. Ahí es donde los representantes de fundaciones donantes pueden proporcionar su perspectiva y consejos de importancia crítica. Pero a veces, las instituciones de beneficencia social tienen miedo de compartir. Las organizaciones que contribuyeron a esta guía describen la paradoja del fortalecimiento institucional: no quieren parecer desesperadas o institucionalmente defectuosas, sin embargo, al mismo tiempo, temen que si parecen demasiado fuertes, no obtendrán el apoyo de fortalecimiento institucional que realmente necesitan. Y también, algunas instituciones de beneficencia social, sobre todo cuando se comunican con representantes de fundaciones nuevos, se vuelven demasiado ávidas de agradar y pasan más tiempo diciendo lo que piensan que la fundación quiere oír que en describir lo que realmente está sucediendo dentro de sus instituciones.

MEDIDA A TOMAR

Cree dos historias de un párrafo de longitud que incluyan sus tres principales lecciones aprendidas sobre el poder que existe en los donativos para el fortalecimiento institucional. Incluya un ejemplo en el que cree que navegó la dinámica de poder y un ejemplo en el que salió mal, y comparta internamente (o, al público a través de **GrantCraft**).

El éxito en el fortalecimiento institucional para las instituciones de beneficencia social requiere que las fundaciones donantes y sus beneficiarios sepan cómo comunicar efectivamente sus intereses y necesidades. Los representantes de fundaciones

deben tener buenas habilidades para escuchar y analizar para que puedan responder a lo que realmente está sucediendo con sus instituciones de beneficencia social y hacer preguntas de manera que promuevan la comodidad y la franqueza.

"Creo que el principal miedo que tienen las organizaciones sin fines de lucro al participar en programas dirigidos por fundaciones de fortalecimiento institucional es que sea irrelevante para lo que sus organizaciones realmente quieren y necesitan. Muchas organizaciones aceptan participar porque viene acompañado de dinero".

— Encuestado

La manera en la que utiliza sus diferentes tipos de poder. Los representantes de fundaciones donantes tienen lo que se podría llamar poder "duro": tienen el poder de decir sí o no y pueden decidir si una organización beneficiaria recibirá fondos. También tienen otros poderes que pueden aprovechar para apoyar relaciones fuertes y productivas con instituciones de beneficencia social. Por ejemplo, las fundaciones donantes con antecedentes y relaciones de años de trabajo en áreas programáticas como los derechos humanos o la educación, y aquellas con experiencia en desarrollo institucional, tienen poder "experto". Las fundaciones tienen poderes como otras instituciones para convocar y conectar a las partes interesadas, y asumir posiciones sobre temas actuales, siempre y cuando se mantengan dentro de los requisitos reglamentarios que las rigen. Considere qué tipos de poder usted y su fundación reconocen y utilizan bien y analice las maneras en que podría hacerlo con mayor eficacia. Piense también en cómo esos poderes pueden ser percibidos por sus instituciones de beneficencia social. ¿Apoyan o intimidan? ¿Son útiles o complicados?

Las instituciones de beneficencia social pueden percibir que el fortalecimiento institucional las va a homogeneizar, americanizar, o convertir en una organización tipo ONG. Cuando las fundaciones donantes hacen referencia a cuestiones de capacidad con sus beneficiarios, su intención no siempre está clara. Por ejemplo, si una fundación donante se acerca a unas de sus instituciones de beneficencia social sobre una preocupación de capacidad interna, tal como lo que la organización tiene pensado para la transición de liderazgo del director ejecutivo o presidente de la junta directiva quienes tienen décadas en vigor, es probablemente por una buena razón. Podría ser una manera de asegurarse que el apoyo a largo plazo de la fundación hacia la institución no será en vano. Pero a veces plantear preocupaciones o hacer sugerencias sobre el fortalecimiento institucional, incluso al responder al deseo de un líder sin fines de lucro para fomentar la capacidad de la organización, puede ser percibido como "nosotros (las fundaciones donantes) lo sabemos todo". Cuando la intención de la fundación se percibe de esta manera casi siempre cae mal. Como dijo un representante de una fundación, "Hay todo un nido de problemas incrustados en que nosotros lleguemos y les digamos a las organizaciones sin fines de lucro, especialmente a aquellas que son de base y fundadas por y para las comunidades marginadas, cómo deben estar dirigiendo sus organizaciones. Encuentro esas circunstancias especialmente peligrosas alrededor de la dinámica de poder".

En otros casos, un representante de una fundación puede querer que la organización adopte normas institucionales, alrededor de la gestión financiera, por ejemplo, o las prácticas de la junta directiva. Las fundaciones pueden querer subir el nivel, y tal vez tengan razón. Pero tienen que ser conscientes de cómo las personas de diferentes comunidades y países perciben sus esfuerzos, y cómo esto puede afectar la relación donante-beneficiario, especialmente si la fundación tiene en mente un estándar diferente a la norma reglamentaria o la cultura generalmente aceptada de práctica del sector sin fines de lucro en el país o región en particular.

MEDIDA A TOMAR

Haga una encuesta anónima de las instituciones de beneficencia social acerca de sus experiencias de cómo se manifiesta el poder en su fundación. Utilice los consejos incluidos en esta sección para elaborar las preguntas. Deje un espacio abierto para que las instituciones de beneficencia social puedan contar sus historias sobre una experiencia específica con el fortalecimiento institucional. Pídales consejos específicos sobre lo que podría hacerse de otra manera. Discuta internamente los resultados.

De acuerdo al representante de una fundación donante con base fuera de los EE.UU.," cuando se ofrece un nuevo programa de fortalecimiento institucional, lo primero que dice todo el mundo 'es estadounidense,' y luego la mitad de la gente se para y se va". Otros plantean la preocupación de que algunas instituciones de beneficencia social no están de acuerdo con la profesionalización de los movimientos sociales. Escuchamos, "¿Puede el fortalecimiento en capacidad institucional amenazar la innovación y creatividad necesaria para cambiar la sociedad?" Piense en maneras de hablar de estos temas abiertamente en su fundación y con cierto grado de transparencia externa de modo que las relaciones con sus instituciones de beneficencia social no sufran.

HACER...

Adopte un enfoque "participe si quiere". El fortalecimiento institucional funciona mejor en sociedad. Los representantes de fundaciones donantes traen dinero y perspectiva a la mesa, pero nos dijeron, abrumadoramente, que es mejor no decirles a las instituciones de beneficencia social "tienen que participar en el desarrollo de capacidades". Haga que sea su elección, pero ofrezca observaciones acerca de su proceso de toma de decisiones. Ayúdelos a ver cómo usted y otros perciben sus necesidades de fortalecimiento institucional para que puedan tomar decisiones informadas acerca de enfrentarlas o no. Por ejemplo, para una organización beneficiaria que actualmente no tiene un plan estratégico y una capacidad limitada para demostrar resultados programáticos, una fundación sugirió, "hable con ellos acerca de cómo el no ser capaces de compartir un sentido de su dirección estratégica o demostrar resultados podría afectarles a largo plazo". Ayude a las instituciones de beneficencia social en situaciones como ésta a considerar, ¿cómo puede su organización saber y mostrar que están efectuando cambios si no puede fijar metas y evaluar para los resultados a largo plazo?

Una vez que la organización beneficiaria ha decidido participar en un programa de fortalecimiento institucional, considere la manera de garantizar que juegan un papel principal en decidir en qué aspectos del fortalecimiento institucional se trabajará. Las fundaciones apoyan este enfoque, incluso en situaciones en las que se ofrecen talleres de capacitación, cursos de formación u oportunidades de aprendizaje entre pares. "Deje que le ayuden a diseñar el programa de fortalecimiento institucional para que se sientan copropietarios", dice Liz Sak, directora ejecutiva de la **Cricket Island Foundation**. "Eso tiene muchos efectos positivos y reduce en gran medida lo negativo de la dinámica de poder. Si ellos sienten que realmente tienen poder en las decisiones y que realmente tienen algo que aportar, eso es muy poderoso".

Añada a otras partes interesadas para ayudar a equilibrar el poder. Las fundaciones donantes contratan a consultores en fortalecimiento por sus conocimientos, pero también para servir como voces "neutrales" y espacios seguros. Las instituciones de beneficencia social se pueden sentir más cómodas compartiendo abiertamente con consultores que con representantes de fundaciones donantes, ya que, como dijo uno de ellos, "los consultores se parecen más a los terapeutas y nosotros somos más como madres, y, admitámoslo, no nos sentimos libres para decirles algunas cosas a nuestras madres". Fundaciones con empleados expertos en el fortalecimiento institucional de vez en cuando traen a estas voces "expertos" a las negociaciones con sus instituciones de beneficencia social sobre el financiamiento para el programa de formación de capacidades. Algunas fundaciones, como la **Open Society Foundations**, también experimentan con establecer vínculos entre su personal administrativo, como directores financieros, con sus instituciones de beneficencia social para solucionar necesidades concretas y transferir conocimientos. Para las fundaciones que no pueden involucrar a un tercero, averigüe si un miembro de la junta directiva o incluso otro miembro del personal pueden desempeñar un papel.

MEDIDA A TOMAR

Para los donativos dirigidos a la capacitación y fortalecimiento que tenga productos asociados, asegúrese que los términos del financiamiento en el acuerdo de otorgamiento describan claramente quién tendrá acceso a ellos.

Defina claramente quién tomará parte en el diálogo sobre el fortalecimiento institucional y quién tendrá acceso a la información sobre las capacidades de sus organizaciones beneficiarias. Cuando los representantes de fundaciones donantes hablan con sus beneficiarios sobre el fortalecimiento institucional, a menudo cubren temas delicados, como el gobierno de la organización y la práctica financiera, los cuales algunos beneficiarios no quieren que otros sepan. Cuando se producen

evaluaciones, propuestas e informes, decidir quién tendrá acceso dentro de su fundación y más allá puede llegar a ser una gran preocupación para las organizaciones beneficiarias.

Eso no quiere decir que sea necesariamente malo tener a otras personas además de los oficiales de programas que compartan conocimiento de las actividades en fortalecimiento institucional de la organización beneficiaria. Muchas fundaciones trabajan en equipo y compartir este tipo de información puede ayudar a que el equipo tome mejores decisiones. Sin embargo, los entrevistados les recomiendan ser francos con los beneficiarios acerca de quién está en el equipo, por qué son parte del equipo, quién entre los que participan en el equipo tiene acceso a documentos escritos sobre la organización beneficiaria. Por ejemplo, un director ejecutivo de una entidad sin fines de lucro tiene derecho de saber la respuesta a esta pregunta: "Si tengo una conversación con mi oficial de programa y comparto detalles acerca de los desafíos que he experimentado con el presidente de la junta, ¿se pasará la información al presidente de la fundación?"

MEDIDA A TOMAR

Encuentre cómo llevar a cabo, para la orientación de nuevos empleados de la fundación o los retiros del personal en general, actividades en las cuales desempeñan distintos papeles en el ámbito del poder.

Las organizaciones beneficiarias también deben saber cómo se compartirá su información con otros fuera de la fundación. Una fundación ha ido tan lejos como para aclarar las cuestiones de propiedad intelectual de este contenido cuando lo producen los consultores. "Creamos una política por escrito que adoptamos. Nos protege, protege a la organización sin fines de lucro, y deja muy claro que aun cuando recibimos una copia, es propiedad intelectual de la organización evaluada".

Mientras que algunas fundaciones solicitan los productos que los consultores producen, otros dicen, "nosotros no requerimos que los consultores nos entreguen los productos que ellos creen para nuestras instituciones de beneficencia social". Es importante marcar las líneas de quién participa en el diálogo sobre el fortalecimiento institucional y quién puede ver qué. Sin ellas, las demarcaciones de acceso e influencia pueden llegar a ser borrosas. Como dijo otro entrevistado, "A veces los consultores tratan de hablar conmigo y tengo que apartarlos y decir: 'Yo no soy el cliente. No me debe estar diciendo estas cosas". Sin la claridad de los límites, las fundaciones donantes pueden no estar preparados para reaccionar en este tipo de situaciones que inevitablemente surgen.

CUIDADO...

Un cambio cosmético versus un cambio real. Representantes de fundaciones donantes y líderes sin fines de lucro, por igual, relatan cómo las dinámicas de poder pueden hacer que las "organizaciones sin fines de lucro participen en el fortalecimiento institucional sólo porque piensan que las fundaciones donantes lo quieren, en vez de porque en realidad lo necesitan". Esta división puede existir por un número de razones. Por ejemplo, a veces las instituciones de beneficencia social harán lo que les pidan las fundaciones porque no sienten que pueden rehusarse con total honestidad y transparencia. O la organización beneficiaria está tratando de complacer a la fundación. A veces los representantes de fundaciones donantes no entienden realmente qué tipo de fortalecimiento institucional se necesita, y están luchando con mantener la línea entre alentar a las organizaciones para fortalecer su capacidad y violar sus derechos para establecer su propio curso. Por ejemplo, como representante de una fundación donante, siente que la organización beneficiaria necesita desarrollar un plan estratégico, le otorga fondos para crearlo, pero basado en el producto, no está seguro que la organización estuviera comprometida con el proceso. Cuando las fundaciones y sus beneficiarios se encuentran en estas dinámicas de poder para el fortalecimiento institucional, se hace difícil saber si el cambio es real o cosmético.

Por otro lado, también hemos escuchado: "A veces el cambio cosmético es o se convierte en cambio real". Utilicemos el mismo ejemplo de planificación estratégica. La organización beneficiaria produce algo que muestra poca visión y planteamiento estratégico, y luego el representante de la fundación donante se entera que el proceso provocó una reflexión interno que realmente centró al equipo de la organización sobre una agenda común.

En balance final: La mejor forma de obtener un cambio real en vez de un cambio cosmético es mediante la creación de confianza entre las instituciones de beneficencia social. Eso significa escuchar de los deseos y necesidades de las instituciones de beneficencia social, teniendo en cuenta cómo y

cuándo comunicar cualquiera de sus propios deseos y necesidades, y luego mostrando que entiende que las decisiones sobre el fortalecimiento institucional, en última instancia, descansan en sus manos.

La observación accidental. A veces, incluso el comentario más esporádico hecho por un representante de una fundación donante puede ser mal interpretada o sacada de contexto o provocar una reacción completamente que uno no se habría imaginado. Como dice un representante, "recuerdo que fui a una visita rápida como financiador y estaba hablando con los de la organización beneficiaria acerca de la planificación estratégica. No recuerdo mis palabras exactas, pero dije algo que insinuaba que yo pensaba que la misión de la organización podría estar más centrada en la comunidad. Una semana más tarde recibí una llamada telefónica que la organización había cambiado su misión. No digo que la organización no debía haberla cambiado. Simplemente creo que la debería haber cambiado con base de algo más que mi comentario improvisado en una visita a la sede".

El síndrome del especialista. Como dijo uno de los entrevistados, mientras que está bien usar su poder "experto," aquí hay algunos subtextos dañinos que pueden transmitir: "Yo soy el experto y te diré cómo funcionan las cosas porque tengo una visión más global como representante de una entidad donante y usted es sólo una organización beneficiaria y no tiene panorama general". Si bien hay momentos en que los representantes de fundaciones donantes aportan un conocimiento valioso, ya sea porque trabajan con varias organizaciones en áreas temáticas o porque vienen a las fundaciones con desempeño significativa en la práctica y en sus campos, reflexione sobre cuándo y cómo hacer valer de manera más constructiva esa experiencia para que le sea útil a las instituciones de beneficencia social.

PREGUNTAS PARA LA DISCUSIÓN:

- ¿Qué tipos de dinámicas de poder difíciles ha experimentado con sus instituciones beneficiarias al llevar a cabo intervenciones de fortalecimiento de la capacidad?; ¿Cómo contribuyó a esa dinámica?; ¿Qué aprendió o qué hace de manera diferente hoy en día?
- ¿Qué límites establece en torno a quién es parte de las conversaciones sobre las intervenciones de fortalecimiento institucional con las instituciones beneficiarias?; ¿Y alrededor de quién tiene acceso a la información recopilada sobre capacidad, incluyendo los productos provenientes de los donativos, como las evaluaciones organizacionales?
- En la gama de opciones para elegir a participar, ¿en dónde colocaría a su fundación? ¿Siempre deja que las instituciones beneficiarias decidan si quieren llevar a cabo la intervención de desarrollo de capacidad?; ¿nunca? O, ¿algo entre esos dos?
- ¿Puede recordar un momento en que hizo un comentario casual a una organización beneficiaria y la organización tomó medidas como resultado?
- ¿Cuándo utiliza el "poder duro" (es decir, decidido sí o no) en su trabajo como encargado del otorgamiento de fondos? Si lo hace, ¿en qué situaciones?
- ¿Ha tenido experiencia con instituciones beneficiarias que temen que su fundación es demasiado entrometida y dominante? ¿Qué trata de homogeneizar, americanizar, o convertirlas en ONG? ¿Qué ha escuchado en concreto?
- ¿En qué momento o situación ha intentado ser experto en algo en lo cual tal vez no lo sea?
- Para los profesionales sin fines de lucro: ¿qué tipo de dinámicas de poder alrededor de las intervenciones de apoyo a las capacidades ha experimentado con representantes de fundaciones donantes?; ¿Cuáles han sido las más problemático?; ¿Alguna en la cual el representante la ha navegado bien?

Cuando se decide hacer una pausa y afrontar la capacidad de las instituciones de beneficencia social

En la mayoría, las fundaciones donantes concuerdan que las instituciones de beneficencia social deben ser las impulsoras del fortalecimiento institucional. Se dice que, "si una organización beneficiaria no lo quiere, no se le debe obligar a emprenderla".

Pero ¿qué pasa si tiene una organización beneficiaria de larga data que es importante en un campo en el cual está tratando de hacer un cambio, y siente que no puede justificar el otorgamiento de nuevos fondos sin que la organización le haga frente a un problema de capacidad? Por ejemplo, ¿qué pasaría si sus prácticas de gobierno o de gestión financiera son cuestionables, rozando en lo ilegal? ¿O qué pasaría si le otorga fondos a una organización para llevar a cabo una autoevaluación y la utiliza para mostrar que "estamos bien - no necesitamos ayuda", pero sabe que existen problemas muy graves que tienen que enfrentar?; ¿Qué hace si no se puede renovar un donativo sin que la organización enfrente sus problemas de capacidad?

1. Considere las alternativas. Si está luchando para justificar el donativo, tal vez quiera dar un paso atrás y pensar en lo que sucedería si escoge diferentes opciones. Por ejemplo, ¿qué pasaría si decide no otorgar los fondos?; ¿Qué espera que le suceda a la organización?; ¿Qué pensarían otras instituciones que le proveen fondos a la organización, y qué impacto podría tener su decisión sobre la viabilidad futura de la organización?; ¿Qué significaría para el campo o el movimiento en los cuales forma parte la organización?; ¿Qué significaría para su relación con esa organización beneficiaria?; ¿Para la relación de esa organización con otras instituciones que proveen fondos? Aunque escuchamos, "en determinadas circunstancias, cuando hay un problema grave de competencia y capacidad, el continuar el otorgamiento de dinero puede perpetuar la creencia de la organización que no existe realmente ningún problema", asegúrese de que haber pensado en las consecuencias, tanto de continuar y descontinuar la financiación. Por supuesto, si se está violando la ley, la decisión es clara; sin embargo, estas situaciones suelen ser mucho menos claras.

2. Sea específico y haga preguntas que ayuden a la organización a llegar a una respuesta que sirve a su misión y objetivos. Piense en lo que más se interpone específicamente en poder financiar la organización y mantenga el enfoque en ello. Después inicie una conversación con los líderes de la organización sobre esos problemas desde una perspectiva de la misión y objetivos.

ESCENARIO PARA DESEMPEÑAR DISTINTOS PAPELES: Una organización beneficiaria que ha financiado varias veces le pide un donativo por un período de cinco años para desarrollar un plan de recaudación de fondos. Por medio del más reciente proceso de debida diligencia, se descubre que la hija del presidente de la junta directiva es un consultor de recaudación de fondos que recibe pagos regulares y significativos de parte de esta organización. También descubre que esta información nunca se ha informado correctamente en el formulario del IRS 990 de la organización y que la junta directiva de la organización no tiene establecida una política de conflicto de interés adecuada.

¿Cómo iniciaría la conversación con los líderes de la organización, asegurándose que el director ejecutivo entienda la gravedad de los temas en cuestión?; ¿Qué preguntas le haría a la organización beneficiaria?; ¿Cómo encuentra el tono adecuado de firmeza—porque corren el riesgo de perder su designación como organización sin fines de lucro exenta de impuestos si no se soluciona esto – a la vez de ayudarlos a desarrollar capacidad a largo plazo para que este tipo de actividades no se repiten? Algunos puntos de discusión para tener en cuenta y hacerles frente a los problemas de largo plazo con la organización beneficiaria:

- ¿Entiende su junta directiva las consecuencias potenciales para su organización si esta situación no se afronta y corrija?
- ¿Cómo puedo apoyarlo mientras le plantee la situación a su junta directiva?
- ¿Qué intervenciones de apoyo ayudarían a su organización a construir su capacidad en la recaudación de fondos y gestión financiera, de manera que a medida que crece su organización, sus prácticas financieras puedan apoyar de manera efectiva ese crecimiento?

3. Tome una decisión de juicio. No es un accidente que esta sección sigue a la sección sobre las dinámicas de poder. No todo otorgamiento de fondos es una decisión inteligente, pero si ha analizado las posibilidades a través de diferentes lentes, tomando en cuenta las capacidades de su fundación y sus propias sensibilidades, está bastante bien posicionada para tomar la decisión. Al final del día, las fundaciones donantes pueden decir "sí" o "no" a la financiación. Usted tiene ese poder y, también, esa responsabilidad.

Evaluar los efectos a largo plazo: El Santo Grial

Incluso los representantes de fundaciones donantes con experiencia profunda en el otorgamiento de fondos para el fortalecimiento institucional suspiran cuando se les pregunta, "¿Cómo sabe que el fortalecimiento institucional tiene algún efecto?" Algunos dicen que es más difícil evaluar el impacto de otros tipos de inversiones de las fundaciones, ya que no cae en la categoría de donativos más tradicional de áreas programáticas. Otros argumentan, "la evaluación de impacto de las inversiones de la fundación es difícil, y punto".

Sea cual sea su opinión, sepa que no está solo en pensar que la evaluación del efecto a largo plazo de los programas de fortalecimiento institucional es difícil. Ni una sola persona con quien hablamos afirmó, "lo he solucionado y entendido por completo". De hecho, hemos escuchado: "Es el Santo Grial" de más de un representante.

Los representantes de fundaciones donantes concuerdan en que ser capaz de evaluar el valor y el efecto del fortalecimiento institucional puede ayudar a las fundaciones y organizaciones a plantearse más conscientemente los programas de fortalecimiento institucional futuros. El poder demostrar los efectos positivos que sus donativos para el fortalecimiento institucional han tenido, sirve para fomentar una mayor inversión dentro de sus propias fundaciones y a través del sector filantrópico en general. Entonces, ¿qué se interpone en el camino para que las fundaciones donantes evalúan el fortalecimiento institucional para instituciones de beneficencia social?

Si bien existen artículos sobre los buenos métodos de evaluación, una orientación desde una perspectiva de proceso podría ayudar. Considere los siguientes consejos de parte de colegas de fundaciones y organizaciones sin fines de lucro sobre los pasos a seguir en diferentes momentos en el proceso de otorgamiento de fondos para el fortalecimiento institucional. Tenga en cuenta que estos pasos ayudan a los representantes de fundaciones donantes aprovechar capacidades de evaluación internas, tales como los procesos existentes de

Tal vez me tropiece con el camino si empiezo por intentar…

ESTA SECCIÓN CUBRE PRÁCTICAS DE EVALUACIÓN PARA REALIZAR:

- Antes de otorgar donativos para el fortalecimiento institucional
- A lo largo de su interacción con las instituciones de beneficencia social
- Al presentar informes sobre el fortalecimiento de sus organizaciones sociales beneficiarias

"La evaluación es la pregunta del millón de dólares. Hay tantos factores que influyen en el éxito de cualquier proyecto de fortalecimiento institucional, desde quién implementa el proyecto, hasta el entorno de financiación, hasta quién está en la junta directiva, si se están realizando transiciones organizacionales, etc. Podemos decir que contribuimos al éxito, pero es difícil atribuir el éxito a nuestros fondos. El crecimiento de la organización o programático se ve afectado por muchos más factores que una única subvención para el fomento de la capacidad".

— Representante de una fundación

debida diligencia y prácticas de comunicación. Evaluadores externos también pueden ser increíblemente útiles. Sin embargo, este consejo reconoce la realidad pragmática que, casi siempre, las fundaciones no los utilizan.

ANTES DE OTORGAR DONATIVOS PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Defina su teoría de cambio para los programas de fortalecimiento institucional. Ser capaz de identificar el propósito principal de su programa de fortalecimiento institucional y luego traducir eso en una teoría del cambio es clave para la evaluación.

La mayoría de las fundaciones se inclinan en una de dos direcciones: una en la que la eficacia de la organización es el objetivo primordial, y la otra que se centra en el resultado final de un aumento en la capacidad de un campo, sistema, o movimiento.

Piense en qué dirección se inclinan los esfuerzos que quiere evaluar de fortalecimiento institucional. Por ejemplo:

- Si su fundación tiene como objetivo erradicar la falta de vivienda, ¿es el fortalecimiento institucional, de las organizaciones sin fines de lucro y más allá, un medio hacia ese fin o el fin deseado en sí mismo?
- O ¿considera su fundación que su labor es impulsar el cambio a través del trabajo de otros, sobre todo de las organizaciones sin fines de lucro, y considera que la posibilidad de aumentar la capacidad de estas organizaciones y del sector en general el fin deseado?
- O tal vez ¿dentro de su fundación tienen diferentes teorías dependiendo de las distintas capacidades que se tienen que desarrollar, desde capacidades relacionadas con requisitos financieros y legales, a capacidades de desarrollo generales de la organización, tales como la planificación estratégica y la evaluación de la organización?.

Lo ideal es desarrollar primero su teoría de cambio para el fortalecimiento institucional y luego diseñar diferentes planteamientos de inversión que lo apoyen, tales como los donativos individuales, talleres de fortalecimiento institucional o redes de aprendizaje entre pares. Empezar a partir de la teoría del cambio hace que la evaluación sea mucho más fácil. Si ya tiene programa de capacidad, asegúrese de mapear estos enfoques a su teoría de cambio antes de embarcarse en la evaluación. Esto lo ayudará a determinar los métodos de evaluación y su marco, lo que garantiza que los recursos de su fundación se gasten apropiadamente. Como dijo uno de los entrevistados, "creo que la evaluación sobre la capacidad y nivel de la organización es importante para un proveedor de fondos que está buscando mejorar la organización en particular, pero menos valioso para las fundaciones que están buscando el cambio en un campo entero". No pierda tiempo y dinero saltándose este paso importante

Maneje las expectativas de su fundación—no espere que sus instituciones de beneficencia social demuestren efectos con micro inversiones. Es genial tener esa teoría de cambio global para sus programas de fortalecimiento institucional para que pueda asegurar que la está probando. Pero hemos escuchado más de una vez, "las fundaciones donantes necesitan ser realistas sobre lo que sus fondos para el fortalecimiento pueden lograr". También sabemos que sus instituciones de beneficencia social sienten frustración por lo poco realistas que son las fundaciones al pedir que demuestren resultados en función del alcance, el tipo y nivel de financiación de los donativos otorgados. Los

MEDIDA A TOMAR

Lea la guía ***La apertura en las fundaciones donantes: Desmitificar la transparencia***. Sugiera maneras en que su fundación pudiera ser más transparente en producir informes sobre las evaluaciones de sus programas de fortalecimiento institucional.

representantes de fundaciones querrán que cada inversión esté conectada a su teoría del cambio, pero, como dijo uno, "eso debe ser responsabilidad de la fundación, no de la organización beneficiaria".

Esto no quiere decir que las fundaciones no puedan tener esperanzas que sucedan grandes cosas. A veces los donativos de sumas relativamente pequeñas producen grandes resultados. Sabemos que los cambios importantes pueden resultar incluso con inversiones más pequeñas en el fortalecimiento institucional. Apoye a sus instituciones de beneficencia social en el establecimiento de metas y resultados razonables, dada la capacidad para desarrollarlo, y teniendo en cuenta lo que va a apoyar su fundación. Por ejemplo, si le otorgará un donativo de un año de USD$ 25.000 para financiar a un consultor que trabajará con una asociación sin fines de lucro en un plan de comunicación, reconozca el proceso y el tiempo que suponen. Puede tomar un año sólo para encontrar al consultor adecuado para empezar y mucho menos terminar un plan. El asegurarse de que usted y la organización beneficiaria estén claros en los pasos a seguir y tienen resumido un calendario realista para este programa de fortalecimiento institucional le ayudará a establecer mejores metas y resultados para sus donativos y definir un enfoque de evaluación más claro.

Considere los beneficios y riesgos del uso de los procesos para la solicitud de donativos y para crear informes sobre el uso de los fondos otorgados para evaluar las inversiones en el fortalecimiento institucional para sus instituciones de beneficencia social. Cuando les preguntamos a los representantes, "¿Cómo evalúa los efectos de sus donativos en el fortalecimiento institucional?", La respuesta más común es: "a través de nuestra solicitud de donativos y los procesos de presentación de informes".

Tiene mucho sentido que las fundaciones utilicen preguntas de diligencia debida y reúnan datos antes de otorgar donativos para establecer los puntos de referencia en lo que tiene que ver con niveles de competencias y capacidades en sus instituciones de beneficencia social antes de recibir fondos para el fortalecimiento institucional. También es comprensible que las fundaciones quieran que sus instituciones beneficiarias expliquen en los informes de los donativos cómo ha evolucionado su capacidad operativa y programática como resultado de estos donativos. Existen beneficios por aprovechar recursos y procesos existentes de esta manera, incluyendo que pueden resultar en historias de impacto y ayudar a descubrir desafíos para las instituciones beneficiarias que podrían afrontarse de forma más sistemática como grupo. También existen riesgos en este método, incluyendo recargando a las instituciones beneficiarias con un montón de papeleo innecesario, y quitándoles tiempo a estos beneficiarios para responder preguntas o proporcionar datos que la fundación donante no tiene la capacidad de utilizar de todos modos.

Para las fundaciones que adaptan los procesos para la solicitud de donativos y para crear informes para evaluar el fortalecimiento institucional de sus instituciones beneficiarias, responder a las siguientes preguntas internamente puede ayudarles a hacerlo de la manera más constructiva:

- ¿Cuál es el equilibrio adecuado de datos que nuestra fundación utilizará para evaluar la capacidad construida frente al papeleo que nunca vamos a leer?; ¿Qué datos realmente necesitamos?
- ¿Es nuestro enfoque coherente con la forma en que atraemos a nuestras instituciones beneficiarias en la capacitación?
- ¿Cómo nos aseguramos de que estemos financiando a los más necesitados de nuestra ayuda en el fortalecimiento de capacidades y no sólo aquellos que pueden saltar al son de nuestros procesos en solicitar fondos y escribir buenos informes?
- ¿Cómo obtenemos la información que necesitamos de una manera que envía el mensaje correcto a las instituciones beneficiarias y a la vez no imponga demasiados requisitos y recargue a las organizaciones justo en el momento en que estamos tratando de fortalecerlas?

MEDIDA A TOMAR

Lea **Drowning in Paperwork, Distracted from Purpose** (Ahogarse en el papeleo, distraído del propósito), un informe del grupo Grant Managers Network y la iniciativa colaborativa Project *Streamline* (proyecto para racionalizar). Sugiera cambios a los procesos de solicitar donativos y presentar informes para programas de fortalecimiento institucional basados en las recomendaciones que ofrecen la guía y el informe.

A LO LARGO DE SU INTERACCIÓN CON SUS INSTITUCIONES DE BENEFICENCIA SOCIAL

Involucre a sus beneficiarios en el diseño de la evaluación y su implementación. Muchas instituciones beneficiarias son cautelosas o indecisas cuando se trabaja con las fundaciones en el fortalecimiento institucional, lo que puede dejar una marca en la interacción donante-beneficiario, especialmente cuando se trata de la evaluación.

Una forma en que las fundaciones están abordando esto tema es invitando a las instituciones de beneficencia social a participar en el diseño y ejecución de estrategias de evaluación para los programas de fortalecimiento institucional. Melinda Fine, vicepresidente de **NEO Philanthropy**, explicó como el **Four Freedoms Fund** (Fondo para las Cuatro Libertades) tiene métricas cuantitativas que fueron desarrollados por el grupo de instituciones beneficiarias que se dedica a los derechos de los inmigrantes: "Ha sido un proceso muy participativo e iterativo con los beneficiarios para identificar lo que estamos buscando en términos de crecimiento de la organización ", dice Fine. "Las métricas son transparentes y los datos se comparten entre los miembros de un grupo para que los grupos sean capaces de medir su progreso organizacional en relación con sus pares. Hacer que las instituciones de beneficencia social se adueñen de la evaluación ayuda a asegurar que los mismos beneficiarios están aprendiendo sobre el cambio que sucede o no desde el apoyo al fortalecimiento. Esta evaluación y el aprendizaje se convierten en parte de la propia capacitación, en lugar de una ardua tarea que se les impone".

Sea creativo y tome decisiones basadas en lo que usted y sus socios tienen la capacidad de evaluar. Ya sea una sola persona en una pequeña operación o una fundación grande con personal en todas partes del mundo, puede tener grandes ideas para una meta análisis de sus inversiones en el fortalecimiento institucional. Le importa el fortalecimiento institucional y quiere demostrar su valor de una manera que promueva una mayor inversión filantrópica, pero, al fin y al cabo, es probable que tenga recursos humanos y dinero limitados para ejecutar algo demasiado complicado. Lo mismo con sus beneficiarios. Eso significa que tendrá que ser creativo y tomar decisiones sobre dónde enfocar sus esfuerzos de evaluación de fortalecimiento institucional de sus instituciones beneficiarias.

Maneras en que algunas fundaciones están siendo creativas con la evaluación:

- **Compruebe cómo la ejecución coincide con la implementación planificada, y por qué se produjo la diferencia.** "Hacemos que las organizaciones establezcan objetivos claros, hitos y también creen un plan de fortalecimiento institucional. Después, medimos basado en lo bien que la organización alcanza esos objetivos, y lo bien que pueden ejecutar el plan. Nos fijamos en cómo sus puntajes de evaluación cambian con el tiempo". — Representante anónimo encuestado
- **Apoye la creación de una matriz para los resultados y un tablero de mandos para uso interno y transparencia externa, por las instituciones de beneficencia social.** Doug Bauer, director ejecutivo, explica como, con el tiempo, la **Clark Foundation** apoyó el desarrollo de herramientas de evaluación para una organización de defensa. **CONTINÚE LEYENDO**
- **Combine varios métodos cuando un evaluador externo es inasequible.** "Estamos examinando todos nuestros datos de tendencias, y luego haremos algunos grupos de referencia y entrevistas uno-a-uno", dice Joann Ricci, vicepresidente de eficacia de la organización de la **Greater New Orleans Foundation**. **CONTINÚE LEYENDO**
- **Convoque a las organizaciones para la prestación de servicios de desarrollo con quienes ha trabajado y sintetice y agregue sus experiencias y reflexiones.** "Hacemos esto para construir un panorama más amplio a través de una red de proveedores en lugar de uno que simplemente refleja lo que está sucediendo con las organizaciones individuales", dice Melinda Fine, vicepresidente de **NEO Philanthropy**. **CONTINÚE LEYENDO**

MEDIDA A TOMAR

Lea **Stories Worth Telling: A Guide to Strategic and Sustainable Nonprofit Storytelling**, una guía para crear y narrar cuentos sobre el trabajo de su organización sin fines de lucro, desarrollada por una iniciativa colaborativa entre el Center for Social Impact Communication de Georgetown University y la Meyer Foundation.

- **Compute los donativos otorgados para el fortalecimiento institucional por un algoritmo que analiza los objetivos de los donativos, los resultados y las lecciones aprendidas.** "También estamos realizando un proceso de entrevistas impacto a largo plazo con una muestra de alrededor del 20 por ciento de nuestros donativos para el programa Efectividad Organizacional uno o dos años después de que cierran", dice Kathy Reich, directora de efectividad organizacional y filantropía de la **David and Lucile Packard Foundation**. **CONTINÚE LEYENDO**
- **Utilice la hoja de balance como un indicador.** "La capacidad a menudo equivale dinero para las organizaciones sin fines de lucro. Por suerte hay un estado financiero que nos dice el dinero y efectivo que tienen", dice Rick Moyers, vicepresidente de programas y comunicaciones de la **Meyer Foundation**. **CONTINÚE LEYENDO**

Examine la literatura en la evaluación del fortalecimiento institucional dentro del sector sin fines de lucro. Mientras que las entrevistas, los grupos de referencia y las respuestas a las encuestas a fundaciones donantes y instituciones de beneficencia social sirvieron de fuentes primarias para esta guía, también consultamos la literatura existente sobre el fortalecimiento institucional. Organizaciones de infraestructura como Grantmakers for Effective Organizations, Alliance for Nonprofit Management, TCC Group, Association of Charitable Foundations, y otras, tienen una larga historia en la recopilación de datos, creación de historias, y asesoramiento a fundaciones donantes sobre su desempeño en el fortalecimiento. Esto incluye los artículos que producen e informes que ofrecen consejos, lecciones aprendidas, estudios de caso, y marcos metodológicos para desenvolverse en el ámbito de la evaluación de la capacidad. Los entrevistados señalaron varios artículos que han encontrado particularmente útil y que incluimos en nuestra colección especial con IssueLab. Lea más acerca de estos recursos en la **página 4** y navegue la colección en **fundingcapacity.issuelab.org**.

AL PRESENTAR INFORMES SOBRE EL FORTALECIMIENTO DE SUS ORGANIZACIONES SOCIALES BENEFICIARIAS

Mejore en como cuenta las historias de fortalecimiento institucional de sus organizaciones sociales beneficiarias. Los cuentos son una poderosa herramienta para evaluar y mostrar públicamente el valor de las inversiones en el fortalecimiento. Múltiples fundaciones nos dicen, "Podríamos ser más capaces en convertir los datos existentes—cuantitativos y cualitativos—sobre el fortalecimiento de capacidades en historias completas que demuestran por qué este campo es una inversión importante para la filantropía". Como lo puso Albert Ruesga, presidente y CEO de la **Greater New Orleans Foundation**, "Tenemos carpetas llenas de historias con frases como estas, 'Debido a su taller de desarrollo para la junta directiva, y dado que tenía a un fideicomisario asistiendo conmigo al taller, ahora estamos revisando funciones de los miembros de la junta". Sea lo que sea, son una cantidad enorme de historias".

Las fundaciones a menudo tienen historias que solo necesitan ser mejor explotadas. Kathy Reich dice, "Tenemos una organización beneficiaria que recibió varios millones de dólares en apoyo de nuestra programa sobre población y salud reproductiva. Les hemos dado unos USD$ 150.000 en apoyo del programa de efectividad organizacional a lo largo de los años. Pero en una reunión de fundaciones donantes de población de la India, el director general de esta organización se levantó y dijo que el dinero que recibió de Packard era más valioso para ella que todas las donaciones para programas, porque realmente le permitió transformar su organización. "Por sí solo, esto no es suficiente para poder decir "esto fue una buena inversión", pero sí es parte de la historia de un donativo de fortalecimiento institucional.

De hecho, la narración es cómo los datos cualitativos, desde los comentarios accidentales hechos en las reuniones hasta la investigación formal de un reportaje, se puede aprovechar para mostrar los resultados en una forma accesible y coloquial. Se beneficia el campo porque los colegas escuchan como el fortalecimiento institucional ha tenido efecto sobre sus organizaciones sociales beneficiarias, así como los momentos que tuvo desafíos. También puede llegar a ser una forma de que las instituciones de beneficencia social reflexionen sobre sus propias experiencias en el fortalecimiento institucional a través de un método de evaluación que puede sentirse menos impuesto e intimidante que algunos otros métodos.

Comunique los resultados de la evaluación a sus instituciones de beneficencia social y más allá. Los procesos de evaluación de las fundaciones donantes tienen la reputación de hacerse de secreto y a puerta cerrada. Cuando las fundaciones revelan los resultados del fortalecimiento institucional de sus instituciones de beneficencia social, informan la práctica y demuestran efectos a largo plazo.

Compartir esta información también ayuda a las instituciones de beneficencia social a confiar en que los datos se destinan a apoyar su aprendizaje y progreso.

Pensar en como involucrar a las instituciones de beneficencia social en el proceso completo de evaluación, desde el diseño hasta lo que sucede con los resultados una vez escritos, es un primer paso importante. Debido a que el fortalecimiento de las instituciones de beneficencia social tiene que ver con mejorar en su eficacia y desempeño, es importante aclarar cómo se va a utilizar lo que se encuentra en la evaluación: ¿Qué planea usted y sus instituciones de beneficencia social hacer con esa información?; ¿Cómo se puede utilizar para informar la práctica de fundación y beneficiarios?; ¿Cómo se pueden fortalecer las posibilidades para el aprendizaje de la fundación y sus beneficiarios, sobre todo a partir de lo que no funcionó, de forma que ni el personal de la fundación o de las instituciones de beneficencia social se ponga a la defensiva?

Una vez que haya entendido la manera de compartir resultados de la evaluación de los esfuerzos en fortalecimiento institucional con las instituciones de beneficencia social, también podría considerar cómo coordinar con los beneficiarios para comunicar las conclusiones públicamente para que otros puedan aprender de sus experiencias.

PREGUNTAS PARA LA DISCUSIÓN:

- ¿Cuál es la teoría de cambio de su fundación para el fortalecimiento institucional?; ¿Es diferente para diferentes programas filantrópicos?; ¿Y es diferente para distintos miembros del personal de la fundación?
- ¿Cuál es una manera creativa que podría usar para evaluar más efectivamente el fortalecimiento institucional entre las instituciones de beneficencia social?
- ¿Son los procesos de solicitud y presentación de informes su principal instrumento de evaluación para el fortalecimiento institucional?; ¿Consigue el equilibrio adecuado entre suministrarle la información que necesita y no ser una carga demasiado pesada sobre los beneficiarios?
- ¿Cuáles son las formas en que podría involucrar a sus beneficiarios más en la evaluación del fortalecimiento institucional, desde el diseño hasta la presentación de informes de resultados?; ¿Cómo podría convertir la evaluación del fortalecimiento en aprendizaje para sus organizaciones sociales beneficiarias?
- ¿Se le ocurre una o dos historias que lo inspiran a invertir en el fortalecimiento institucional?; ¿Qué tienen esas historias que le dicen que su fundación tuvo un efecto importante?
- Para los profesionales sin fines de lucro: ¿Cuál es su teoría de cambio para el fortalecimiento institucional?; ¿Qué enfoque para la evaluación cree produciría la información más útil para su organización?

Algunas fundaciones donantes ahora le piden a sus organizaciones sociales beneficiarias sus percepciones del apoyo en el fortalecimiento institucional que la fundación les proporciona. Estas fundaciones luego publican estos datos sobre la "satisfacción del cliente" sin revelar la fuente en sus sitios Web. Para obtener más información sobre cómo las fundaciones están aumentando la transparencia en torno a sus actividades de evaluación, lea este estudio de caso de la **Oak Foundation caso de estudio**.

Juntarlo todo

Estos estudios de caso compuestos están destinados a proporcionar una oportunidad para que los lectores sinteticen y reflexionen sobre los temas presentados en esta guía. Ofrecemos dos casos para su análisis: una para reflexionar sobre una decisión tomada por un compañero representante de una fundación donante y el otro en el que usted decide el resultado. Tenga en cuenta sus propias reacciones, pero hable también con otros y vea lo que aprende de esas conversaciones. No existe un sólo planteamiento para abordar las situaciones en los escenarios siguientes, por lo que pudiese ser útil ver lo que descubre escuchando desde diferentes perspectivas. Añada sus pensamientos en respuesta a las preguntas de discusión en nuestra página **Web**.

ESCENARIO 1: ANALICE LO QUE HIZO UN REPRESENTANTE DE FUNDACIÓN DONANTE

La solicitud de fondos por parte de la organización y la decisión del representante de una fundación donante: Un emprendimiento sin fines de lucro que promueve la justicia económica para las mujeres y niñas en Camboya se acercó a la Fundación XYZ con una propuesta de USD$ 25.000 para la creación de un plan estratégico de tres años. El jefe del programa filantrópico dedicado a las mujeres y niñas en XYZ se reunió con el personal de la organización (alentado por uno de los miembros del consejo de XYZ) y decidió recomendar el otorgamiento de monto total de USD$ 25.000 solicitado con dos estipulaciones: 1) que la organización contrate a un consultor o especialista de su propia elección, con la aprobación de la Fundación XYZ, para apoyar el proceso de planificación estratégica; y 2) que los dos líderes sin fines de lucro participen en la red de aprendizaje entre pares del programa para mujeres y niñas de la Fundación XYZ.

Antecedentes de la organización: El emprendimiento sin fines de lucro se fundó hace año y medio por dos mujeres miembros de la generación Y, una nacida y criada en Camboya, que recientemente completó una Maestría en Administración de Empresas, y la otra de origen estadounidense y camboyano con cuatro años de experiencia en organizaciones sin fines de lucro dentro de una organización bien establecida de liderazgo para mujeres en los EE.UU. La organización ha llevado a cabo un programa en el país durante el último año y medio, y se ha dado a conocer por su programa de desarrollo de la pequeña empresa, ofreciendo apoyo a emprendimientos entre las mujeres jóvenes en Camboya. El presupuesto operativo actual de la organización es de aproximadamente USD$ 80.000, financiado por subvenciones plurianuales de USAID y varios donativos de fundaciones enfocadas a nivel internacional (dos fundaciones de los EE.UU., una fundación privada ampliamente conocido y la otra una fundación familiar pequeña). La junta directiva de esta organización sin fines de lucro incluye cinco líderes sin fines de lucro: tres directores ejecutivos de organizaciones en los Estados Unidos al servicio de los asiático-americanos y dos directores ejecutivos de organizaciones no gubernamentales en Camboya. Estos cinco traen una gama de conocimientos de área en el desarrollo económico y de la comunidad.

Antecedentes del planteamiento de la fundación sobre el fortalecimiento institucional: La Fundación XYZ es una fundación privada con un enfoque geográfico internacional que otorga alrededor de US$10 millones en donativos cada año a través de tres áreas temáticas (mujeres y niñas, medio ambiente y salud) en el Hemisferio Sur. Sus seis funcionarios de programa han dado apoyo ad hoc de fortalecimiento a las instituciones de beneficencia social, conforme a lo solicitado por las organizaciones, pero el personal está tratando de determinar un enfoque de desarrollo institucional más estratégico en todos los donativos otorgados por XYZ.

La Fundación XYZ generalmente apoya el fortalecimiento institucional para las instituciones de larga data que ya han recibido donativos en apoyo a sus programas, pero esta solicitud se produjo a través de uno de los miembros de la junta directiva de XYZ, que es amigo de la secundario de una de los miembros de la junta directiva de la sin fines de lucro.

Comente:

1. ¿Qué efecto podría tener el mirar este donativo a través de diferentes lentes en fortalecer su impacto? Por ejemplo: ¿Se ha establecido la relación base para poder discutir con franqueza el fortalecimiento institucional con esta organización?; ¿qué problemas de control podrían existir entre la fundación donante y la organización beneficiaria que podrían interponerse en el camino del éxito de este donativo para el fortalecimiento institucional?
2. ¿Qué tipo de evaluación es realista y apropiado para este donativo?; ¿qué le parece que pudiera medir esta fundación donante en esta situación y con esta organización beneficiaria?
3. En general, ¿piensa que es apropiado otorgarle fondos a esta solicitud?; ¿cuáles son las variables que piensa que podrían tener el mayor efecto en el éxito o el fracaso de este donativo?; ¿qué consejo le daría a un colega si se le acercara con este escenario?

ESCENARIO #2: SU TURNO – ¿QUÉ HARÍA USTED?

La solicitud: El director ejecutivo de una organización sin fines de lucro, la cual su fundación ha financiado durante varios ciclos de donativos, le solicita US$100.000 para contratar a un consultor experto en transiciones de liderazgo para apoyar la transición de su director ejecutivo.

Antecedentes de la organización: Esta organización beneficiaria, fundada en 1987 y basada en EE.UU., es una organización de infraestructura, con oficinas en la ciudad de Nueva York, Los Ángeles, Chicago y Washington, DC. Cuenta con un presupuesto operativo de US$5.000.000 y unos 20 empleados. Mientras que la mayor financiación proviene de donativos de fundaciones, alrededor de un tercio de sus ingresos proviene de su práctica de consultoría sin fines de lucro enfocado en la planificación estratégica y el fortalecimiento de las juntas directivas. El director ejecutivo tiene más de 10 años a cargo, pero se rumora que planea retirarse en los próximos dos años. Hasta ahora, apoyo a esta organización ha sido siempre dirigido a sus programas, pero esta vez el director ejecutivo ha llegado con esta solicitud de apoyo al fortalecimiento institucional. El director no ha sido exactamente claro sobre la fecha de la transición. Usted también sabe que la organización está pasando por una serie de cambios ejecutivos, nuevo director de operaciones y nuevo presidente de la junta directiva, y al mismo tiempo que acaba de terminar un proceso de planificación estratégica. Ya ha visto el nuevo plan estratégico, y parece casi idéntico al último plan quinquenal. El asesor que el director ejecutivo quiere contratar trabaja para la empresa que llevó a cabo el plan estratégico para su organización.

Comenta:

1. ¿Qué experiencia tiene con el fortalecimiento institucional que pueda utilizar en su toma de decisiones para esta solicitud?; ¿qué capacidad existe dentro de su fundación para el fortalecimiento institucional a la cual pueda recurrir para ayudarlo?
2. ¿Cómo pueden estar en juego cuestiones de poder en este donativo para el fortalecimiento institucional?; ¿qué podría hacerse para afrontarlos?; ¿qué poder tiene en esta situación para garantizar que el donativo produzca un cambio real, no cosmético?
3. En pocas palabras, ¿le otorgaría fondos a esta solicitud? Si es así, ¿haría el donativo en la forma en la cual se solicitó, o cómo?; ¿Con condiciones o no?

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE INSTITUCIONES DE BENEFICENCIA SOCIAL: MANTÉNGASE CONECTADO

Hemos cubierto mucho terreno en esta guía y en nuestro contenido digital relacionado, de modo que pudiéramos hacerlo accesible a la más amplia gama de proveedores de fondos y organizaciones sin fines de lucro posibles. Reconocemos que las organizaciones varían en su disponibilidad de recursos e interés en el fortalecimiento institucional. Algunos miembros del personal tienen años de experiencia con los fondos de fomento de la capacidad y otros acaban de empezar.

Esperamos que las fundaciones donantes y organizaciones sin fines de lucro por igual sientan que algo de los consejos, historias, preguntas de discusión, y los medidas a tomar le hayan sido útil para mejorar su práctica la en el fortalecimiento institucional.

Al igual que con todos los recursos de GrantCraft, esta guía tiene el propósito de crear conexiones entre entidades donantes que se preocupan por mejorar su práctica en el otorgamiento de fondos filantrópicos. Lo invitamos a compartir sus propias experiencias y herramientas. Si algo en esta guía le inspira una idea o una nueva reacción, háganoslo saber. ¡Esperamos con interés sus conocer sus observaciones!

REPASO DE LO QUE CUBRE ESTA GUÍA:

- Tipos de inversiones en fortalecimiento institucional financiadas por fundaciones.
- Lentes para ayudar a enfocar el fortalecimiento institucional para instituciones de beneficencia social.
- La capacidad de su fundación para el otorgamiento de donativos para el fortalecimiento institucional.
- La negociación de las dinámicas de poder.
- Planteamientos para la evaluación.
- Un enfoque de amplio alcance sobre el desarrollo de relaciones sanas entre fundaciones donantes y instituciones de beneficencia social.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer al personal y los ejecutivos de las fundaciones y a otros que compartieron generosamente sus experiencias y conocimientos, y cuyas contribuciones de tiempo, talento, y perspectiva ayudaron en el desarrollo de esta guía, incluyendo las siguientes personas y organizaciones:

Doug Bauer
David Bley
John Cawley
Adriana Craciun
Masa Djordjevic
Beth Fernandez
Melinda Fine
Anne Gathumbi
Gregory Hall
Margaret Hempel
Jenny Hodgson
Jonathan Horowitz
Pi'ikea Miller
Maria Mottola
Rick Moyers
Lucia Nader
Robin Platts
Kathy Reich
Joann Ricci
Albert Ruesga
Liz Sak
Catherine Schwoefferman
Patricia Swann
Tina Thiart
Becky Tolson
Belen Vargas

The California Endowment
The Clark Foundation
The Cricket Island Foundation
Dresher Foundation
Ford Foundation
Bill and Melinda Gates Foundation
Global Fund for Community Foundations
Greater New Orleans Foundation
Hawaii Community Foundation
HGG NPO Sustainability Solutions
J.P. Morgan Private Bank, Private Foundation Services
J.W. McConnell Family Foundation
Meyer Foundation
NEO Philanthropy
New York Community Trust
New York Foundation
Oak Foundation
Open Society Foundations
David and Lucile Packard Foundation
The Sigrid Rausing Trust
Stewart W. and Willma C. Hoyt Foundation
Weingart Foundation
West Coast Community Foundation

También queremos dar las gracias a los representantes de fundaciones donantes, personal de organizaciones sin fines de lucro y proveedores de asistencia técnica que asistieron a uno de nuestros grupos de discusión organizados por Philanthropy New York, Open Society Foundations y Foundation Center, en los que se exploraron temas de esta guía. Su franqueza y anécdotas fueron invalorables.

ACERCA FOUNDATION CENTER

El Foundation Center, fundado en 1956, es la principal fuente de información en materia de actividad filantrópica a nivel mundial. A través de datos, análisis y capacitación, sirve de vínculo entre las personas que quieren cambiar el mundo y los recursos que necesitan para lograrlo. El Foundation Center publica la más completa base de datos de instituciones filantrópicas de los Estados Unidos y, cada vez más, de todo el mundo, así como los fondos que otorgan, ofreciendo así un sólido y accesible banco de conocimientos para el sector. Además, lleva a cabo programas de investigación, educación y capacitación diseñados para promover el conocimiento sobre la filantropía a todo nivel. Cada día, miles de personas visitan el sitio Web del Foundation Center y son atendidas en sus cinco bibliotecas/centros de aprendizaje regionales y en su red de 470 centros de información sobre la recaudación de fondos ubicados en bibliotecas públicas, fundaciones comunitarias e instituciones educativas en todo el país y en el mundo entero.

ACERCA ASOCIACIÓN DE FUNDACIONES EMPRESARIALES—AFE

La Asociación de Fundaciones Empresariales, AFE, a enero de 2016, reúne 61 fundaciones de origen empresarial y familiar en Colombia. Actúa como vocera de las fundaciones empresariales miembro y busca con sus esfuerzos una mayor articulación y visibilidad del trabajo colectivo. A través de un permanente monitoreo del sector y su porceso gestión de conocimiento, apunta a incidir en políticas públicas orientadas a la búsqueda de un país en paz, con mayor equidad e igualdad, de manera que se pueda lograr un mayor impacto y lograr verdaderas trasformaciones sociales.

GRANTCRAFT

a service of Foundation Center

En grantcraft.org encontrará guías adicionales y otros materiales de la serie de GrantCraft.