



# Financiando desde la confianza

Explorando el valor de subvenciones para apoyo operativo general y fortalecimiento de capacidades.

ENCARGADO POR

Citi Foundation



ELABORADO POR



**SYNERGOS**  
Building trust works



# Índice

PRÓLOGO	3
RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN	8
ANTECEDENTES Y TENDENCIAS	10
HALLAZGOS CLAVES	12
PERFILES	16
<b>FUNDACIÓN FIRELIGHT</b>	17
<b>FUNDACIÓN WHATCOM COMMUNITY</b>	23
<b>CAREER READY</b>	28
<b>FONDO GLOBAL PARA LA NIÑEZ</b>	33
CONCLUSIONES & RECONOCIMIENTOS	38
REFERENCIAS	40
ACERCA DE SYNERGOS Y LA FUNDACIÓN CITI	41



Se comparte el texto de este informe bajo una licencia Creative Commons Attribution 3.0.

Todo o cualquier parte del texto puede publicarse con crédito a Synergos.

Julio, 2020

## Prólogo

Cada vez más los donantes creen en el valor del apoyo operativo general (GOS por siglas en inglés) y de las subvenciones para el fortalecimiento de capacidades como modalidades de financiamiento flexible para contribuir a que las organizaciones sin fines de lucro sean más efectivas, estratégicas y sensibles. Sin embargo, no se ha estudiado el impacto de esta clase de subvenciones de manera adecuada y el financiamiento flexible sigue siendo limitado.

Las organizaciones sin fines de lucro desempeñan un papel fundamental alrededor del mundo pues brindan servicios claves a comunidades vulnerables y usualmente trabajan en alianza con donantes, empresas, gobiernos y otras organizaciones sin fines de lucro para abordar importantes desafíos sociales, económicos y ambientales. El acceso limitado a financiamiento flexible podría ser una barrera para que las organizaciones sin fines de lucro alcancen su verdadero potencial – ya sea planificar un mayor crecimiento estratégico, responder a nuevas oportunidades o hacer frente a desafíos emergentes. Esto es particularmente evidente frente a la crisis global del COVID -19, la cual ha presentado demandas sin precedentes en el sector sin fines de lucro para afrontar las necesidades inmediatas de las comunidades en las cuales operan.

Este informe, encargado por la Fundación Citi y elaborado por Synergos, explora cómo la provisión de subvenciones para apoyo operativo general y para el

fortalecimiento de capacidades puede ayudar a los donantes a mejorar el impacto de las organizaciones sin fines de lucro y por lo tanto a las comunidades donde operan. Este informe tiene como base el estudio, Capacity Building Across Borders – A Strategy for Funders and Partners (Fortalecimiento de Capacidades Más Allá de las Fronteras – Estrategia para Donantes y Socios), también elaborado por Synergos con el apoyo de la fundación Citi, el cual examinó los retos y oportunidades para el fortalecimiento de capacidades en el sector sin fines de lucro de desarrollo global.

Las investigaciones y entrevistas otorgadas para este informe se realizaron antes de la aparición de la pandemia del COVID-19; sin embargo, la crisis brinda nueva relevancia y urgencia a estos hallazgos. En un tiempo de emergencia, no se debe subestimar la importancia del financiamiento flexible para permitir a las organizaciones sin fines de lucro a no sólo afrontar el desafío inmediato sino a también mitigar los impactos a largo plazo en las comunidades donde se encuentren.

Con el apoyo de financiamiento flexible, las organizaciones cuyos perfiles se incluyen en este informe están adaptándose en tiempo real a una nueva realidad, desplazando recursos y conocimientos y manteniendo a las organizaciones de las comunidades como el núcleo de su respuesta.

Creemos que el financiamiento libre de restricciones promueve una relación de confianza y crea condi-

ciones más equitativas entre donantes y las organizaciones con las que se asocian. Esperamos que este informe y su enfoque en tener una mayor confianza y flexibilidad le ofrezca al sector una serie de estrategias y herramientas que puedan ser potenciadas para cumplir con los desafíos dinámicos de un panorama global incierto a futuro.



**Florencia Spangaro**

Directora de Programas,  
Fundación Citi



**Swati Chaudhary**

Directora, Consultoría  
Synergos



# Resumen Ejecutivo

## No hay sustituto a la flexibilidad

**Alrededor del mundo, las organizaciones sin fines de lucro están llenando brechas para brindar servicios esenciales a los grupos más vulnerables y marginados. Al responder a estas necesidades apremiantes en sus comunidades, estas organizaciones deben asumir la carga agregada de manejar y operar con fondos que restringen el alcance y la sincronización de las actividades.**

En tiempos de crisis, tal como la pandemia de salud global que está padeciendo nuestro planeta, estas organizaciones son aún más fundamentales – y tienen aún más desafíos, si no cuentan con una infraestructura sólida y no tienen acceso a una reserva de fondos flexibles.

Existe un consenso creciente entre los donantes acerca de la importancia del financiamiento de apoyo operativo general (AOG) y al fortalecimiento de capacidades (FC) a organizaciones sin fines de lucro para lograr una mejora en la vida de las comunidades. Este es precisamente el tipo de financiamiento que fortalece a las organizaciones y les permite invertir en el crecimiento y la innovación. Sin embargo, los esfuerzos están aún atrasados. No hay suficientes donantes comprometidos con brindar financiamiento de AOG y FC ni transformando este compromiso en acciones.

Cuantificar el impacto del apoyo de AOG y FC a organizaciones sin fines de lucro es un proceso difícil, prolongado y requiere gran cantidad de recursos. Particularmente, el AOG – que por naturaleza no se encuentra relacionado con resultados específicos – representa un voto de confianza del donante a la organización receptora, con la premisa de priorizar el apoyo a toda la institución y no a proyectos específicos.

El objetivo de este informe es aclarar cómo el flujo de financiamiento de AOG y el FC finalmente impulsa los logros obtenidos por las organizaciones sin fines de lucro a nivel comunitario. Como tal, es un esfuerzo para entender cómo este tipo de apoyo crea cambios – tanto tangibles como intangibles – que mejoran la calidad o cantidad de los resultados de las organizaciones sin fines de lucro en el terreno.

La Fundación Citi encargó la realización del informe. Synergos desarrolló un estudio secundario del tema y consultó con más de 50 donantes, profesionales de ONGs y representantes de organizaciones intermediarias para aprender acerca de las tendencias y el conocimiento.



# Cuatro perspectivas en la práctica sobre el apoyo operativo general

Este informe presenta cuatro perfiles de organizaciones incluyendo perspectivas de las organizaciones receptoras – para ilustrar de qué manera el financiamiento de AOG y FC contribuye a los cambios tangibles e intangibles que finalmente dan lugar a resultados.

Las organizaciones incluidas en este informe proporcionan una muestra de información e historias de diferentes partes del mundo.



## FUNDACIÓN FIRELIGHT

La Fundación Firelight enfoca su trabajo en África oriental y África austral. Su trabajo con la Organización de Desarrollo Comunitaria (OCODE por sus siglas en inglés) en Tanzania y el Comité de Coordinación del SIDA en Namwera (NACC por sus siglas en inglés) en Malawi demuestra cómo incluso cantidades relativamente pequeñas de AOG, combinadas con financiamientos de FC bien orientadas, pueden abrir oportunidades para un diálogo transformacional y reflexión con beneficiarios trabajando a nivel comunitario así como para un proceso de monitoreo y evaluación basado en un aprendizaje en el terreno.



## CAREER READY

Career Ready de Reino Unido conecta a jóvenes desfavorecidos con el mundo laboral. La experiencia de Career Ready demuestra cómo el financiamiento de AOG y FC prepara a una organización para un cambio estratégico, permitiendo la flexibilidad para innovar y aprovechar oportunidades de expansión, generados por un cambio de política en el sector educativo. Estos fondos le permitieron a Career Ready invertir en el crecimiento y la innovación. Los sistemas organizacionales con capacidades fortalecidos le permitieron crear un nuevo currículo, triplicando en un año el número de escuelas con las que está involucrado.



## FUNDACIÓN WHATCOM COMMUNITY

La Fundación Whatcom Community (WCF por sus siglas en inglés) se encuentra activo en el condado de Whatcom en el estado de Washington (Estados Unidos) y es un ejemplo de cómo los financiamientos de AOG y FC fluyen a través de instituciones que trabajan dentro de un área local y cómo una infusión mayor de AOG en una organización intermediaria tal como WCF puede tener un impacto en sus beneficiarios y el empleo en la comunidad. Una donación multianual y grande de AOG transformó la estrategia y operaciones de WCF, así mismo mejoró su compromiso con organizaciones locales sin fines de lucro. Los testimonios de dos organizaciones receptoras de WCF - the Bellingham Food Bank y Sustainable Connections – brindan conocimiento respecto al papel de WCF en la promoción más amplia de AOGs.



## THE GLOBAL FUND FOR CHILDREN

El Fondo Global para la Niñez (GFC por sus siglas en inglés) invierte en organizaciones de la comunidad globalmente para ayudar a niños y jóvenes a alcanzar su verdadero potencial y promover sus derechos. El AOG aparece en la teoría de cambio de GFC como un elemento clave y fundamental de su enfoque. Asimismo, GFC entrega fondos de FC a grupos de organizaciones para así mejorar las colaboraciones interculturales. GFC muestra el valor de AOG en combinación con financiamientos FC como una inversión a largo plazo, confiando en las relaciones creadas con las organizaciones que reciben sus fondos. Más información es proporcionada por Arpan, una organización sin fines de lucro trabajando en la lucha contra el abuso sexual infantil en India, así como la Asociación Pop No'j, una organización sin fines de lucro que trabaja con comunidades indígenas en Guatemala.

# Ideas Mas Relevantes

- **Las subvenciones AOG a largo plazo acompañadas de subvenciones FC podrían constituirse en una regla de oro.** Estas permiten a las organizaciones sin fines de lucro evitar tener que decidir entre invertir en la capacidad de su organización y el crecimiento de sus programas y con ello, asegurar que la nueva capacidad adquirida sea duradera. Esto parece ser cierto particularmente para las organizaciones sin fines de lucro en una etapa temprana de desarrollo, las mismas que pueden beneficiarse mucho también combinando AOG con el financiamiento destinado a un programa.
- **El nivel de preparación y disposición de la organización receptora de los fondos es un factor fundamental para tener resultados efectivos del financiamiento AOG/FC.** La preparación y disposición es producto de una variedad de factores, incluyendo el liderazgo y la etapa de desarrollo de la organización sin fines de lucro. Esta determina su habilidad de usar los fondos de AOG y FC para cumplir con su misión e impacto de una mejor manera. Un aspecto crucial es la voluntad de parte de la organización sin fines de lucro de realizar los cambios necesarios y pasar de una mentalidad de proyecto a una mentalidad más amplia de impacto.
- **Invertir en financiamientos AOG y FC en una etapa temprana y a largo plazo.** Esto no lo podemos enfatizar más: toma tiempo fortalecer una organización y lograr resultados, y los beneficios del financiamiento AOG y FC se ven en un periodo de tiempo que excede a la mayoría de los plazos de las subvenciones. La duración de las subvenciones de 5-7 años, a diferencia de aquellas de 1-3 años, debe convertirse en un nuevo estándar.
- **El AOG es una forma de “capital de confianza”.** Una relación de confianza se establece cuando los donantes proporcionan AOG (junto con o en combinación con financiamiento FC o programático). El capital de confianza tiene el efecto de re-equilibrar el diferencial de poder entre el donante y la organización receptora y crear una comunicación efectiva de doble vía en donde ambas partes aprendan y hagan ajustes.
- **Nivelar las condiciones es un beneficio intangible importante del capital de confianza.** Esto da lugar a una relación más honesta y genera mayor confianza de los líderes y personal de la organización sin fines de lucro en su propio potencial. Esto ayuda a superar una mentalidad de déficit y sirve como licencia para innovar. En el mejor de los casos, la relación es una calle de doble vía en donde el aprendizaje y el fortalecimiento de capacidades fluye en ambos sentidos. Estos efectos intangibles se manifiestan cuando una organización sin fines de lucro cambia su

cultura y opera con mayor agencia. Estos cambios realzan mucho los cambios tangibles tales como mejoras en la capacidad de lograr fondos, adquisición y retención de talento, habilidades de monitoreo y evaluación, gestión de base de datos, etc.

- **Instituciones Intermediarias pueden convertirse en promotoras del financiamiento AOG y FC.** En un ecosistema complejo, varias de las instituciones que canalizan fondos a organizaciones sin fines de lucro trabajando a nivel comunitario son fundaciones, organizaciones comunitarias u ONGs que operan tanto como organizaciones receptoras y donantes. Ellos entienden las restricciones a las que se enfrentan las organizaciones sin fines de lucro y pasan la carga de financiamientos restringidos o las ventajas de AOG de sus donantes a sus organizaciones receptoras. Este papel los deja en una buena posición para promover el AOG para sí mismos y transferir sus beneficios a las organizaciones que apoyan.
- **Es difícil rastrear el impacto del financiamiento de AOG y FC en resultados.** Este informe identifica solo un estudio brindando evidencia cuantitativa del impacto del financiamiento para FC. A menudo, las subvenciones y evaluaciones no se encuentran estructuradas con metodologías para relacionar el financiamiento para FC a los resultados. Algunos donantes recolectan datos de la capacidad organizacional de sus beneficiarios, sin embargo, la usan mayormente para aprendizaje interno. En el caso de AOG, es su flexibilidad la que no le permite establecer líneas de base y cronogramas. Una nueva metodología prometedora conocida como el “Cosechando de los Resultados” (Outcomes Harvesting) – que comienza con los resultados y rastrea hacia atrás la causalidad mediante un proceso colaborativo entre el donante y el beneficiario – podría ser efectivo para el monitoreo, evaluación y aprendizaje.
- **El financiamiento AOG y FC desempeña un papel clave para el monitoreo, evaluación y aprendizaje.** Es más difícil medir los resultados sociales que los empresariales. Así mismo, es costoso medirlos. Sin embargo, las organizaciones sin fines de lucro son las que reciben el peso de brindar evidencia de los resultados. Las inversiones en AOG y FC puede elevar el monitoreo, evaluación y aprendizaje a un nivel estratégico y generar datos e ideas para fomentar los logros de las organizaciones a futuro. Los grupos (cohorts en inglés) de organizaciones sin fines de lucro, elegidas estratégicamente por partes intermediarias y donantes, también pueden servir como vehículos efectivos para identificar la relación entre los financiamientos AOG y FC y sus resultados.

A photograph of a film crew on a rooftop. A man in a blue and white checkered shirt is operating a professional video camera mounted on a tripod. Another man in a blue and white striped shirt is holding a boom microphone high above the camera. A man in a tan vest and light blue shirt stands with his back to the camera, facing a woman in a black abaya and blue headscarf. Another woman in a black abaya and orange headscarf stands to the right. The background shows a multi-story building under construction. The scene is overlaid with a large blue circle and a green circle.

# Introducción

# Entendiendo un nuevo enfoque

**Citi Foundation le encargó a Synergos realizar estudios para explorar la relación causal entre la provisión de financiamiento para apoyo operativo general (AOG) y para el fortalecimiento de capacidades (FC) a organizaciones sin fines de lucro y los resultados logrados a nivel de las comunidades. El estudio se enfocó en responder una sola pregunta:**

**¿QUÉ ES LO QUE EL FINANCIAMIENTO PARA APOYO OPERATIVO GENERAL Y PARA FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES GENERA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO QUE OCASIONA UN IMPACTO EN LA COMUNIDAD?**

Este documento presenta las ideas y hallazgos de una investigación secundaria junto con docenas de entrevistas con personas en el campo del desarrollo, incluyendo donantes, intermediarios y organizaciones sin fines de lucro que tienen experiencia con financiamientos de AOG y FC. Luego de la investigación y entrevistas elegimos cuatro perfiles que son ilustrativos de los importantes temas y hallazgos relacionados a la contribución del financiamiento de AOG y FC en los resultados en las comunidades.

## **FUNDACIÓN FIRELIGHT**

Una fundación que apoya a las organizaciones comunitarias en la construcción de soluciones sostenibles y escalables para desafíos que enfrentan los niños y jóvenes de África oriental y austral. Esto incluye la perspectiva de dos organizaciones receptoras de fondos: La Organización para el Desarrollo Comunitario (OCODE por sus siglas en inglés), una organización sin fines de lucro que trabaja para mejorar la educación de los niños en Tanzania, y el Comité de Coordinación del SIDA en Namwera (NACC por sus siglas en inglés), una organización sin fines de lucro que fortalece a comunidades en áreas rurales desatendidas de Malaui.

## **FUNDACIÓN WHATCOM COMMUNITY**

Una fundación comunitaria con la misión de mejorar la vida en el condado de Whatcom, estado de Washington (Estados Unidos), incluyendo ideas de dos beneficiarios: Bellingham Food Bank, una organización local sin fines de lucro de seguridad

alimentaria, y Sustainable Connections, una organización que trabaja para desarrollar oportunidades económicas en el condado.

## **CAREER READY**

Una organización sin fines de lucro del Reino Unido que trabaja en el país para transformar la vida de jóvenes y fomentar la movilidad social conectando a los jóvenes estudiantes con los empleadores y voluntarios del mundo laboral.

## **FONDO GLOBAL PARA LA NIÑEZ**

Una organización global sin fines de lucro que invierte en organizaciones comunitarias alrededor del mundo para ayudar a niños y jóvenes a alcanzar su verdadero potencial y promover sus derechos. El perfil incluye las perspectivas de dos organizaciones receptoras: Arpan, una organización sin fines de lucro que lucha contra el abuso sexual infantil en India, y la Asociación Pop No'j, una organización sin fines de lucro que empodera los jóvenes, mujeres y niños inmigrantes de comunidades indígenas en Guatemala.

Los ejemplos mencionados en este documento revelan lecciones que los donantes y otros en el ecosistema podrían usar para mejorar sus prácticas.

La Fundación Citi le encargó el informe a Synergos, quién realizó estudios secundarios en el tema y consultó a más de 50 representantes de donantes, ONGs y de organizaciones intermediarias para aprender tendencias e ideas.



**¿Qué es lo que el financiamiento para apoyo operativo general y para fortalecimiento de capacidades genera dentro de las organizaciones sin fines de lucro que ocasiona un impacto en la comunidad?**



# Antecedentes, tendencias, y hallazgos claves

# Antecedentes y tendencias

## ¿QUÉ ES EL APOYO OPERATIVO GENERAL?

El apoyo operativo general (AOG) es el financiamiento sin restricción que no se encuentra limitado por el tiempo o uso; la organización receptora es libre de elegir cómo usar los fondos y puede decidir usarlo para las operaciones, programas o ambos. Las AOG pueden ser vistas como “capital de trabajo” para las organizaciones sin fines de lucro. Esto también se puede conocer como apoyo operativo fundamental, financiamiento esencial o financiamiento flexible.

## ¿QUÉ ES FINANCIAMIENTO DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES?

El financiamiento de fortalecimiento de capacidades (FC) es apoyo financiero para fortalecer habilidades, capacidades y sistemas de la organización receptora para mejorar su salud organizacional general y su posición para crecer y escalar. Algunos donantes prefieren el término “desarrollo de capacidades” que es más consistente con un enfoque en mejora de oportunidades y no de cierre de brechas. Las subvenciones de efectividad organizacional también son una forma de financiamiento para FC.

## ¿CÓMO LOS DONANTES USAN EL APOYO OPERATIVO GENERAL Y DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES?

A pesar de que ha surgido un incremento en el consenso entre los donantes respecto al valor de las subvenciones AOG y FC para organizaciones de impacto social, esto no ha dado lugar a un aumento significativo en este tipo de apoyo en los últimos años<sup>1</sup>. En 2018, se estimó el financiamiento operativo general en solo un 20-25 por ciento de todo el financiamiento otorgado. A pesar de que esto ha empezado a cambiar, los donantes continúan realizando sobretodo subvenciones restringidas

a programas cuyos resultados son más fáciles de rastrear a través de periodos de tiempo relativamente más cortos que ellos prefieren.

Resulta desafiante trazar una relación causal directa entre el flujo de financiamientos AOG y/o FC y los resultados reales. Los costos de establecer y/o mantener un sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje sólido con este fin son bastante altos para que las organizaciones sin fines de lucro los cubran por sí solas. Esto puede dejar a las organizaciones en el paradójico catch-22, donde necesitarán soporte AOG y FC para poder obtenerlos.

Adicionalmente, las organizaciones sin fines de lucro usualmente usan los financiamientos AOG para cubrir las brechas dejadas por otros donantes, ya que el financiamiento programático raramente cubre el costo total de operación de un programa. Las tasas típicas de gastos generales no consideran los costos administrativos reales o cubren necesidades críticas tales como el reclutamiento de personal y capacitación. El uso de AOG da lugar a resultados programáticos, sin embargo, no llega a contrarrestar el “el ciclo de inanición” en el cual las organizaciones sin fines de lucro frecuentemente se encuentran<sup>2</sup>.

Nuestra investigación indica que cuando el AOG es usado para propósitos aditivos y no para cubrir brechas, y se combina con un FC con diseño adecuado, puede ser instrumental para catalizar cambios en la cultura organizacional – promover el aprendizaje y la innovación, construyendo confianza, y fomentando la toma de riesgos– contribuyendo de manera vital, sí bien indirecta, a los resultados.

<sup>1</sup> Un estudio del Center for Effective Philanthropy dice que la comunidad de donantes como un todo, hay “muy poco cambio en lo relacionado al plazo o provisión de apoyo operativo. Cuando vemos a nuestra GPR base de datos, alrededor de 50 por ciento de las subvenciones de fundaciones tienen un año de plazo, y no ha cambiado a lo largo del tiempo. De manera similar, en promedio en nuestro GPR base de datos, vemos que solo 20 por ciento de las subvenciones son para apoyo operativo general. De nuevo, esto no ha cambiado a lo largo del tiempo.” Orensten (2019).

<sup>2</sup> Di Mento (2019).

# Hallazgos Claves

**Juntos, el financiamiento AOG a largo plazo en combinación con subvenciones para FC podrían representar un “estándar de oro” para ayudar a las organizaciones sin fines de lucro a alcanzar resultados sostenidos.**

Esto parece ser particularmente cierto para aquellas organizaciones que se encuentran en una etapa más temprana de desarrollo. Aquellos que reciben solamente AOG multianual podrían ser más propensos a usarlo para llenar brechas programáticas de financiamiento en lugar de invertirlo en su capacidad a largo plazo. Aquellos que reciben solo subvenciones para FC y aún no cuentan con una infraestructura sólida establecida podrían tener menos probabilidades, a la larga, de mantener de manera sostenida las nuevas capacidades adquiridas a través de las actividades realizadas para fortalecer capacidades.

Un donante resaltó que junto con el AOG, las infusiones de financiamiento FC pueden servir como “inyecciones de refuerzo” que ayudan a un beneficiario a enfocarse en las prioridades para su crecimiento a largo plazo. El AOG en combinación con el soporte programático también puede ser efectivo, especialmente para organizaciones más pequeñas. Aquellas que son jóvenes o dependen de financiamientos programáticos restringidos son aún más propensas a usar AOG para llenar las brechas. El AOG puede ayudar a estas organizaciones a comenzar un diálogo con sus donantes acerca de oportunidades a largo plazo.

**Considere el nivel de preparación y disposición de la organización receptora para conseguir resultados efectivos de AOG/FC.**

La disposición de las organizaciones receptoras amerita una consideración especial a la hora de realizar subvenciones AOG y FC. El liderazgo y la etapa de desarrollo de una organización son factores cruciales para la calibración de inversiones en financiamientos AOG y FC y el establecimiento de expectativas realistas. La preparación y disposición de un receptor de subvenciones significa que la organización está en condición de usar financiamientos AOG y FC para cumplir con su misión e impacto de una mejor manera.

Sin embargo, no siempre se podrá calibrar el nivel de preparación y disposición de una organización sin fines de lucro por su edad o etapa de desarrollo y podría ser un desafío evaluarlo desde un inicio. Esto requiere la apropiación por parte de los



líderes y la capacidad del personal de la organización sin fines de lucro, así como la voluntad de realizar un cambio de mentalidad y cultura organizacional para lograr cambios intangibles tales como aquellas mencionadas líneas arriba.

El perfil de Career Ready muestra cómo el apoyo AOG y FC a una organización que se encuentra lista para un cambio estratégico le brindó la flexibilidad para crear un modelo nuevo, aprovechando la oportunidad creada por una nueva política en el campo educativo del Reino Unido. A su vez, esto fomentó que su alcance se triplicara en un año.

Algunos donantes usan el AOG como la herramienta principal para fortalecer organizaciones sin fines de lucro de alto rendimiento y el ecosistema sin fines de lucro como un todo, así como para promover un cambio de mentalidad al buscar metas de impacto en lugar de metas de proyecto.

### **Invierta en AOG y FC en los inicios y a largo plazo.**

Las decisiones respecto al tiempo y la duración del apoyo de subvenciones parecen jugar un rol clave en la efectividad del financiamiento AOG y FC. Por ejemplo, el AOG podría ser el financiamiento más adecuado en la “etapa cero” para crear una nueva relación, precediendo a otros financiamientos para FC o programas. La mejora de la salud organizacional puede ser un proceso a largo plazo, lo cual a su vez requiere de fondos de largo plazo. Todos los ejemplos descritos en este documento reflejan relaciones a largo plazo entre donantes y receptores, en las cuales la duración de la donación excede los ciclos de 1 a 3 años que son la mayoría de los plazos en el campo de desarrollo. La contribución del financiamiento programático a resultados podría no evidenciarse hasta mucho después de finalizada la donación. De manera similar, los resultados generados por el financiamiento AOG y FC podrían desarrollarse pasada la duración del financiamiento. La sensibilización acerca de este tema está en aumento, tal como lo evidencia las evaluaciones post-subvenciones del Banco Mundial.

### **AOG es una forma de “capital de confianza”.**

Las subvenciones de AOG y FC están relacionadas con cambios positivos en la relación financiador-organización receptora que puede mejorar la habilidad que esta última para lograr un impacto social. El facilitador clave de estos cambios es la relación de confianza que se establece cuando los donantes dan AOG en combinación con FC.

Una relación de confianza es un factor decisivo para mejorar la efectividad y sostenibilidad organizacional en un entorno complejo. Esto es cierto para organizaciones más

pequeñas y grandes, que son más independientes. En particular, AOG es visto frecuentemente como una forma de “capital de confianza” que puede nivelar el diferencial de poder entre el donante y receptor.

EL AOG es considerado la herramienta más importante para abordar el desequilibrio de poder entre las organizaciones receptoras y los donantes según “The Trust-Based Philanthropy Project”<sup>4</sup>.

### **El capital de confianza tiene tanto efectos intangibles como efectos tangibles**

Una relación de confianza nivela las reglas de juego entre el donante y la organización receptora que permite una asociación alineada de manera auténtica. El ejemplo de la Fundación Firelight ilustra cuánto una relación puede evolucionar y convertirse en una asociación verdadera donde los beneficios del fortalecimiento de capacidades benefician en ambas direcciones.

#### **CAMBIOS INTANGIBLES QUE SUCEDEN DEBIDO A UNA RELACIÓN**

<b>DE LA INCERTIDUMBRE</b>	→	<b>A LA SEGURIDAD</b>
<b>DE UNA MENTALIDAD DE DÉFICIT</b>	→	<b>A UNA MENTALIDAD DE CRECIMIENTO</b>
<b>DE UNA PREVENCIÓN DE RIESGOS/ ENFOQUE LIMITADO A UNA EXPANSIÓN DEL PROGRAMA</b>	→	<b>A INTERVENCIONES LIDERADAS Y DISEÑADAS POR ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO Y SUS BENEFICIARIOS</b>
<b>DE UN DIFERENCIAL DE PODER ENTRE EL DONANTE Y EL RECEPTOR</b>	→	<b>A UNA ASOCIACIÓN MÁS EQUITATIVA CON METAS ALINEADAS (DONANTES COMO ALIADOS EN LA REFLEXIÓN)</b>
<b>DE UNA CONVERSACIÓN EN UNA SOLA DIRECCIÓN</b>	→	<b>AL DIÁLOGO ENTRE DONANTES Y ORGANI- ZACIONES RECEPTORAS Y ENTRE ORGANI- ZACIONES RECEPTORAS Y BENEFICIARIOS</b>

3 Synergos y Citi Foundation (2018).

4 “El Proyecto Filantropía basada en la Confianza” (The Trust-Based Philanthropy Project) es una iniciativa de igual- a – igual entre donantes, que tiene 5 años, y busca “re-imaginar la relación tradicional entre donantes y organizaciones sin fines de lucro que reciben subvenciones”. Busca crear un ecosistema de filantropía basado en la confianza.

Asimismo, una relación de confianza da a ambas partes licencia para innovar y liberar a las organizaciones de una mentalidad de déficit. Con frecuencia tales cambios intangibles dan lugar a un cambio en la cultura de las organizaciones sin fines de lucro, mayor sentido de seguridad que a su vez infunde un mayor empoderamiento. A continuación presentamos una lista de algunos ejemplos de estos cambios.

El rol del AOG como capital de confianza compensa el desequilibrio de poder y refuerza las asociaciones entre donantes, organizaciones y sus beneficiarios. Los receptores de fondos pueden ser francos acerca de sus desafíos en lugar de decir lo que ellos piensan que los donantes quieren oír. Notablemente, el AOG puede establecer confianza del donante al receptor, abriendo conversaciones honestas acerca de las necesidades de capacidad y el apoyo FC así como la promoción de una relación más cercana.

### **Una relación de confianza también puede permitir más cambios tangibles, incluyendo:**

- La capacidad de lograr financiamiento adicional de nuevas fuentes, lo que a cambio generaría inversión en crecimiento programático;
- La habilidad de contratar al personal requerido, incluyendo altos ejecutivos;
- Fortalecimiento de las habilidades del personal y retención de personal talentoso;
- Mayor capacidad para monitoreo y evaluación;
- Mas efectividad lograda a través de la creación de plataformas o base de datos integrados;
- El establecimiento de procesos y sistemas de gestión financiera;
- El desarrollo de una estrategia a largo plazo y planificación;
- Incremento de contacto con otros grupos de interés para una acción colectiva.

### **Las organizaciones intermediarias están bien situadas para apoyar el AOG y FC.**

En un ecosistema complejo donde el financiamiento usualmente fluye entre múltiples organizaciones, los intermediarios desempeñan un papel vital al canalizar los financiamientos AOG y FC. Estos incluyen financiamientos internacionales, nacionales y comunitarios así como organizaciones internacionales sin fines de lucro. Tales organizaciones son donantes, así como receptores de subvenciones y por lo tanto pueden entender la perspectiva de ambos. Ellos entienden las restricciones a las que se enfrentan las organizaciones sin fines de lucro y los retos de financiamientos restringidos o las ventajas de AOG de sus donantes a sus organizaciones

receptoras. Este papel los deja en una buena posición para promover el AOG para sí mismos y transferir sus beneficios a las organizaciones que apoyan.

Los siguientes perfiles incluyen el ejemplo de la Fundación Whatcom Community, que funciona de manera localizada en Estados Unidos; la Fundación Firelight, que canaliza subvenciones a países selectos de África; y el Fondo Global para la Niñez, una organización internacional sin fines de lucro que se enfoca en organizaciones pequeñas alrededor del mundo. Estas organizaciones intermediarias actúan como puente y están atentos de lo que ocurre a su alrededor para estar mejor sintonizados con los desafíos encontrados por las organizaciones que trabajan a nivel comunitario.

Los grupos de organizaciones (cohorts), escogidos estratégicamente por intermediarios y donantes, también pueden ser una manera efectiva para identificar vínculos entre el FC, AOG y los resultados del programa. Para el diseño de los grupos es importante realizar un ejercicio de mapeo del sistema para identificar las brechas en capacidad en el sector y hacer inversiones estratégicas que puedan ayudar a las organizaciones a cumplir sus objetivos a largo plazo. Por ejemplo, el modelo “Step Up” del Fondo Global para la Niñez, reúne a organizaciones receptoras que trabajan juntos para abordar temas similares en diferentes geografías, fomentando el intercambio de conocimiento entre pares, así como el aprendizaje y colaboración entre países.

### **Es difícil encontrar evidencia cuantitativa del impacto del FC y AOG en los resultados.**

De acuerdo con nuestra investigación, son pocas las evaluaciones cuantitativas del impacto de FC en los resultados de organizaciones sin fines de lucro. Existen ejemplos de donantes que regularmente recolectan datos de la capacidad organizacional de sus beneficiarios, sin embargo, estos datos son usados para la reflexión y el diálogo para modificar y planificar los esfuerzos de desarrollo de capacidades a futuro en un esfuerzo colectivo con sus beneficiarios y no los usan para su diseminación externa. En otros casos, las subvenciones y evaluaciones no estarían estructuradas metodológicamente para establecer relaciones directas con los posibles resultados.

Un estudio extenso realizado por Counterpart International encontró solo un ejemplo del impacto cuantificable de un programa de FC, del Centro Australiano para la Investigación Agrícola Internacional. La intervención FC adoptó una teoría de cambio clara desde el inicio, haciendo que sea posible medir y atribuir un retorno de la inversión de \$422.7 millones del total de \$1,988 millones de valor presente neto atribuible a las



actividades de desarrollo de capacidades. En el caso del AOG, puede ser difícil establecer una teoría de cambio de antemano.

La flexibilidad del financiamiento no le permite establecer líneas bases y cronogramas. De acuerdo a nuestra investigación, la metodología de Cosechando de los Resultados (Outcomes Harvesting) surgió como una herramienta adaptativa y colaborativa para el monitoreo, evaluación y aprendizaje de este tipo de financiamiento<sup>6</sup>. Esta metodología usa evidencia cualitativa cuya exactitud es verificada a través de un importante rastreo hacia atrás de los testimonios de los grupos de interés, así como por estudios longitudinales con el soporte de data cuantitativa. Esto permite a las organizaciones sin fines de lucro definir resultados meta y trabajar en retrospectiva para diseñar las herramientas de evaluación de manera conjunta.

### **El financiamiento AOG y FC puede desempeñar un papel fundamental en el fortalecimiento de monitoreo, evaluación y aprendizaje.**

Los donantes demandan tener evidencia de los resultados, sin embargo, las organizaciones sin fines de lucro tienen la responsabilidad de probar estos resultados. Esto puede ser una gran carga ya que los resultados sociales son más difíciles de medir que los ambientales o empresariales y normalmente ocurren durante horizontes relativamente largos lo que excede la mayoría de periodos de las subvenciones. Adicionalmente, los sistemas necesarios para medir los resultados sociales son costosos y muchas veces no cuentan con financiamiento o están mal financiados. De acuerdo con un estudio realizado por el Urban Institute, “...establecer el impacto de un programa implica tener una prueba sólida de individuos que participan y los que sirven de control o comparación que son estudiados durante un periodo de tiempo. Por lo tanto, cuando los donantes requieren que sus beneficiarios informen acerca de sus “impactos” – como a menudo es el caso – podrían estar solicitando algo que las organizaciones sin fines de lucro no pueden proporcionar.”<sup>7</sup> Las subvenciones AOG y FC pueden servir como inversiones fundamentales que elevan sistemas de monitoreo, evaluación y aprendizaje a un nivel estratégico. Pueden apoyar a la organización en ir más allá de los requerimientos a corto plazo del donante y hacia la generación de datos de calidad y aprendizajes que retroalimenten la calibración del impacto en su programa y misión en general.

6 Cosechando de los Resultados (Outcome Harvesting) se usa para identificar, monitorear, y aprender de los cambios en los actores sociales, cosechando de a pocos la información detallada de los resultados con colegas, socios y grupos de interés. La información describe que cambió, para quién, cuándo y dónde, porqué es relevante para el objetivo de desarrollo – la significancia del cambio – y como el programa contribuyó al cambio. Gold, Wilson-Grau and Fisher (2014).

7 Theodos, Buss, Winkler & McTarnaghan (2016), p. 3.

# Perfiles

## Explorando las contribuciones del financiamiento de apoyo operativo general y fortalecimiento de capacidades a los resultados comunitarios

Los siguientes cuatro perfiles ilustran perspectivas de profesionales que fueron elegidos por representar un rango de instituciones y acuerdos de fondos involucrados en las subvenciones de AOG y FC. Estos brindan una mirada transversal de los tipos de instituciones que los dan y los reciben; incluyendo una mezcla de organizaciones locales, nacionales e internacionales.

Los perfiles incluyen tres ejemplos de intermediarios financieros – instituciones que son tanto beneficiarios y donantes de fondos a organizaciones sin fines de lucro – implicados en una re-donación local (a nivel país) regional y global. Ellos ofrecen una perspectiva de cómo el financiamiento AOG y FC fluye a través de las organizaciones intermediarias hacia las organizaciones sin fines de lucro que trabajan a nivel de las comunidades.

Finalmente, los perfiles representan diversidad geográfica incluyendo ejemplos de organizaciones trabajando en África, Asia, Europa, América Latina y América del Norte.



## Fundación Firelight

Demostrando los beneficios de una relación de confianza entre el donante y la organización receptora.

## ¿Por qué la Fundación Firelight?

El trabajo de la Fundación Firelight con la Organización de Desarrollo Comunitaria (OCODE por sus siglas en inglés) en Tanzania y con el Comité de Coordinación del SIDA en Namwera (NACC por sus siglas en inglés) en Malawi demuestra cómo incluso cantidades relativamente pequeñas de AOG, combinadas con financiamientos de FC bien orientados, pueden abrir oportunidades para un diálogo transformacional y reflexión con beneficiarios trabajando a nivel comunitario.

Esto permite a las organizaciones sin fines de lucro investigar las causas raíz de los problemas que buscan resolver, diseñar, así como implementar, soluciones sistémicas que provienen de los aportes de los beneficiarios más afectados por dichos problemas.

El perfil demuestra cómo una relación de confianza puede ayudar a dejar en igualdad de condiciones al donante y la organización receptora así como transformar un sistema de monitoreo y evaluación en uno de monitoreo, evaluación y aprendizaje, liderado por el aprendizaje en terreno y no sólo por resultados de la evaluación.

Este perfil también describe cómo el financiamiento AOG y FC puede desempeñar un papel en el cambio de enfoque de la organización receptora respecto a su propio trabajo y su involucramiento con la comunidad.



### En pocas palabras...

La Fundación Firelight, con sede en Estados Unidos y beneficiarios en África oriental y austral, se fundó en 1999 con la misión de canalizar dinero de manera directa a organizaciones locales africanas que brindaban soporte al cuidado comunitario para niños vulnerables debido a la pandemia del VIH/SIDA.

Hoy en día, Firelight es un fondo que recauda dinero de múltiples fuentes: fundaciones, personas individuales e instituciones para brindar soporte a grupos de organizaciones comunitarias que tienen temas y geografías comunes que trabajan con sus propias comunidades para apoyar cambios sistémicos positivos para niños y adolescentes. Por ejemplo, Firelight

actualmente brinda apoyo a siete grupos de organizaciones sin fines de lucro trabajando juntos y con sus comunidades a nivel local y nacional, para mejorar resultados en los niños menores, explorar y abordar la causa raíz del matrimonio infantil y explorar y cambiar las dinámicas que denigran a adolescentes mujeres.

Firelight prioriza las contrataciones locales de personas que entiendan profundamente a las comunidades beneficiarias junto con técnicos, capacitadores e investigadores africanos aliados para permitir relaciones duraderas, culturalmente adecuadas, entre los beneficiarios y sus tutores elegidos.

Más recientemente, a través de su trabajo con 52 organizaciones sin fines de lucro en la región, Firelight ha reportado una mejora directa en 131,981 vidas y una mejora indirecta en 199,654 vidas entre niños, padres y cuidadores, así como miembros de la comunidad. (Informe de Impacto Fundación Firelight, año fiscal 2018).

### Estrategias y mecanismos de financiamiento

La estrategia actual de Firelight, finalizada en 2019, se enfoca en acciones impulsadas por la comunidad, incidencia y sostenibilidad con énfasis en un enfoque participativo y de consulta. El enfoque de Firelight se desarrolló siguiendo una investigación primaria que se realizó en el 2018 en nueve países; esta fue diseñada para darle voz a las organizaciones comunitarias de África y entender las necesidades que realmente requieren de los donantes, investigadores, proveedores de asistencia técnica y otros.

Firelight desarrolló una base de conocimiento para sí mismo y para sus donantes en base al análisis de datos y encuestas de sus benefi-

ciarios sobre como definir el éxito, las necesidades de FC y qué mejoras requiere hacer la fundación. Esto dio lugar a una teoría de cambio que pone a las comunidades en el centro, enfatizando la movilización de la acción de la comunidad, catalizado por organizaciones de receptores de subvenciones.

Firelight brinda una mezcla de soporte AOG y FC tanto a organizaciones individuales y a grupo de organizaciones (cohorts). El apoyo de FC se brinda a variadas áreas, desde la identificación de la causa raíz hasta el mapeo y relacionamiento con grupos de interés, la promoción del movimiento comunitario, la evaluación y aprendizaje y el tradicional desarrollo organizacional. A pesar que las subvenciones AOG no



**Con una asociación más duradera con los receptores de la donación, se puede visualizar la tendencia de crecimiento. Por ejemplo, la iniciativa de desarrollo infantil fue presentada en 2012 – recolectamos datos y no vimos cambios significativos en los primeros tres años, sin embargo vimos un crecimiento mayor en los siguientes tres años. No hubiéramos visto estos resultados con un ciclo de financiamiento menor.**

**SADAF SHALLWANI  
FUNDACIÓN FIRELIGHT**



representan una parte considerable del presupuesto de sus organizaciones receptoras socias, Firelight se compromete a brindar AOG durante un periodo de varios años.

Firelight usa dos tipos de inversiones para FC: la primera consiste en talleres, capacitación técnica y orientación individual realizados por consultores africanos locales o por una organización local de la comunidad trabajando como líder o tutor de su grupo. La segunda es a través de subvenciones de FC que, como las subvenciones de efectividad organizacional, pueden ser útiles para una variedad de propósitos que van desde el desarrollo de estrategias hasta el intercambio de aprendizaje para crear un sistema de monitoreo y evaluación.

## Enfoque del monitoreo y aprendizaje

En términos del Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje, Firelight brinda su apoyo a las organizaciones para mapear sus propios procesos de recolección de datos y trabajar con la comunidad para recabar líneas de base, establecer metas, actividades e indicadores. De esta manera, la comunidad es dueña del problema, las acciones, los aprendizajes y los datos. Los planes de acción de la comunidad no son limitados por los parámetros de financiamiento, sino se alimentan del conjunto más amplio de procesos y sistemas de los asociados con lo que la planificación y acciones son liderados por la organización receptora de los fondos y la comunidad. Firelight no considera el monitoreo, evaluación y aprendizaje dentro del alcance limitado de programas específicos sino fomenta una mejora en el ingreso y gestión de información a nivel de la organización para ayudar a los beneficiarios a recolectar, entender y compartir con la comunidad su propio desarrollo organizacional, progreso de la comunidad y su impacto en general.

La evidencia cualitativa, comprensión del contexto y las metas de cada organización desempeñan un papel importante. Para algunos beneficiarios, la prioridad podría ser el crecimiento mientras que para otros podría ser un enfoque más estratégico para el accionar comunitario que busca empoderar a las comunidades para que tengan una mayor participación. En todos los casos, Firelight brinda FC para ayudar a sus beneficiarios a documentar su progreso, aprendizaje y evidencia de manera cuantitativa y cualitativa para compartir con los formuladores de políticas y académicos locales y globales.

“

**Firelight es el pilar de las grandes cosas que hacemos como organización**

JOSEPH JACKSON  
OCODE

”



## El papel de mediador y catalizador

Al ser una institución que opera tanto como receptor de fondos y donante, Firelight busca incrementar los ciclos de financiamiento y maximizar la flexibilidad de los financiamientos de sus propios donantes para poder pasar los beneficios de un AOG a largo plazo a sus socios beneficiarios. Los testimonios de socios beneficiarios de Firelight manifiestan que no se puede solucionar problemas complejos de la comunidad de manera aislada.

Firelight desempeña el papel de mediador entre el receptor de subvenciones y la comunidad donante y busca influenciar al ecosistema de donantes presentando aprendizajes y promover financiamientos basado en la confianza, disseminando su conocimiento





para poder fortalecer el caso de donar AOG a largo plazo en la comunidad donante. En paralelo, el apoyo de Firelight ha ayudado a los socios beneficiarios a desarrollar y afirmar su voz como expertos de la comunidad. Por ejemplo, Firelight apoya a sus propios socios beneficiarios en la participación de acuerdos para promover el AOG.

### **EL PAPEL DEL APOYO OPERATIVO GENERAL Y DESARROLLO DE CAPACIDADES**

Las ideas respecto al papel del financiamiento AOG y FC en Firelight provienen de las experiencias en dos beneficiarios de la fundación: OCODE de Tanzania y NACC de Malawi. Ambas fueron presentadas líneas arriba.

Foto: Firelight Foundation

### **La Organización de Desarrollo Comunitario (OCODE por sus siglas en inglés) en Tanzania**

La organización se fundó en 1999 como un grupo informal para mejorar los medios de vida y empoderar a la juventud en Tanzania. El programa básico promueve el acceso a la educación para niños en áreas urbanas. Al implementar el programa, OCODE descubrió varios desafíos relacionados a los niños como por ejemplo la pobreza y falta de una nutrición adecuada. Ante esto, generó programas educativos que incluían grupos de ahorro comunitario y actividades de generación de ingresos para las familias.

La OCODE fortalece la capacidad de los docentes y organiza grupos de padres para reforzar la relación entre las escuelas y la comunidad de padres. Asimismo, OCODE lidera programas que buscan empoderar a adolescentes mujeres y enseñar habilidades de empleabilidad para aquellos adolescentes que no pueden asistir a la escuela secundaria.

Antes de iniciar una asociación con Firelight, OCODE operaba de manera casi exclusiva con fondos restringidos. A pesar de que había escuelas, materiales y capacitación, OCODE observó que, tras su graduación, muchos niños eran aún analfabetos. Como respuesta a ello, la organización destinó \$10 000 durante un año para apoyar los esfuerzos de beneficiar a niños con problemas en esas áreas capacitando a docentes y organizando clases de recuperación. De 700 niños reclutados durante el primer año, 600 mejoraron sus habilidades. La relativamente pequeña donación para este proyecto de alfabetización sirvió como punto de entrada a una relación de siete años durante los cuales Firelight le brindó a OCODE apoyo AOG y FC.

Firelight fue la primera organización en darle AOG junto a un financiamiento programático hecho en base a una hoja de ruta desarrollada por ambas instituciones. El soporte FC brindado por Firelight le permitió desarrollar una planificación estratégica a largo plazo y establecer un sistema efectivo de monitoreo y evaluación.

A pesar de que los fondos brindados por Firelight son una pequeña parte del presupuesto total de OCODE, que comprende grandes subvenciones programáticas, su flexibilidad ha probado ser extremadamente valiosa permitiéndole a la organización trabajar con mayor confianza. OCODE intenta invertir los fondos AOG de manera eficiente, por ejemplo en las habilidades y conocimientos de la organización y el personal, lo cual los ayuda a obtener más fondos para aumentar



**No necesitamos que un consultor vaya con nosotros, Firelight nos dio el enfoque (diseño centrado en el ser humano) y lo llevamos a la comunidad. Con esto nos dimos cuenta de que lo que estábamos haciendo se basaba en nuestra propia percepción, no en la perspectiva del usuario del servicio. Ahora somos capaces de involucrar al estudiante. Ahora vemos el impacto.**

**SAEED WAME  
NACC**



programas. Esto también ha atraído financiamientos AOG adicionales de otros donantes.

El AOG también brinda la estabilidad que OCODE necesita para invertir en sus recursos humanos y mantener una alta calidad laboral mejorando así su efectividad en general. La clave es priorizar las necesidades de la organización y decidir dónde los fondos pueden ayudar a la organización a progresar.

Con frecuencia, un financiamiento altamente estructurado o restringido hace que las organizaciones de la comunidad tengan mayor dificultad para abordar lo que ellos entienden como necesidades urgentes.

Por ejemplo, mientras OCODE tuvo financiamiento programático para trabajar con niñas adolescentes, se dieron cuenta que trabajar con niños era igual de

vital para el empoderamiento de las niñas. Con el AOG, la OCODE pudo desplegar rápidamente fondos adicionales para un proyecto piloto que incluía a niños. La capacidad de invertir en áreas que tienen un gran impacto marginal puede hacer una gran diferencia a nivel comunitario. Con fondos AOG y FC de Firelight, OCODE ha desarrollado un modelo que ha sido replicado (en parte o en su totalidad) y usado ampliamente por otras organizaciones permitiendo que OCODE desempeñe un papel en la formación de un ecosistema más grande.

### **Comité de Coordinación del SIDA de Namwera (NACC por sus siglas en inglés)**

NACC es una organización comunitaria fundada en Malawi en 1996 como respuesta a la pandemia del SIDA. Para 2018, la organización había crecido y tenía 28 empleados y más de 5000 voluntarios.

La organización cambió sus intervenciones con el tiempo para servir a personas afectadas por o en riesgo de contagiar el VIH hacia un enfoque más integral centrado en la visión de construir una comunidad resiliente y próspera. Según las palabras del fundador del NACC, “Nosotros nos enfocamos en ayudar a las personas de la comunidad a alcanzar sus metas.”

NACC desempeña un papel clave para Firelight. Como Socio Líder para el grupo de beneficiarios en Malawi, lidera reuniones trimestrales, visitas de intercambio, así como conexiones con los grupos técnicos del gobierno y también para fortalecer la capacidad de Firelight. Este es un ejemplo concreto de cómo las subvenciones AOG y FC crean una relación más equitativa entre los donantes y los receptores de subvenciones.

“NACC tiene un rol fundamental en el fortalecimiento de capacidades de Firelight. Hemos aprendido de ellos cómo las organizaciones comunitarias facilitan el cambio liderado por la comunidad, cómo los actores locales pueden tener influencia en sistemas para crear un cambio sostenible, cómo nosotros como donantes podemos mejorar nuestros enfoques y prácticas, y cómo necesitamos continuar trabajando para ser socios más equitativos en esta relación a largo plazo.”

SADAF SHALLWANI  
FIRELIGHT FOUNDATION



rollar un claro sentido de en que podría convertirse y cómo podría llegar a lograr aún mayor potencial.

El AOG de Fireflight ayudó a que NACC mejore la manera de identificar qué problemas abordar dentro de la comunidad. Asimismo, transformó la manera en la que se asocia con miembros de la comunidad para identificar soluciones. Junto con el apoyo FC, se ha usado el financiamiento flexible para recolectar conocimiento de personas que están “viviendo con el problema” y trabajan con ellos para diseñar soluciones. El soporte de FC de Firelight ayudó a que NACC entendiera el comportamiento de los usuarios de su servicio, a que adoptara un diseño centrado en el ser humano y trabajar con empatía para entender y abordar las causas raíz así como obtener retroalimentación y soluciones directamente de la comunidad.

NACC no se siente obligado a “impresionar” a Firelight como donante y esta abierto a compartir su trabajo y aprendizaje. Ha invitado a Firelight a elegir de manera aleatoria entre sus beneficiarios para que los socios puedan visitarlos y aprender de qué manera los programas los ayudan.

NACC hace todo lo posible por asegurar que la inversión de recursos conlleve a resultados en la educación. Con frecuencia el acceso a la educación no es suficiente para mantener a la juventud en la escuela; NACC ha tenido éxito en identificar y abordar algunas de las causas raíz que impiden que la juventud obtenga una educación. El NACC descubrió que para el caso de una niña adolescente que regresa a la escuela después de tener un bebé, la burla de sus compañeros y la comunidad era la causa raíz de su lucha por permanecer en la escuela. Después de trabajar con su familia, la organización lanzó la iniciativa de promover la idea de que todos, incluyendo madres jóvenes, tienen el derecho a una educación. A través de mensajes y la organización de un “teatro comunitario” al aire libre, NACC ayudó en lograr un

cambio en la percepción de la comunidad sobre el problema más amplio como es la importancia del acceso a la educación. Estos cambios en el diseño del programa fueron posibles gracias AOG.

## **APRENDIZAJES CLAVES**

**Cantidades pequeñas de AOG, combinadas con financiamientos específicos de FC, pueden tener un efecto multiplicador en el apalancamiento de financiamientos adicionales de donantes.**

Firelight colabora con los receptores de sus subvenciones para determinar las áreas para donar AOGs a largo plazo combinadas con apoyo FC. Esto tiene un efecto multiplicador en términos de movilizar fondos adicionales de otros donantes y darle a las organizaciones la flexibilidad de invertir en las áreas que son críticas para la salud y el crecimiento de la organización. El AOG ayuda a crear confianza de las organizaciones líderes y esta confianza a su vez puede ayudar a más organizaciones a involucrarse de manera más proactiva con otros donantes.

**Los AOGs multianuales provienen de, y refuerzan, una relación de confianza.**

El AOG es una forma de capital para el cambio que se origina de la voluntad del donante de confiar en sus socios beneficiarios y fomenta una relación de confianza. Los receptores - socios resaltaron la importancia del AOG como eje de una relación en la cual son tratados como socios equitativos.

**El AOG puede desbloquear puntos ciegos en el trabajo con comunidades.**

Hasta las organizaciones comunitarias pueden desarrollar puntos ciegos en la evaluación de las necesidades de su propia comunidad y rechazar la oportunidad de desarrollar soluciones participativas

al actuar bajo las directivas y los requerimientos de sus donantes. La flexibilidad del AOG le permite a las organizaciones involucrarse de manera más profunda con la comunidad, trabajando mano a mano con sus miembros en el diseño de soluciones.

**Un proceso de monitoreo, evaluación y aprendizaje con un diseño colaborativo sirve como una herramienta estratégica y de aprendizaje.**

Trabajar con Firelight en este proceso fomentaba a las organizaciones socias a ver esta función no como un requerimiento de la donación sino como una herramienta de aprendizaje y evaluación para toda la organización. A su vez, esto ayuda a elevar el proceso de monitoreo, evaluación y aprendizaje a un nivel estratégico.



## La Fundación Whatcom Community

Demostrando  
el poder de las  
organizaciones  
intermediarias como

## ¿Por qué la Fundación Whatcom Community?

La Fundación Whatcom Community (WCF por sus siglas en inglés) es un ejemplo de cómo los AOGs y FCs fluyen a través de instituciones trabajando en un área local y cómo una contribución “extraordinaria” de AOG a una organización intermediaria como la WCF puede tener impacto en sus receptores de subvenciones y el trabajo con la comunidad.

La WCF y sus beneficiarios trabajan en el condado de Whatcom en el estado de Washington en Estados Unidos, con una población de aproximadamente 220,000 personas. La fundación recibió una donación AOG multianual grande que transformó su estrategia y operaciones e incrementó su involucramiento con organizaciones sin fines de lucro locales que de otra manera no hubieran recibido subvenciones no programáticas para mejorar su desempeño. Adicionalmente, la flexibilidad de la gran infusión de fondos le permitió a la fundación trabajar con el gobierno para mejorar las políticas públicas en la comunidad de Whatcom.



### En pocas palabras...

La misión de la fundación es conectar personas, ideas y recursos. La organización trabaja en casi todos los aspectos de la comunidad, como un fondo relativamente pequeño en Estados Unidos con aproximadamente 40 millones de dólares en activos operando en el condado de Whatcom. La fundación convoca y se involucra con la comunidad, posicionándose como un actor filantrópico, así como formador y defensor de la comunidad, y busca tener un rol emprendedor al abordar los desafíos de la comunidad. La WCF normalmente tiene fondos de \$3-4 millones por año.

Foto: Bellingham Food Bank

### ¿Cuál es el perfil de financiamiento de WCF?

Alrededor de la mitad del presupuesto operativo anual de WCF se genera por cargos cobrados en una serie de fondos de dotación (endowed funds) permanentes que son administrados por ellos. La fundación también genera ingresos de fondos no dotados y recauda fondos de personas incluyendo miembros de su directorio. La mayoría de sus subvenciones individuales provienen de fondos asesorados por donantes (donor-advised funds). Otras fuentes de ingreso provienen de fondos para programas, actividades de fortalecimiento de capacidades y retornos de un fondo extraordinario.

La mayoría de las subvenciones hechas a la fundación tenían algún tipo de restricción en su uso. Hace poco la fundación recibió una gran infusión de AOG de la Fundación Satterberg, una fundación familiar privada con sede en Seattle que enfoca su financiamiento en áreas selectas de tres estados en el oeste de Estados Unidos. La misión de la fundación es promover una sociedad justa y un medio ambiente sostenible, priorizando organizaciones que involucren a múltiples problemas. La fundación proporcionó una donación multimillonaria a WCF, inicialmente por un periodo de tres años, con una renovación subsiguiente de tres años.

### ¿Cómo es que el AOG ayudó a la WCF a progresar?

La donación AOG de la Fundación Satterberg tenía la intención de ser transformacional no ser usado para expandir los programas y operaciones actuales. La única directiva de la fundación era que WCF debía decidir cómo los fondos podrían ser usados “para ser

el mejor socio comunitario posible”. No hubo limitaciones impuestas para el uso de los fondos– la WCF podía dirigirlos hacia cualquier destino desde una donación, fortalecimiento de capacidades (FC) hasta la contratación de nuevo personal.

En respuesta, la fundación se embarcó en un largo proceso iterativo de reflexión e investigación, involucrando a varios de sus socios, procesos y perspectivas. La WCF revisó como operaba su directorio, marco estratégico, capacitación del personal, nuevos fondos, campañas comunitarias y subvenciones multianuales para sus propios beneficiarios. Al inicio, el directorio de la WCF no estaba completamente cómoda con la flexibilidad del financiamiento. El concepto



Nos tomó por lo menos un año entender necesitaríamos para poder acelerar, nos tomó tiempo entender y sentirnos comodidad con la flexibilidad de los fondos. Nos tomó tiempo creer que podríamos volver a re-pensar en todo.



MAURI INGRAM  
WHATCOM COMMUNITY  
FOUNDATION

de intención del donante es primordial para las fundaciones comunitarias y las subvenciones AOG se brindan a mano abierta, la única intención para el receptor es trabajar hacia su verdadero potencial. Este malestar hizo que la fundación re-imagina la relación entre el directorio y el personal y entre los beneficiarios de fondos y los donantes, ampliando los límites de lo que se puede lograr. Aun cuando WCF desarrolló un buen sentido de la dirección hacia donde quería ir, el apoyo de asistencia técnica y el facilitador probaron ser importantes en el mejor uso del AOGs.

### ¿Cuál es el enfoque de financiamiento de la WCF y cómo cambió el AOG a la WCF como financiador?



Foto: Sustainable Connections

La WCF realiza una cantidad limitada de subvenciones AOG para organizaciones sin fines de lucro que operan en el condado. Mientras que AOG es visto como una buena práctica, está limitada por las restricciones en financiamiento de donantes que fluye hacia la WCF – gracias a la gran infusión de AOG– la WCF ha sido capaz de expandir el apoyo AOG que brinda a sus beneficiarios. La fundación anima a sus beneficiarios a usar el AOG en la manera que sientan es la mejor para mejorar sus operaciones y misiones. Así mismo, la WCF proporciona facilitadores y asistencia técnica, que puede servir como asesores que refuerzan las aspiraciones de las organizaciones.

A pesar de las cantidades considerables de AOGs, la fundación ha tenido que ser intencional y decidida con sus subvenciones, ya que los usos potenciales superan de manera inevitable los límites de los fondos disponibles. La fundación priorizaba y asignaba recursos a proyectos claves que no habían podido financiar en el pasado tales como la búsqueda de fondos. El AOG ejerció un efecto palanca en el involucramiento de la WCF con donantes. Por ejemplo, la fundación pudo abordar a los comités filántropos para proponer colaboraciones de manera proactiva en áreas de interés mutuo, al apalancar algunos de sus recursos propios.

La WCF también está ayudando a fortalecer capacidades en la comunidad de donantes. La fundación busca involucrarse profundamente con los donantes que están ayudando a través de los fondos asesorados por los donantes, brindando pautas y promoviendo el financiamiento flexible. El liderazgo de WCF, que maneja estos fondos, sirve como intermediario y asesor para ellos, fomentando un aumento de la flexibilidad en el financiamiento.



**Al operar con confianza y respeto a través de un apoyo sin restricciones, vemos que las organizaciones son capaces de ser más creativas y audaces, así como de crear más cambios generacionales a largo plazo dentro de su organización y comunidad.**

CAROLINE MICELI  
FUNDACIÓN SATTERBERG



Las intervenciones en políticas públicas tales como el fortalecimiento de capacidades de funcionarios gubernamentales y la promoción de una colaboración entre políticos con posiciones opuestas también son nuevas iniciativas que sólo fueron posibles por los AOGs. Por ejemplo, la WCF aprendió de los miembros de la comunidad que la manera en la que los ciudadanos se involucran con la política pública – alrededor de un rango de problemas, incluyendo la administración de la zonificación, el agua y la escuela– estaba esencialmente fracturada.

Con un facilitador contratado con el apoyo de Satterberg, la WCF unió a líderes de la comunidad que interactúan con el sector público – desde superintendentes hasta funcionarios de la ciudad, funcionarios elegidos y organizaciones sin fines de lucro – y los hizo participar de un curso de participación comunitaria el cual ayudó a establecer esta habilidad en el grupo y promover un proceso más interactivo.

Este y otros proyectos – tales como el “proyecto burbuja” que une a personas desde los lados opuestos del espectro político – alentó a WCF a pensar acerca de más iniciativas en el núcleo del fortalecimiento de la comunidad que a la vez uniría a personas que normalmente no se involucran entre sí. Al hacer esto en la comunidad, la WCF siente que ha sido capaz de demostrar la relevancia de los fondos comunitarios. Por lo tanto, el AOG le brindó la oportunidad de abordar los problemas que solo se pueden identificar si un donante tiene el tiempo y alcance para escuchar a la comunidad profundamente. Una reducción de tiempo dedicado a la gestión de subvenciones liberó tiempo para que WCF pueda involucrarse con la comunidad. La respuesta de los receptores de subvenciones ante el incremento en los financiamiento flexible de la WCF ha sido extremadamente positiva – la flexibilidad y libertad junto a la falta de requerimientos onerosos de reporte son altamente valoradas. Por lo tanto, la WCF ha sido capaz de fortalecer su relación de confianza con sus principales donantes de AOG, fortaleciendo lazos de confianza con sus receptores de subvenciones de la comunidad.

### **EL PAPEL DEL AOG Y EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES**

A continuación, presentamos la experiencia de dos beneficiarios de WCF: el Bellingham Food Bank (Banco de Alimentos de Bellingham) y Sustainable Connections (Conexiones Sostenibles). El primero da un ejemplo concreto de la respuesta a las necesidades de la comunidad a la cual se proporciona el AOG mientras que el segundo muestra cómo el financiamiento de WCF fortaleció su capacidad de obtener información del mercado para brindar apoyo a corporaciones pequeñas tipo B.

### **Bellingham Food Bank (Banco de Alimentos de Bellingham)**

El Banco de Alimentos de Bellingham se enfoca en el alivio de problemas de seguridad alimentaria trabajando con bodegas y 15 programas de servicio social, dos tercios de sus actividades son el suministro de alimentos gratuitos a la comunidad. El banco se basa en las necesidades de la comunidad y trabaja con donantes para brindar el apoyo y cubrir aquellas necesidades, operando a través de una estructura informal y prestando atención a lo que ocurre alrededor hablando con clientes de bodegas y socios locales.

El Banco de Alimentos de Bellingham tiene un presupuesto anual de 2 millones de dólares, un tercio del cual es financiado por fondos gubernamentales restringidos. La WCF representa el 15 por ciento del financiamiento y el resto es apoyo local, con 250 donantes individuales que proporcionan \$1,000 anuales y más.

La donación de menor duración de WCF es de tres años y el Banco de Alimentos de Bellingham obtiene la mayoría de su financiamiento FC de la WCF. La WCF le brinda el apoyo necesario para desarrollar un plan de comunicación y recaudación de dinero, así como la asesoría necesaria para la selección de consultores cubriendo de esta manera la necesidad de capacidades del banco en ambas áreas. Con los fondos brindados por el WCF, el banco ha tenido acceso a un sistema de gestión del relacionamiento con sus clientes, consolidando datos que previamente habían estado diseminados en diferentes personas.

La sostenibilidad del banco se debe a la ayuda de donantes locales, personas que proporcionan el AOG para que la organización tenga gran

flexibilidad a la hora de usar subvenciones. Como ejemplo, el Banco de Alimentos de Bellingham pudo responder a necesidades (no alimentarias) críticas de las personas de la comunidad agregando el suministro de productos sanitarios a su presupuesto. Un ejemplo de esta respuesta rápida a las necesidades de la comunidad es que se adicionó al suministro de alimentos, clínicas móviles, particularmente durante la estación de bayas que coincide con la inseguridad alimentaria para las personas involucradas en la recolección del fruto.

“ La WCF nos ha dado financiamiento con pocos compromisos, no micro-gestionaron sino respondieron a nuestras necesidades. ”

MIKE COHEN  
BANCO DE ALIMENTOS  
DE BELLINGHAM



## Sustainable Connections (Conexiones Sostenibles)

Conexiones Sostenibles fue fundada a inicios del 2000 para ayudar a empresas en temas ambientales y sociales tales como la reducción de residuos, promoción de energía limpia y proveeduría local. La organización enfoca su trabajo en una mezcla de metas ambientales, energéticas, alimentarias y sociales trabajando en una ciudad pequeña de 90,000 personas. La membresía incluye miles de negocios, mayormente pequeños. Una organización sin fines de lucro involucrada en la comunidad empresarial es algo único. Conexiones Sostenibles actúa como catalizador, organizador y busca convertirse en una “organización pilar” en apoyo de la comunidad.

Su presupuesto de \$2.5 millones incluye ingresos ganados de alimentos, publicidad, negocios así como subvenciones individuales, institucionales y gubernamentales.

Las subvenciones pequeñas y de confianza de WCF le permiten experimentar y aprender de sus acciones. Por ejemplo, el WCF les brindó el apoyo necesario para una Iniciativa de Equidad y Diversidad que le permitió celebrar la diversidad en la comunidad trayendo programas estacionales a los vecindarios.

Conexiones Sostenibles ha logrado un diverso conjunto de resultados económicos, ambientales y sociales, y trata de lograr soluciones preventivas que proporcionen beneficios en estas áreas. Los progresos sociales son mucho más diversos y más difíciles de medir que los logros ambientales o empresariales – en términos de las metas sociales, cada dueño de negocio podría tener metas que tengan un mayor impacto que otras – por ejemplo, más promociones internas, el incremento de voluntariado, tener más mujeres o minoría en cargos de liderazgo. Los financia-

mientos multianuales, su flexibilidad y el tamaño de las subvenciones son factores importantes para que Sustainable Connections alcance sus metas.

### APRENDIZAJES CLAVES

#### Una “cadena de valor” de confianza

A medida que el AOG fluye a través de los intermediarios hasta llegar a organizaciones trabajando a nivel comunitario, se crea una cadena de valor que incluye a los donantes originales, donantes intermediarios y organizaciones comunitarias hasta llegar a las comunidades.

#### AOG como un recurso transformacional

Muchas organizaciones reaccionan a una infusión de AOG expandiendo programas ya existentes. El donante de WCF lo animó a usar la donación de AOG con propósitos transformacionales, esto le dio a la fundación la licencia de “repensar” su participación en la comunidad. Al tener el tiempo y el espacio para reflexionar acerca de cómo involucrarse con sus socios y beneficiarios, la fundación puede tener una mejor comprensión de las tendencias y necesidades en la comunidad y así, ser más proactivos que reactivos al responder a esas necesidades. Así mismo, también pudo ser flexible en como trabajar con la comunidad.

#### La disposición y nivel de preparación de la organización es definitiva en cómo se absorbe y usa el financiamiento de AOG y FC

AOG viene sin compromisos y la organización receptora debe estar lista – o debe desarrollar la disposición – para darles el mejor uso. WCF se apoyó en los facilitadores y el apoyo de FC para su proceso de transformación.



Valoramos la flexibilidad y el apoyo a largo plazo dada por WCF. Todo viene de la confianza y la confianza que construimos está ayudando a que logremos cosas, empezando con metas pequeñas. La confianza crea esto.

DEREK LONG  
SUSTAINABLE CONNECTIONS

Los beneficios del AOG pasan en cascada de la WCF como intermediario hasta llegar a las organizaciones locales. El AOG benefició tanto al receptor como al financiador. El apoyo sin restricciones liberó tiempo y simplificó el manejo de los recursos de documentación, operaciones y perfeccionar su habilidad de ser un mejor oyente. Las ventajas del AOG se re-transmiten a las organizaciones locales puesto que liberando restricciones las organizaciones comunitarias pueden enfocarse en lo más importante – lo que ocurre a nivel local.



**Career Ready**  
Demostrando cómo  
el financiamiento  
AOG y FC puede  
catalizar innovación.

## ¿Por qué Career Ready?

La experiencia de Career Ready demuestra cómo AOG le da a una organización lista para el cambio estratégico, la flexibilidad para innovar y aprovechar oportunidades – en este caso un cambio en la política del campo educativo en el Reino Unido.

AOG le permitió a Career Ready invertir en el desarrollo de capacidades y realizar cambios de su sistema organizacional con lo cual se mejoró los resultados en la comunidad. Con una combinación de financiamiento de AOG y FC, se introdujo un nuevo modelo y un producto denominado Carrera en el Currículo. Estas inversiones fueron instrumentales para la expansión del programa Career Ready a 100 nuevas escuelas, triplicando su alcance en un año.



### En pocas palabras...

Creado en el 2002, Career Ready funciona a lo largo del Reino Unido conectando a jóvenes en situación vulnerable con el mundo laboral, desbloqueando su potencial y nivelando sus desiguales condiciones. Desde 2002, Career Ready conectó a más de 16,000 estudiantes entre los 14 y 18 años de edad con empleadores y universidades y les brindó tutores, pasantías, clases magistrales y actividades lideradas por empleados para prepararlos para el mundo laboral. En 2018, su red de más de 5,500 voluntarios de 400 empleados ayudó a transformar las vidas de 30,000 jóvenes vidas en más de 300 escuelas y universidades. El alcance de la organización ha crecido de 3,500 en su primer año de actividad a 90,000 estudiantes en 2018. El noventa y ocho por ciento de los estudiantes de Career Ready van a ser profesionales o empleados en comparación con el 86 por ciento de

estudiantes vulnerables que tienen este logro en Inglaterra.

### ¿Cómo funciona Career Ready?

Career Ready ayuda a adolescentes, particularmente jóvenes de entornos desfavorecidos. El contenido del programa incluye clases magistrales secuenciales, acceso a un tutor del sector privado o pasantías pagadas en el mundo laboral. La organización empezó con el programa Plus, programa que se enfoca en grupos de jóvenes entre las edades de 16 y 18 años y después presentó programas dirigidos a un segmento más joven de estudiantes entre las edades de 14 y 16. Los programas para estudiantes más jóvenes incluyen el producto Escuela Entera (Whole School) a nivel piloto en escuelas con las cuales Career Ready tiene una relación sólida.

En 2019, Career Ready, con la financiación AOG, desarrolló un nuevo producto conocido como Carrera en el Currículo; este producto es entregado a los estudiantes a través de los profesores. Consiste en aportaciones que incluyen clases magistrales y asambleas desarrolladas directamente en la escuela y que le permite brindar asesoría, orientación y perspectivas. En un modelo de cascada, los profesores desarrollan las sesiones y reciben todo el material relevante para incluirlo en sus propias clases. Career Ready se ha convertido en socio del gobierno quien ha apoyado la expansión del programa y ha adoptado el modelo de evaluación de Career Ready así como del sector privado, con empresas que brindan pasantías para estudiantes en los campos de la banca, tecnología e ingeniería.

### ¿Cuál es el perfil de financiamiento de Career Ready?

Career Ready opera en la intersección entre el sistema educativo y el empleo, como tal recibe apoyo sustancial de empleadores y del gobierno; adicionalmente a recibir financiamiento

tradicional de fondos u organizaciones benéficas. A través de la historia, y particularmente en los últimos seis años, Career Ready se ha beneficiado de la relación con la Fundación Citi que incluye apoyo sustancial de FC.

### EL PAPEL DE AOG Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

#### ¿Cómo ayudó el AOG en el progreso de Career Ready?

En 2016, Career Ready destinó £360K de su financiamiento AOG y FC para propósitos de crecimiento y desarrollo. Estos fondos le permitieron a la organización desarrollar una estrategia multianual mientras se reducía



Como antiguo docente, lo que realmente me gusta del programa es que es fácil de implementar y no requiere trabajo adicional. Hace lo que dice hacer, trae el mundo laboral a los estudiantes de una manera real y valiosa

CAROLINE EMERY  
DOCENTE EN  
EL PROGRAMA  
WHOLE SCHOOLS



el costo per cápita y se incrementaba la

densidad geográfica dentro de áreas económicas menos favorecidas denominadas los “puntos fríos”.

En el 2017, el gobierno del Reino Unido lanzó una nueva política obligando a las escuelas a brindar orientación sobre carreras profesionales a los estudiantes. Esto dio lugar a una demanda de servicios brindados por Career Ready, como una de las pocas organizaciones trabajando en este campo en el Reino Unido, así como el interés de los empleadores. Las corporaciones estaban buscando talento en niveles superiores como parte de una estrategia de adquisición temprana de talento. Con la flexibilidad dada por AOG, Career Ready pudo invertir en liderazgo y sistemas para escalar sus programas de manera



Foto: Career Ready

significativa. Esto le permitió a Career Ready invertir en el desarrollo de la evaluación del programa, evaluación del impacto y escalabilidad.

Esto dio lugar a una inversión en nuevas posiciones superiores con experiencia en el sector privado y fortalecimiento de las capacidades digitales, financieras y operativas. Estos cambios resultaron en innovaciones y nuevos productos para responder al nuevo contexto. Estos incluyen el programa Whole School, enfocado en estudiantes más jóvenes, y los subsiguientes productos de Carrera en el Currículo que fue presentado en el 2019.

En un año, Career Ready expandió sus servicios de 300 a 400 escuelas en áreas con altos niveles de inmigración donde los estudiantes tienden a tener falta de oportunidades para llegar a una educación superior o empleo profesional. La organización abordó su crecimiento y transformación mirando sus componentes, agregando elementos a la programación existente de manera estratégica y un horizonte de tres años precedido por un “año cero” dedicado a la planificación. Ellos consideraron las necesidades de capacidad de cada elemento, con atención especial a la sostenibilidad e impacto. Los nuevos programas de Career Ready han integrado las perspectivas de los docentes para asegurar su aceptación lo cual fue fundamental para una implementación efectiva.

### ¿Cuáles fueron los desafíos?

Uno de los desafíos claves era el dilema “profundidad vs amplitud” – determinar si es mejor buscar un involucramiento más profundo con las escuelas u optar por un enfoque más ligero que llegaría a más instituciones pero potencialmente podría diluir la conexión entre las actividades y los resultados. En términos del monitoreo, evaluación y aprendizaje, un

“

Uno de los pasos más grandes para fortalecer capacidades era admitir que no teníamos suficiente equipo senior. Necesitábamos financiamiento para realizar una inversión costosa en un gerente senior con la experiencia adecuada.

MARK SMITH  
CAREER READY

”



desafío era crear una experiencia de evaluación que no sea muy demandante, pero que generara suficiente información para demostrar el impacto y también brinde información útil para las escuelas.

### ¿Cómo se cuantifica el impacto en los resultados de la comunidad?

Career Ready se enfoca en unir a socios para minimizar el impacto: “Traer a los jóvenes al mundo laboral” trabajando de manera conjunta con las escuelas, empleadores locales, gobierno y el sector privado. Career Ready pudo triplicar el número de beneficiarios a través del despliegue de nuevos productos en un año, de 30,000 estudiantes en 2017 a 90,000 en 2018. Career Ready obtuvo el acceso a un gran número de nuevas escuelas a través de una asociación con el



gobierno que estaba inyectando recursos a áreas de “puntos fríos”.

En cuanto a los resultados del programa, el 98 por ciento de estudiantes de Career Ready entran a lo que la organización define como un “destino positivo”, lo que significa tener un nivel suficiente de educación, empleo o capacitación para que puedan ir a la universidad, pasantías o alguna forma de empleo tras el término del programa. Esto se compara con el 86 por ciento de estudiantes desfavorecidos a nivel nacional que logran ese “destino positivo”. Career Ready tiene un sistema sólido de monitoreo, evaluación y aprendizaje y ha realizado una inversión sustancial en sistemas y metodologías buscando un enfoque holístico que permita rastrear el impacto en escuelas,

individuos y voluntarios. La metodología se encuentra alineada con el marco gubernamental por lo que los resultados son consistentes y alimentan los objetivos nacionales.

En 2018, la organización empezó una red de ex alumnos para evaluar, a largo plazo, hasta que punto el programa ha hecho una diferencia en los futuros ingresos de sus participantes y cómo los estudiantes desarrollaron sus redes y capital social. Esto incluye un enfoque riguroso, con la evaluación de un grupo comparativo de características similares como un grupo de control.

### APRENDIZAJES CLAVES

#### **AOG facilita la respuesta de organizaciones sin fines de lucro frente al ambiente dinámico.**

Con los cambios del mercado del Reino Unido, y los cambios en la política gubernamental, Career Ready ha experimentado un gran aumento en las solicitudes de servicios y demandas para trabajar con grupos más jóvenes de estudiantes. Los logros alcanzados incluyen la triplicación de su cobertura y alcanzar el 98 por ciento de sus estudiantes en un destino positivo en comparación con un promedio del 86 por ciento en el país como un todo.

#### **AOG brinda una oportunidad para las inversiones estratégicas en innovación, no solo expansión de programas existentes**

Al pasar de un programa de alcance limitado a uno más amplio, Career Ready inicialmente reaccionó haciendo más de lo que hacía— en otras palabras, entregando su programa tradicional a más escuelas. El AOG desbloqueó el

tiempo y recursos para pilotear Carrera en el Currículo, empezando con colegios con los que tenía buenas relaciones. Con el AOG, la organización tuvo los recursos para decidir entre el crecimiento sostenible y pragmático versus la transformación.

#### **AOG permite el fortalecimiento de la organización base como pilar para la expansión**

El financiamiento de gastos generales solo puede llegar hasta cierto punto en el fortalecimiento de la infraestructura básica de la organización. Hubiera sido difícil para Career Ready tener la capacidad de invertir en personal básico como un pilar para la organización con solo financiamiento programático o de gastos generales. Un organización e inversión fortalecida con



**Hemos tenido la habilidad de invertir en nuestro personal principal como la columna vertebral de la organización. Nuestra función central se ha crecido junto con la base de gerentes para poder hacer más actividades más efectivamente mientras obtenemos comentarios para medición de impacto.**

**ANNE SPACKMAN**  
CAREER READY



nuevos puestos superiores permite tener un enfoque en inversiones de monitoreo, evaluación y aprendizaje y delegar las actividades programáticas a los equipos regionales que operan cerca a las escuelas.

### **Un sistema sólido de monitoreo, evaluación y aprendizaje es un pre-requisito para ser capaz de medir resultados y requiere una inversión anticipada**

Career Ready ha invertido de manera progresiva en las mejoras del sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje lo que le permitirá rastrear resultados a largo plazo y brindar una perspectiva holística de los resultados para la escuela y estudiantes participando en el programa. Career Ready alinea su sistema con el marco gubernamental para alimentar los objetivos nacionales. Así mismo, es fundamental diseñar un sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje que ofrezca valor a las escuelas sin que demanden demasiado trabajo para socios y beneficiarios.

### **AOG estimula la confianza de la organización**

Un financiamiento restrictivo del proyecto, con marcos cortos de tiempo, puede inhibir el pensamiento propio y las ambiciones de la organización. El AOG brinda un impulso de confianza que permite que una organización pruebe nuevas actividades sin el temor de ser penalizado por tomar riesgos.



Mucho financiamiento en este país se basa en los resultados y se paga posteriormente. Ninguna organización sin fines de lucro puede sostenerse a largo plazo con pagos posteriores. El AOG demuestra que las donantes confían en nosotros, esta creencia en la organización es clave para la transformación.

MARK SMITH  
CAREER READY



## Fondo Global para la Niñez

Un modelo acerca de cómo los compromisos a largo plazo pueden dar resultados.

## ¿Por qué el Fondo Global para la Niñez?

AOG forma parte de la teoría de cambio del Fondo Global para la Niñez como un elemento clave y vital de su enfoque.

Este ejemplo muestra el valor de AOG combinado con el financiamiento de FC como una inversión a largo plazo, en relaciones de confianza con organizaciones al nivel comunitario que ayudan a alcanzar los logros esperados.

El Fondo Global para la Niñez también entrega FC a través de diferentes grupos de organizaciones sin fines de lucro (cohorts) de diferentes geografías lo que ha mejorado la colaboración intercultural y ha creado oportunidades para el aprendizaje entre pares. Y esto a su vez, ha fortalecido la efectividad de la organización y ha mejorado el impacto en la comunidad.



### En pocas palabras...

Desde su lanzamiento hace 25 años, el Fondo Global de la Niñez se ha enfocado en “poner financiamientos flexibles en las manos de los líderes de organizaciones sin fines de lucro innovadoras.” Este enfoque, único en su momento, dependía del apoyo moral, desarrollo de capacidades y apoyo en redes que trabajan de manera orgánica.

Mientras que el modelo ha permanecido consistente en el tiempo, ha evolucionado recientemente a medida que FGN adoptó un enfoque más estructurado de las organizaciones a las que les da financiamiento. En lugar de financiar a varias organizaciones en diferentes áreas geográficas que trabajan con niños y

8 Hecklinger y Diemand-Yauman (2019).

Foto: Global Fund for Children

jóvenes, FGN está formando grupos de organizaciones (cohorts) que trabajan en específicos sub-temas que apoyan a sus beneficiarios de múltiples maneras.

### ¿Cuál es el perfil de financiamiento del Fondo Global para la Niñez?

Durante los primeros años, el Fondo Global para la Niñez recibió apoyo mayormente de donantes importantes, lo cual le permitía comprometerse con subvenciones de cinco a seis años. A medida que el financiamiento se volvió más diversificado con donantes institucionales apoyando iniciativas específicas, el marco de trabajo multianual del fondo se ha reducido a tres a cinco años.

### ¿Cómo trabaja el AOG con sus beneficiarios?

El Fondo Global para la Niñez proporciona financiamiento AOG y FC a organizaciones comunitarias alrededor del mundo a través de subvenciones pequeños de AOG. El financiamiento permite que los beneficiarios desarrollen su capacidad, cubran brechas o participen en incidencia, entre otros usos, que ellos escojan. El fondo también tiene un proceso de donación suplementaria: se distribuyen pequeñas subvenciones adicionales a medida que se identifique las necesidades en el curso de una relación con los beneficiarios. Estas subvenciones pueden ser usadas de varias maneras, incluyendo el desarrollo organizacional, participación en conferencias o financiamiento para la colaboración entre colegas.

El fondo busca resaltar cómo los otorgantes pueden apoyarlos a crear cascadas, cambio sistemático (blog #shiftthepower (cambia el poder) es un instrumento clave para este fin)<sup>8</sup>. El Fondo Global para la Niñez reconoce la

importancia de reconocer la complejidad y entender el ambiente en cual trabaja el receptor de fondos así como la necesidad de crear relaciones de confianza.

Aun cuando existen restricciones que vienen de sus propios donantes, el Fondo Global para la Niñez lucha por brindar apoyo durante varios años a sus beneficiarios. El GFC reporta excelentes resultados al ayudar a las organizaciones a desarrollar sus capacidades y ahora está trabajando para mejorar y articular el enfoque de manera más específica.

### ¿Cuál es la perspectiva del Fondo Global para la Niñez frente a AOG?



Nuestra travesía con socios se basa en relaciones. Nosotros encontramos organizaciones que pasan tiempo en su país, llegando a conocer su trabajo y con el tiempo desarrollando relaciones cercanas entre los representantes y los socios del programa.

COREY OSER  
FONDO GLOBAL  
PARA LA NIÑEZ



El AOG forma parte de la teoría de cambio del Fondo Global para la Niñez, esta ha sido revisada recientemente a través de un proceso participativo que involucra a todo el equipo. El fondo se encuentra probando e implementando aspectos de la teoría de cambio. La duración inicial de una donación para todos los socios es de un año. El beneficiario determina su uso y la renovación de fondos se basa en la duración de las iniciativas que están siendo financiadas. Las necesidades de las organizaciones sin fines de lucro surgen de una evaluación organizacional y proceso de planificación de fortalecimiento de capacidades. Con frecuencia, los beneficiarios pueden llenar las brechas que no son cubiertas por otros financiamientos de proyectos.

El Fondo Global para la Niñez proporciona financiamiento suplementario, desembolsado de un fondo destinado a un grupo de socios. Las subvenciones suplementarias se encuentran disponibles para que los beneficiarios puedan solicitarlas de acuerdo a su necesidad y normalmente financian el desarrollo organizacional, oportunidades en redes o colaboración en pares. Así mismo, el fondo busca nuevas oportunidades para extender el financiamiento para socios relacionándolos con nuevas iniciativas y apoyando a sus socios a través de financiamientos de emergencia o iniciativas tales como los “Courage Awards”.

El fondo recibe presupuestos de donantes y participa en conversaciones sin imponer el uso de fondos. Más bien, usa preguntas abiertas para entender las necesidades y desafíos del beneficiario. Para el Fondo Global para la Niñez, la confianza y relaciones son factores claves.

### ¿Cómo se cuantifica el impacto en resultados comunitarios?

El aprendizaje y la evaluación son prácticas emergentes en el Fondo Global para la Niñez. El fondo incentiva a sus beneficiarios a que identifiquen resultados que sean significativos para ellos. Mientras que una cantidad significativa del financiamiento del fondo viene de donantes que tienen un interés en particular, el Fondo Global para la Niñez intenta evitar incluir resultados programáticos que estén bien definidos o puedan limitar a las organizaciones comunitarias con las cuales trabajan. El Fondo Global para la Niñez anima a sus socios a pensar acerca de la manera en cómo miden el cambio y lo que tiene sentido para ellos, tomando en cuenta los informes existentes. Los beneficiarios reportan al fondo su

Muchos de nuestros beneficiarios están acostumbrados a recibir financiamiento de proyectos por lo que piensan que es lo que necesitamos o queremos, sin embargo tratamos de hacerles entender que no tienen que usar el financiamiento para un fin específico.

JOE BEDNAREK  
GLOBAL FUND  
FOR CHILDREN

avance de progreso organizacional general, así como preguntas relacionadas a iniciativas específicas.

Aunque el Fondo Global para la Niñez no busca medir los impactos del AOG, busca entender cómo los fondos están siendo usados y la diferencia que el financiamiento está causando incluso en los casos en donde los fondos son usados para llenar brechas.

A medida que el estilo de asociación evolucionó, también lo hicieron las fuentes de financiamiento, el GFC reconoció la necesidad de desarrollar una práctica de aprendizaje y evaluación. La organización acaba de contratar a personal en su área con el objetivo de aprender acerca de la diferencia que el fondo está haciendo en el campo de cambio social.

Recientemente, GFC probó la metodología de Cosechando de los Resultados (Outcomes Harvesting) como parte de su ejercicio final de aprendizaje con un



grupo de socios beneficiarios en Africa subsahariana que trabajan con la educación de niñas. La metodología es adecuada para iniciativas que no tienen resultados con definición clara al principio ya que captura cambios programáticos y organizacionales a medida que emergen. Los grupos de interés identificaron y relacionaron varios cambios en diferentes programas para la provisión de AOG. Por ejemplo, el uso de financiamiento AOG para la asistencia de niñas en la escuela y el desempeño académico, infraestructura de la escuela y sistemas se atribuyen a cambios en la conducta de las niñas, personal local, educadores y las comunidades y familias de las mujeres.

El presupuesto para la evaluación dentro de las subvenciones existentes se define para cada iniciativa en contraste a los esfuerzos de evaluación a gran escala en diferentes geografías, debido a la gran diversidad involucrada.

### EL PAPEL DEL FINANCIAMIENTO AOG Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

Las experiencias de Arpan (India) y la Asociación Pop No'j (Guatemala) resaltan el potencial del financiamiento AOG y FC. La colaboración entre estas organizaciones demuestra el valor del programa Step Up del Fondo Global para la Niñez. Este programa forma grupos globales de aprendizaje en pares que exploran áreas tales como el liderazgo transformativo, poder de cambio, bienestar y adaptación al cambio en la lucha por tener un mayor impacto.

#### Arpan

Arpan enseña a los niños seguridad personal y lo hace trabajando principalmente junto a las escuelas así como capacitando a grupos de interés (incluyendo padres y docentes) para asegurar que los niños tengan un ambiente de apoyo. Arpan brinda asesoría y terapia adecuada para niños que han sufrido abuso. Sus

programas han escalado a través de su trabajo con el gobierno de Maharashtra (el segundo estado con mayor población en India) para hacer que la seguridad personal sea parte del currículo escolar y diseminar información a través del aprendizaje digital.

Inicialmente, el Fondo Global para la Niñez apoyó a Arpan a inicios del 2010 a través de un financiamiento dado al programa educativo de seguridad personal de Arpan. El fondo continuó trabajando con Arpan a medida que la organización crecía. Desde el financiamiento del fondo, Arpan ha crecido a tener un presupuesto cinco veces más grande, de ₹71,00,000 a aproximadamente ₹9,50,00,000 (aproximadamente \$1.4 millones) en el año fiscal del 2019.

Un uso clave del AOG era cubrir los salarios de las personas encargadas de recaudación de fondos en Arpan. Este tipo de gasto no se cubre normalmente a través de subvenciones programáticas o gastos generales adjuntos a estas subvenciones; AOG la permitió a Arpan expandir sus programas de recaudación de fondos y escalamiento. Así mismo, GFC le presentó donantes a Arpan para ayudarlos a expandir y diversificar y ampliar su base de fondos. Una de esas presentaciones fue a la Fundación Estée Lauder, a través de la cual GFC negoció una donación de sostenibilidad que financió el corpus de Arpan (fondos de reserva). La relación con GFC evolucionó con el tiempo e iniciaron financiamientos programáticos y FC, financiamiento de salarios claves, facilitación de una donación para el corpus y finalmente subvenciones de colaboración. Ha sido un proceso fluido en términos de aprovechar las oportunidades. Arpan también recibió subvenciones de oportunidad de GFC para mostrar su trabajo interna-

cionalmente, lo que los llevo a nuevas conexiones estratégica.

#### Asociación Pop No'j (Guatemala)

La Asociación Pop No'j es una organización comunitaria que trabaja con niños en Guatemala. Mientras que la Asociación Pop No'j recibe una cantidad sustancial de fondos AOG de otros donantes, la organización agradece la relación "horizontal" que tienen el GFC quien los considera expertos en su campo y su país. Puede haber tensión entre la flexibilidad y la necesidad de establecer sistemas. GFC apoyó los cambios relacionados a la planificación de sus subvenciones, tal como la decisión de la



Asociación Pop No'j de usar fondo para fortalecer la capacidad de su personal y sus funciones administrativas, dos áreas que requerían apoyo.

Otro factor importante en la relación es que la flexibilidad en el financiamiento va junto a la flexibilidad en la información. GFC le pide a la Asociación Pop No'j que reporte lo que es más importante para la organización para que pueda mantenerse enfocado en sus prioridades y no drenar los recursos administrativos. Las organizaciones necesitan compartir “información real” sin temer a que esto pueda impedir que reciban financiamiento de otros donantes. El monto financiado a través del programa Step Up de GFC tenía valor no solo al llevar hacia la asociación con Arpan (descrito a continuación) sino como una oportunidad de ayudar al equipo leader a entender experiencias de otras organizaciones.

### **La asociación entre Arpan y la Asociación Pop No'j (Guatemala)**

GFC apoyó a Arpan y la Asociación Pop No'j con otras subvenciones y oportunidades, una de las cuales unió a las dos organizaciones en una valiosa colaboración a través del programa Step Up. El programa les permite a las organizaciones aprender nuevas prácticas y maneras de trabajar de sus pares para poder apoyar a las necesidades del programa, de manera interactiva a medida que los beneficiarios puedan aprender acerca de los desafíos y soluciones de los demás.

A través del programa Step Up, la Asociación Pop No'j adoptó la metodología y tradujo el contenido proporcionado por Arpan al castellano, este será usada como base de la plataforma en línea. Arpan planea brindar capacitación para hacer que el contenido esté disponible para diferentes grupos de edad en Guatemala. Este es un ejemplo de cómo el apoyo de

financiamiento le permite a Arpan avanzar en su visión global. Al abrir las puertas a asociaciones internacionales, Arpan tiene el potencial de alcanzar a una gran cantidad de niños a través de la réplica y diseminación de sus programas en nuevos países a través de la plataforma en línea.

### **APRENDIZAJES CLAVES**

#### **Los intermediarios pueden ser promotores y negociadoras de relaciones.**

GFC actúa como promotor ante sus beneficiarios y socios. Puede “empujarlos” hacia las iniciativas que promueven el crecimiento y la visibilidad así como nuevas maneras de pensar acerca del trabajo y aprendizaje en pares. Puede negociar relaciones con otros donantes para ayudar a las organizaciones a asegurar financiamiento adicional. La presentación a nuevos donantes puede ser instrumental para el crecimiento.

#### **La efectividad del AOG y fortalecimiento capacidades surge de una relación de confianza.**

GFC invierte en la relación que tiene con sus beneficiarios para poder entender sus necesidades. Los beneficiarios lideran la toma de decisiones acerca de financiamientos y áreas de apoyo a través de conversaciones abiertas para este propósito. La flexibilidad de financiamiento crea la oportunidad de diálogo entre el beneficiario y el financiador. Una mentalidad de “estar aquí hasta el final”, dentro de las restricciones de los ciclos de financiamiento de donantes superiores, es clave para establecer este tipo de relación.

#### **Los donantes pueden ser “compañeros de ideas” a través del monitoreo, evaluación y aprendizaje. El GFC lucha por promover los**



**Agradecemos que esta colaboración con GFC sea más horizontal, reconociendo la experiencia de organizaciones locales que implementan la estrategia. Una relación horizontal es el reconocimiento mutuo de lo que traemos a la causa.**

**JUAN JOSÉ HURTADO PAZ Y PAZ**  
**ASOCIACIÓN POP NO'J**

#### **esfuerzos que son relevantes para sus beneficiarios.**

Se invita a las organizaciones sin fines de lucro a pensar acerca de los resultados que son significativos para las comunidades con las cuales trabajan. Los donantes pueden considerar metodologías cualitativas tales como Cosechando de los Resultados que puede explorar las dinámicas de cambio de una manera más flexible.

#### **Los grupos de beneficiarios son vehículos viables para el FC**

Las inversiones de GFC promueven el aprendizaje en pares entre las organizaciones que podrían trabajar en diferentes áreas pero comparten algunos de los mismos desafíos organizacionales. El modelo promueve compartir conocimiento, innovación y toma de riesgos.



# Conclusiones

## Conclusiones

¿A qué nos lleva todo esto y cuáles son los pasos que toman los donantes? Esta es una pregunta importante a medida que concluimos este informe en un tiempo de crisis de la salud global sin precedentes. Parece que desde las perspectivas de los donantes y receptores de subvenciones, sería beneficioso tener un cambio colectivo de ellos y del público más amplio con el cual trabajan. Ese cambio es hacia apoyar las instituciones y no proyectos. Es fundamental para los donantes establecer dejar las condiciones más equitativas con sus beneficiarios en términos de dinámicas de poder. Esto es como crear confianza que permita una conversación honesta acerca de la visión y el impacto a largo plazo. Al mismo tiempo, los donantes podrían necesitar aceptar una alta tolerancia al riesgo, considerando la probabilidad de fracaso y valorando el aprendizaje de esos fracasos.

Existe consenso respecto a la importancia del AOG, pero no hay suficientes organizaciones haciendo lo que dicen. ¿Qué impide a los donantes de proporcionar AOG y subvenciones con plazos mayores? Una serie de donantes han dado pasos valientes para comprometerse con un AOG y han respaldado este compromiso con recursos considerables. Tenemos la oportunidad de mirar a las organizaciones que están priorizando el financiamiento flexible, incluyendo a aquellas que son mencionadas en este documento y aprender de sus experiencias.

El apoyo a largo plazo – y con esto queremos decir por lo menos de cinco a siete años – es fundamental para lograr entender mejor los resultados alcanzados por las organizaciones sin fines de lucro. Los donantes deben reconocer las limitaciones de los plazos cortos, uno a tres años, que tiende a ser la norma en el financiamiento. Como vimos en el caso de WCF, existen ventajas de resistirse a las expectativas que el AOG

debe ser usado de manera inmediata. El AOG combinado con el financiamiento para FC con fines definidos puede darle a las organizaciones el tiempo, espacio y confianza para repensar y fortalecer su compromiso con las comunidades.

La línea entre el donante y el receptor de la donación es cada vez más borrosa y muchas organizaciones en el campo de desarrollo cumplen ambas funciones. Las tres que mencionamos en este documento son diferentes tipos de organizaciones – una organización global sin fines de lucro (GFC), una fundación dedicada a África (Firelight), y una fundación comunitaria realmente integrada a su área de operación local (WCF) – sin embargo comparten desafíos y oportunidades similares. Si ellas reciben fondos restringidos o a corto plazo, se ven obligadas a pasar esas restricciones y limitaciones de tiempo a sus propios beneficiarios. Las restricciones por lo tanto fluyen a través del sistema. Sin embargo, las funciones duales de estas organizaciones como beneficiarios y donantes las coloca en una posición ideal para entender la perspectiva de sus propios beneficiarios y promover los cambios que benefician a ambos.

Sería provechoso para los donantes entender el uso del financiamiento AOG y FC y esto se hace de mejor manera al mirar atrás y rastrear una relación causal en lugar de intentar entender al inicio cómo los fondos serán usados. Particularmente, el AOG fluye en diferentes tipos de direcciones: se puede usar para llenar brechas temporales, construir reservas, impulsar el financiamiento programático o puede ser invertido en crecimiento e innovación. Las organizaciones que tienen sistemas sofisticados de gestión y evaluación como Career Ready, pueden calcular los fondos usados en la inversión de crecimiento e innovación futura, pero este podría ser algo atípico entre las organizaciones sin fines de lucro.

Los donantes deben reconocer el peso que están poniendo a los beneficiarios en términos de demostrar resultados. El sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje debe ser visto como un proceso de doble vía entre los donantes y los receptores de subvenciones. Cuando los receptores sienten que están siendo dirigidos hacia una determinada dirección, se pueden perder oportunidades. Las metodologías tal como la “Cosechando de los Resultados” – donde los donantes y organizaciones sin fines de lucro trabajan juntos para entender los resultados en el terreno y después rastrear sus causas en cambios tangibles e intangibles que ocasionaron estos resultados – parecen ser promisorias.

Las organizaciones sin fines de lucro están acostumbradas a operar en un ambiente de incertidumbre y crisis, de llenar brechas que el gobierno y el sector privado no están abordando. El AOG puede apoyarlos a crear organizaciones sólidas y resistentes. Las organizaciones sin fines de lucro necesitan estar preparadas para un futuro incierto. El financiamiento restringido no puede hacer eso; sin embargo, el AOG combinado como el financiamiento FC puede apoyar a una organización durante un periodo más largo.

### Reconocimientos

El equipo de Synergos agradece a los donantes y las organizaciones socias que contribuyeron con su tiempo, experiencia e ideas para el contenido de este informe. Sus historias, citas y ejemplos forman las recomendaciones y las traen a la vida.

Fotografía cortesía de Career Ready, Fundación Firelight, Fondo Global para la Niñez, Whatcom Community Foundation, Bellingham Food Bank, Sustainable Connections.

# Referencias

**Di Mento, M. (2019, September 4).** Five CEOs of wealthy foundations pledge to do more to help charities pay overhead. The Chronicle of Philanthropy. <https://www.philanthropy.com/article/5-CEOs-of-Big-Foundations/247063>

**Gold, J., Wilson-Grau, R., and Fisher, S. (2014).** Cases in outcome harvesting: Ten pilot experiences identify new learning from multi-stakeholder projects to improve results. World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/419021468330946583/>

**Hecklinger, J. and Diemand-Yauman, C. (2019).** #shiftthepower: Three ways grantmakers can uplift grantees to create cascading, systemic change. Council on Foundations. <https://www.cof.org/blogs/amplify/2019-05-22/shiftthepower-three-ways-grantmakers-can-uplift-grantees-create-cascading>

**Orensten, N. (2019).** Grantee voice: Provide multiyear, flexible funding. Center for Effective Philanthropy. <https://cep.org/provide-multiyear-flexible-funding/>

**Synergos and Citi Foundation (2018).** Capacity building across borders: A strategy for funders and partners. <http://syngs.info/cb18pdf>

**Templeton, D.J. (2009).** A framework for assessing of the impact of capacity building, presented at International Association of Agricultural Economists (IAAE) 2009 Conference, August 16-22, 2009, Beijing, China. <https://ageconsearch.umn.edu/record/51716>

**Theodos, B., Buss, L., Winkler, M.K., and McTarnaghan, S. (2016).** A new model for growing impact. Urban Institute. <https://www.urban.org/research/publication/new-model-growing-impact>

**Trust-Based Philanthropy Project.** <https://trustbasedphilanthropy.org>

## ACERCA DE SYNERGOS

Synergos es una organización global que ayuda a resolver problemas complejos alrededor del mundo al promover el liderazgo integrador, el cual crea confianza y acción colectiva. Nosotros creemos en el poder de crear confianza. Es así que creamos soluciones regenerativas alrededor del mundo.

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

Para mayor información acerca de este informe y cómo Synergos puede trabajar con usted, contáctese a [services@synergos.org](mailto:services@synergos.org).



## ACERCA DE LA FUNDACIÓN CITI

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

El enfoque "Más que Filantropía" de la Fundación Citi aprovecha la enorme experiencia de Citi y sus empleados para cumplir su misión e impulsar el liderazgo de pensamiento y la innovación. La Fundación Citi encargó este informe.

Para mayor información, visite [citifoundation.com](http://citifoundation.com).

Citi Foundation

