



## Los 10 principios de buenas prácticas del financiamiento inteligente



## **Contenido**

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>FINANCIAMIENTO INTELIGENTE – 10 PRINCIPIOS DE BUENAS PRÁCTICAS.....</b>	<b>4</b>
<b>ESTUDIOS DE CASOS – LOS 10 PRINCIPIOS EN LA PRÁCTICA .....</b>	<b>6</b>
<b>LECCIONES APRENDIDAS DE LOS ESTUDIOS DE CASOS .....</b>	<b>27</b>
<b>RESUMEN: LA SENDA Y BUENAS PRÁCTICAS PARA EL FINANCIAMIENTO INTELIGENTE .....</b>	<b>30</b>
<b>SIGLAS Y ACRÓNIMOS .....</b>	<b>31</b>
<b>RECONOCIMIENTOS .....</b>	<b>31</b>
<b>LISTA DE RECURSOS.....</b>	<b>31</b>

## **Introducción**

Los donantes hoy día reconocen a la sociedad civil como un aliado crucial y un recurso fundamental para la consecución de las metas de desarrollo humano. Para la sociedad civil, el vínculo con sus donantes es un aspecto clave, y queda mucho por hacer de ambas partes para el avance de la comprensión y la colaboración. La red CIVICUS, a través de las Asambleas Mundiales de CIVICUS, ha proporcionado un foro para que donantes y actores de la sociedad civil discutan su relación y cómo pueden juntos enfrentar las principales crisis actuales, de manera eficiente e inteligente.

Desde 2006, el SCVO (Consejo Escocés para Organizaciones Voluntarias) y CIVICUS, Alianza Mundial para la Participación Ciudadana, con el apoyo de BIG (Gran Fondo de la Lotería del Reino Unido), han consolidado estas discusiones en el entorno federativo de IFT (Senda del Financiamiento Inteligente). La IFT ha posibilitado que los donantes analicen, discutan y propongan iniciativas para un abordaje más colaborativo con la sociedad civil, a través de un “rastreo” temático, durante varios años de eventos y actividades con las Asambleas Mundiales de CIVICUS, focalizados en temas y prácticas de financiamiento. BIG solicitó este trabajo para ayudar a que los donantes, en el nivel nacional e internacional, revaloren su vinculación con quienes buscan donaciones, aspirantes, beneficiarios de donaciones y elaboradores de políticas. El objetivo final del rastreo es introducir modelos de vínculos de financiamiento, diferentes e innovadores.

El siguiente informe describe diez principios de buenas prácticas para la relación del donante que hace financiamiento inteligente y la sociedad civil. Estos principios son el resultado de tres años de discusiones entre donantes y representantes de organizaciones de la sociedad civil (OSC) en la Asamblea Mundial en Glasgow. Están por tanto estrechamente vinculados a la solicitud inicial de BIG, los resultados en el resumen de la IFT 2006-2008<sup>1</sup> y también la ponencia “The Intelligent Funder” de Julia Unwin<sup>2</sup> para comenzar la discusión, en

## **IFT - Senda para el Financiamiento Inteligente Principios de de Buenas Prácticas**

donde ella estableció las bases para los tres años de discusiones en Glasgow al definir “financiamiento inteligente” y proponer las siguientes preguntas orientativas:

1. Preguntarse acerca de la legitimidad del donante y la naturaleza de su mandato.
2. Preguntarse acerca del financiamiento a largo plazo de organizaciones poderosas versus conformidad y capacidad de desafío, y también la autoevaluación del impacto.
3. Preguntarse acerca de los donantes como actores o posibilitadores.

Estas tres preguntas también siguen siendo la justificación subyacente de los principios que aquí se detallan. Intentan ayudar a que el donante identifique su legitimidad y mandato, su impacto y sus abordajes, y finalmente ayudar a que los donantes y también la sociedad civil puedan definir financiamiento “inteligente”, y traducir los conceptos en acción.

Con la ayuda de estudios de casos y ejemplos prácticos, este informe brinda detalles de los mecanismos y herramientas identificadas como innovadoras y replicables. Al mismo tiempo, el informe permite que los lectores extraigan conclusiones para sus propias actividades. Los principios se basan equitativamente en las prácticas existentes y en las aspiraciones de un modelo de alianzas para un financiamiento sostenible y más inteligente.

Finalmente, el informe introduce cómo la IFT, a través de la ayuda del IFF (Foro para el Financiamiento Inteligente), foro internacional informal de donantes y aliados de la sociedad civil creado en la Asamblea Mundial, puede progresar y promover estos principios de buenas prácticas. Esto se completará con una matriz de herramientas y abordajes discutidos en este trabajo. Los ejemplos y casos citados se extraen de una amplia lista de literatura de recursos y también de entrevistas con miembros clave del IFF, conducidas durante enero y abril 2009.

## **Financiamiento Inteligente – 10 principios de buenas prácticas**

Los siguientes principios de buenas prácticas deben valorarse como interdependientes, ningún principio puede implementarse independientemente de los otros y cada principio es complementario del otro. No hay jerarquía entre los principios, la enumeración que sigue es arbitraria, cada principio se construye con base en el otro, como valor y también como abordaje para el financiamiento inteligente. Conjuntamente, estos diez principios definen un enfoque de los vínculos de donación del que hace financiamiento inteligente.

Principio número 1: **COMPRENDER LA DINÁMICA DE LA SOCIEDAD CIVIL**

## **IFT - Senda para el Financiamiento Inteligente Principios de de Buenas Prácticas**

A través de herramientas innovadoras y ejercicios de mapeo, comprender la sociedad civil y el contexto en el que opera, identificar los “agentes y motores del cambio” en la sociedad civil, y comprender sus motivaciones y restricciones.

### **Principio número 2: RESPETAR LA NATURALEZA DE LA SOCIEDAD CIVIL**

Respetar la heterogeneidad de la sociedad civil. No imponer la propia agenda, sino reconocer simbólicamente la diversidad de la sociedad civil a través de declaraciones de intención que reflejen la ética y determinen las normas de compromiso.

### **Principio número 3: COMPROMETERSE COMO ALIADOS**

Oír a las partes involucradas y a los beneficiarios, y hallar marcos para el diálogo y el conocimiento aplicado. Actuar con base en lo que se ha dicho, comprometer a las partes involucradas y finalmente intentar construir una alianza real con los beneficiarios del financiamiento. Hallar foros para canalizar el compromiso, como pueden ser los grupos multidisciplinarios. Construir formas de compromiso con otros donantes del sector y de otros sectores.

### **Principio número 4: TENER UNA VISIÓN A LARGO PLAZO**

Equilibrar los objetivos a corto plazo con abordajes estratégicos a largo plazo. Plantearse una labor prolongada, transformarse en aliado efectivo para los beneficiarios y ayudarlos a construir su capacidad a través de un apoyo medular y continuo. Hallar maneras para que los abordajes de financiamiento sean claros y coherentes.

### **Principio número 5: MAXIMIZAR LOS RECURSOS COMBINADOS**

Tener capacidad de respuesta al contexto local en sus programas. Incluir las ideas, recursos y entusiasmo del aliado de la sociedad civil y maximizar esos recursos combinados.

### **Principio número 6: FOCALIZAR EN RESULTADOS RESPONSABLES**

Cumplir con la autorregulación, buenas prácticas y normas fijadas con sus pares. Pactar resultados esperados y razonables con el beneficiario a través de una gestión con base en los resultados y asegurar un abordaje estratégico compartido. Informar a los beneficiarios acerca de los cambios en el abordaje.

### **Principio número 7: SER TRANSPARENTE**

Tener actitud abierta en cuanto a opiniones, procesos y resultados de evaluación, sus objetivos y la motivación para ingresar en un vínculo de donación. Ser claro en los objetivos e intenciones, acerca de las fuentes del financiamiento y la toma de decisiones.

**Principio número 8: INVERTIR CON OBJETIVOS**

El financiamiento de la sociedad civil es una inversión de algo más que dinero. El donante invierte tiempo, capital intelectual y financiero. Definir por qué está invirtiendo en una alianza específica, cuál es el objetivo en este vínculo y qué espera recibir a cambio del aliado.

**Principio número 9: APRENDER**

Innovar, probar e implementar métodos de evaluación para mejorar continuamente la comprensión, eficiencia y capacidad de respuesta, en una forma que no signifique un trabajo arduo y dificultoso, pero que tampoco sea cuestión de tildar casillas en un formulario. Trabajar con el aliado de la sociedad civil en el aprendizaje de lecciones provenientes de la alianza.

**Principio número 10: COMPARTIR CON LOS PARES**

Compartir el aprendizaje y conocimiento con otros donantes, a través de vinculaciones formales e informales. Transformarse en un donante más eficiente a través de la armonización con otros donantes.

## **Estudios de casos – Los 10 principios en la práctica**

Cada uno de los principios ya ha sido llevado a la práctica de múltiples maneras. A continuación presentamos varios estudios de casos y ejemplos prácticos de herramientas probadas e innovadoras para quien realiza financiamiento inteligente, y también analizamos su replicabilidad. Los estudios de casos no intentan ser exhaustivos, sólo cubren algunos aspectos del principio mayor para ilustrar el principio de alto nivel.

### **1. COMPRENDER A LA SOCIEDAD CIVIL - Mapeo de la sociedad civil y definición de los agentes de cambio**

Las definiciones de la sociedad civil y de su papel varían para cada donante, y van de caracterizaciones muy globales a muy específicas y locales. Cuando se selecciona un aliado de la sociedad civil, es fundamental que quien hace financiamiento inteligente tenga una comprensión cabal de su aliado, de su legitimidad en la sociedad, y también de los valores y estructuras internas de esta sociedad<sup>3</sup>.

## IFT - Senda para el Financiamiento Inteligente Principios de de Buenas Prácticas

Los donantes que se disponen a mapear la sociedad civil usan una variedad de abordajes interesantes, que incluyen visitas de campo, revisiones de la literatura, consultorías y herramientas de investigación:

- La agencia Asdi, Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo, usa el **Índice de la Sociedad Civil (ISC)** de CIVICUS, una herramienta de evaluación que ayuda a las OSC a analizar el estado de la sociedad civil en un nivel nacional, a través de un conjunto de indicadores. El ISC fue iniciado y es implementado por las OSC en un nivel nacional, con el auspicio de CIVICUS, y sus resultados se comparten con una amplia gama de actores. El ISC actualmente se desarrolla en 56 países<sup>4</sup>. El ISC usa 74 indicadores para su evaluación de la sociedad civil, cada uno mide un aspecto importante del estado de la sociedad civil. Estos indicadores se agrupan en 25 subdimensiones, reunidas en cuatro dimensiones: Estructura, Medioambiente, Valores e Impacto. Los indicadores reciben puntaje de 0 a 3 de un Grupo de Asesoramiento Nacional. El ISC es una fuente inmediatamente disponible de información para que los donantes puedan comprender a la sociedad civil en su contexto local, sin tener necesariamente que asignar fondos para llevar a cabo su propia investigación.
- El **PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo)** desarrolló un **marco para el mapeo de las OSC** y la selección de posibles beneficiarios de la sociedad civil. El marco fue formulado como parte de una iniciativa para fortalecer la capacidad de las OSC en países que sufrieron conflictos, y se hicieron experiencia piloto en Colombia, Liberia y Sri Lanka. Los indicadores usados en esta herramienta de evaluación incluyen preguntas acerca de la situación jurídica e historia de la organización a su capacidad financiera, preguntas flexibles y amplias que posibilitan la fácil adaptación a diferentes contextos de países y vínculos de financiamiento, y de esa manera resultan replicables para otros donantes<sup>5</sup>. En los estudios piloto, el PNUD se propuso identificar OSC locales que se adecuen óptimamente a los objetivos del proyecto con ayuda de indicadores y comités asesores nacionales de la sociedad civil, creados para tal fin. El PNUD concluyó que, si bien en el pasado la cooperación había estado limitada a ONG (Organizaciones No Gubernamentales) reconocidas y establecidas, con la consiguiente desatención del potencial de otros actores de la sociedad civil<sup>6</sup>, a través del proceso de mapeo, se identificaron nuevos aliados potenciales con quienes podrían construirse vínculos duraderos.
- El **Banco Mundial** ha desarrollado varias herramientas para ayudar a determinar “agentes de cambio” importantes, aquellas OSC que deberían movilizarse para un tema, proyecto o estrategia. Uno de los métodos que piloteó el Banco Mundial es la CSAT (**Herramienta de Evaluación de la Sociedad Civil**), como parte del marco ARVIN (Asociación, Recursos, Voz, Información, Negociación)<sup>7</sup>. ARVIN es un conjunto de preguntas para indicadores que analizan los factores jurídicos y regulatorios, políticos y

## IFT - Senda para el Financiamiento Inteligente Principios de de Buenas Prácticas

gubernamentales, socioculturales y económicos que afectan el compromiso cívico. Probada en Senegal, Albania, Mongolia, Ecuador, Sierra Leona y Ghana, la herramienta identifica maneras de extraer los recursos que las OSC pueden ofrecer y brinda una guía de cómo comprometer a las OSC. La metodología ARVIN es un proceso participativo y de múltiples actores, que incluye a todos los grupos afectados (gobiernos, medios de comunicación, sociedad civil), basada en investigación cualitativa y también cuantitativa. En Ghana y Sierra Leona, el Banco Mundial ha complementado el marco ARVIN con el ISC<sup>8</sup>, y de esa manera usó los recursos existentes de la sociedad civil para ampliar la comprensión y finalmente la eficiencia de abordaje del Banco Mundial a la sociedad civil.

Al mejorar su comprensión acerca de la sociedad civil y su contexto local, los donantes han comenzado a identificar cómo tener efecto de cambio a través de alianzas con las OSC. Este análisis de los DOC (“**motores del cambio**”) es punta de lanza<sup>9</sup> del financiamiento para el desarrollo, ayuda a los donantes a comprender los factores políticos e institucionales que moldean los resultados del desarrollo. El ejemplo que deseamos presentar aquí es el abordaje DOC implementado por el DFID (Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido).

### Estudio de Caso 1

Para el DFID, el abordaje DOC es una manera de comprender la economía política del cambio en los países en desarrollo. Los estudios DOC dirigen la atención a los factores estructurales e institucionales capaces de “promover” el cambio. Comprender los intereses e incentivos subyacentes que afectan el entorno para una reforma, y también la naturaleza del vínculo estado y sociedad, es el primer paso para un desarrollo exitoso, según el DFID<sup>10</sup>. Los estudios DOC analizan los **agentes de cambio**<sup>11</sup>, la sociedad civil, la elite política y el ámbito judicial, las **instituciones** y normas que gobiernan a los agentes, formal e informalmente, y también **rasgos estructurales** como la historia y demografía del país en cuestión.

DOC se ha transformado en una parte integral de un número de análisis de países. Las ventajas de usar DOC según la propia evaluación del DFID han sido evidentes, y se siguen desarrollando herramientas guía para capacitar al personal en cada país. Entre otros beneficios, DOC ha clarificado el rol que los aliados no tradicionales, que incluyen la sociedad civil, pueden jugar en colaboración con el DFID, ha tenido un impacto en los equipos nacionales que revisan y extienden los cronogramas de programas, y también en la discontinuación de programas si DOC demuestra que no son eficientes.

En términos generales, DOC ha probado ser una herramienta eficiente para que los donantes comprendan mejor el contexto local y ha ayudado a identificar aliados más efectivos en la sociedad civil. Hay desafíos pendientes, como la



## IFT - Senda para el Financiamiento Inteligente Principios de de Buenas Prácticas

armonización de resultados con otros donantes que desarrollan estudios similares<sup>12</sup> – se abordará nuevamente en el principio 10 –, o su enfoque limitado que excluye el examen de temas de la sociedad civil y evaluaciones de la fortaleza de la sociedad civil<sup>13</sup>. Si se toman en conjunto con el ISC, esas brechas de conocimiento podrían cerrarse y el marco DOC podría hacer avanzar enormemente la comprensión de los donantes acerca del desarrollo inteligente de la sociedad civil en el nivel nacional.

**Resumen:** Los donantes que buscan hacer un mapeo de la sociedad civil en el contexto de cada país tienen una variedad de programas existentes para escoger. Las herramientas descritas anteriormente se eligieron por su replicabilidad y su uso bien documentado. El ISC es por lo tanto un conjunto de indicadores creado y establecido por las propias OSC, y su uso abriría la puerta para que los donantes se vinculen con la sociedad civil local al tiempo que aprenden acerca de ésta, como muestra el ejemplo de Asdi. La herramienta CSAT y el marco del PNUD aportan indicadores que pueden ser útiles para hallar información objetiva acerca de la situación de diferentes OSC, y ayudar a los donantes a confirmar si las OSC pueden llevar a cabo proyectos, satisfactoriamente según su criterio. Finalmente, los estudios DOC tienen un nivel más técnico y requieren un análisis más profundo, son por lo tanto adecuados para ejercicios de armonización de donantes y alianzas de donantes, y tomados conjuntamente con un abordaje similar al del ISC, podrían promover una comprensión más íntegra de la sociedad civil.

### **2. RESPETAR LA NATURALEZA DE LA SOCIEDAD CIVIL - Reconocer la diversidad de la sociedad civil a través de declaraciones de intención**

Si las OSC son consideradas agentes eficaces del cambio, capaces de realizar importantes contribuciones al conocimiento del donante acerca del contexto local, así como también de proporcionar el acceso a los beneficiarios del financiamiento, la alianza con una OSC debe estar basada en la igualdad, confianza y una **comprensión realista de la capacidad** de ambas partes para cumplir con las obligaciones que la alianza impone<sup>14</sup>. Las expectativas que existen legítimamente en el donante deben estar “en sintonía”<sup>15</sup> con las realidades locales a fin de garantizar una relación de confianza y una inversión exitosa de los fondos. El donante que hace financiamiento inteligente es consciente de las contribuciones realistas que una OSC puede hacer en pos del cumplimiento de su mandato a través de las herramientas de comprensión y respeta dichas contribuciones. Para mostrar esta comprensión y respeto por la naturaleza de la sociedad civil, muchos donantes han manifestado los principios que sustentan su cooperación con la sociedad civil en **declaraciones de intención**.

Estos principios de vinculación establecen ideas aceptadas sobre la cooperación que cada parte del acuerdo se compromete a cumplir. Formular dichos principios ayudará tanto al donante como al beneficiario a mantener una alianza abierta y de confianza. Muy parecidas a un **memorando de comprensión**, estas declaraciones de intención son la base de toda cooperación en una alianza y ayudan a ambas partes a definir su posición, así como también a definir la naturaleza y el alcance del compromiso<sup>16</sup>.

## IFT - Senda para el Financiamiento Inteligente Principios de de Buenas Prácticas

Los principios de vinculación también muestran que el donante es consciente de cualquier preconcepción que pudiera existir de su parte, y que es importante para éste no imponer su propia agenda a las organizaciones que elige financiar<sup>17</sup>. El objetivo de tales principios es entonces, más que proporcionar un marco jurídico y administrativo a la alianza, formular las aspiraciones y mostrar respeto por las múltiples responsabilidades que cualquier OSC enfrenta.

### Estudio de Caso 2

Con sus “**principios y compromisos de la vinculación OSC-PNUD**”<sup>18</sup>, el PNUD da un ejemplo de cómo puede formularse un abordaje de ese tipo. El compromiso número cuatro (“Disgregación, selección y diferenciación intelectual”) reconoce la heterogeneidad de la naturaleza de las OSC y la califica como un “activo de desarrollo invaluable” que debe ser respetado. El PNUD se compromete a no intentar “homogeneizar” la sociedad civil ni asimilar las OSC del Sur a una imagen preconcebida de qué es y qué hace una OSC; imagen que a menudo toma como modelo una típica OSC del Norte<sup>19</sup>.

Por lo tanto, el PNUD se ha comprometido por escrito a trabajar para mejorar su propia comprensión y capacidad para establecer diferencias entre las OSC y adoptar prácticas que respeten esas diferencias. A pesar de que compromisos como éstos podrían fácilmente ser desestimados por considerarse mera retórica, las declaraciones de intención son signos de respeto genuino, capaz de apuntalar una alianza exitosa, en gran medida porque genera la confianza de la OSC aliada. El donante inteligente muestra que no impone su propia agenda y visión del mundo a través de su dinero, sino que acepta y respeta las realidades de las bases.

Al mismo tiempo, no imponer su propia agenda significa reconocer el principio de **dominio local**, reconocer que involucrar a aliados de la sociedad civil puede y debe conducir al cambio real en el establecimiento de las prioridades y el cumplimiento de los objetivos.

### Estudio de Caso 3

La **Fundación Bill y Melinda Gates** ha establecido 15 Principios Orientativos<sup>20</sup> que definen la filosofía y compromisos en los que se basa la Fundación. Esta declaración de intención define la misión y el abordaje operativo de la Fundación

## **IFT - Senda para el Financiamiento Inteligente Principios de de Buenas Prácticas**

Gates y brinda una formulación muy diferente a la del ejemplo anterior de los propios principios del PNUD.

En particular los principios 9 y 10 muestran que la Fundación Gates actúa como un donante consciente y comprometido con la creación de vínculos de confianza: “Debemos ser humildes y cuidadosos con nuestras acciones y palabras. Buscamos y prestamos atención al asesoramiento de las voces externas” y “tratamos a nuestros beneficiarios como socios valiosos, y a los beneficiarios últimos de nuestro trabajo con respeto”. El donante inteligente es un aliado respetuoso y sin pretensiones.

**Resumen:** Las declaraciones de intención y los principios de vinculación son medios fácilmente reproducibles para que el donante muestre respeto por la sociedad civil y su naturaleza, y al mismo tiempo defina las expectativas y abordajes. Los ejemplos mostrados anteriormente son dos entre muchas declaraciones ya existentes y han sido elegidos por sus diferencias de enfoque. Mientras que la declaración del PNUD está redactada en un tono muy formal que refleja la naturaleza oficial del sentimiento expresado para toda futura cooperación entre el PNUD y las OSC, los Principios Orientativos de la Fundación Gates están redactados en un lenguaje deliberadamente sencillo. Los principios de vinculación constituyen un modo útil de llegar al público y explicar su visión y abordaje.

### **3. COMPROMETERSE COMO ALIADOS – Crear foros para el diálogo entre la sociedad civil y los donantes**

La manera en que los donantes y sus beneficiarios se vinculan entre sí determina el éxito de sus alianzas. El donante que hace financiamiento inteligente adopta medidas para potenciar el diálogo con las OSC a fin de mejorar su propia comprensión y capacidad para responder eficazmente a las necesidades de las bases. El donante que hace financiamiento inteligente escucha, pero también crea instrumentos para canalizar el aprendizaje (ver más adelante el principio 9). Existe un beneficio en aprender de las OSC sobre abordajes innovadores y en permitir la “fertilización cruzada” de ideas y abordajes con los del propio donante. El diálogo con las OSC es una vía para acceder a los beneficiarios finales del financiamiento y determinar si éstos experimentan un impacto del financiamiento<sup>21</sup>.

La vinculación a través de foros de diálogo también implica facultar a los beneficiarios para hacer oír sus opiniones, e intrínsecamente, cuestionar la relación de poder con el donante, tendiendo a la comprensión de la igualdad. Se ha creado una serie de foros de asesoramiento y participación en un nivel plurilateral que pueden constituir ejemplos para abordajes similares en un nivel bilateral y local.

#### **Estudio de Caso 4**

El PNUD tiene una larga historia de vinculación con las OSC y ha trabajado para la concreción de alianzas más estratégicas y convencionales en lugar del

## IFT - Senda para el Financiamiento Inteligente Principios de de Buenas Prácticas

establecimiento de “un vínculo puntual enfocado a un proyecto determinado”, proceso que, admite, continúa siendo un desafío<sup>22</sup>. Desde el año 2000, el **Comité Asesor sobre OSC del Administrador del PNUD** tiene el cometido de ayudar al PNUD a volverse más abierto y sensible a las agendas de la sociedad civil. El Comité está integrado por personal jerárquico del PNUD y figuras relevantes de la sociedad civil, con experiencia en las áreas de participación del PNUD (por ejemplo, derechos humanos, gobernanza o género)<sup>23</sup>. El Comité Asesor brinda mecanismos creativos para establecer las agendas mutuas, generar debates francos sobre políticas, y también garantiza el acceso mutuo de los líderes de la sociedad civil y las figuras jerárquicas del PNUD<sup>24</sup>. La función principal del PNUD es asesorar y orientar al Administrador del PNUD y pilotear las iniciativas estratégicas del PNUD/OSC.

En la práctica, el comité asesor se reúne una vez por año durante tres días, y por otra parte los y las especialistas están disponibles para dialogar con el PNUD de forma permanente en los períodos entre reuniones, así como también para participar en talleres, consultas y reuniones del Ejecutivo del PNUD, en el nivel mundial y local.

Para el PNUD, el Comité “demuestra las importantes sinergias creadas cuando se establece un comité multidisciplinario para proporcionar orientación estratégica acerca de una variedad de temas que el PNUD enfrenta”<sup>25</sup>. El donante inteligente maximiza los beneficios del vínculo y, por ende, el impacto de sus inversiones.

### Estudio de Caso 5

Otro comité asesor digno de mención por su impacto y naturaleza innovadora es el **Comité Facilitador Conjunto** (JFC) del Banco Mundial, un órgano consultivo de transición creado y mantenido entre los años 2003 y 2005 con el objetivo de definir una nueva plataforma de compromiso de la sociedad civil para el Banco Mundial. El JFC estaba compuesto inicialmente por 14 redes regionales e internacionales de la sociedad civil, personal jerárquico del Banco Mundial, y era copresidido por CIVICUS.

El JFC examinó temas vinculados al acceso de la sociedad civil al Banco Mundial, los métodos de participación, rendición de cuentas y receptividad<sup>26</sup>. Inicialmente recibido con escepticismo por parte de los representantes de la sociedad civil que en el pasado sentían que sus aportes a las consultas con el Banco Mundial no eran tomados seriamente y estaban cansados de ser “invitados a participar” en un proceso simbólico de poco impacto, el JFC, sin embargo, logró crear el diálogo y participación genuinos de ambas partes; en gran medida debido a la seriedad percibida en el abordaje del Banco Mundial<sup>27</sup>.

Los anteriores son foros de participación formales y de alto nivel que tienden a reunirse con poca frecuencia. Los marcos para un diálogo más frecuente pueden

## IFT - Senda para el Financiamiento Inteligente Principios de de Buenas Prácticas

tomar varias formas. Las **Jornadas de intercambio donante-beneficiario**, en las que miembros de ambas partes interactúan, tienen la oportunidad de intercambiar ideas sobre su trabajo y analizar preocupaciones mutuas, posiblemente potenciadas por visitas previstas a los beneficiarios ya están siendo implementadas por los donantes inteligentes.

Numerosas fundaciones más importantes han adoptado una estructura organizativa que se focaliza en la regionalización con **oficinas nacionales o regionales** que llevan a cabo la mayoría de los programas. De manera similar, la estructura del comité asesor del PNUD-OSC ha sido reproducida con éxito en el nivel local, por ejemplo, en Botswana y Brasil (ver también el principio 5). La ventaja de una autonomía relativa en el nivel nacional es que el diálogo formal e informal con las OSC puede establecerse de manera permanente a través de personas y comités.

### Estudio de Caso 6

La **Fundación Ford** ha mantenido oficinas regionales desde 1950, integradas por expertos locales y por extranjeros. Hoy día, la Fundación tiene un total de 12 oficinas en África, Asia, Rusia, América Latina y su sede en Estados Unidos. Esto significa que casi la mitad del personal, de un total de más de 500, están en el terreno, trabajando en estrecha colaboración con los beneficiarios del financiamiento. Los funcionarios del programa en cada país tienen la tarea de generar operaciones conjuntas con las ONG locales, los líderes de la comunidad y gobiernos<sup>28</sup>. Las oficinas regionales son directamente responsables por las donaciones y por el apoyo de los beneficiarios actuales. Las oficinas regionales se establecen con una visión a largo plazo y funcionan de acuerdo con los planes de implementación regionales. Cada oficina focaliza de cuatro a seis de los ocho temas estratégicos identificados por la Fundación, que la oficina y sus aliados de las bases escogen, garantizando así la máxima participación local.

En una escala global, conferencias como las Asambleas Mundiales de CIVICUS brindan a los donantes y la sociedad civil una oportunidad para reflexionar sobre una participación más amplia a través del IFT, desde una perspectiva multisectorial que involucra a multiplicidad de partes interesadas, tal vez más “filosóficamente”, libre de los temas cotidianos.

**Resumen:** La participación y el diálogo no necesariamente deben darse en reuniones presenciales. Crear un **sitio web interactivo y sencillo de usar para el usuario** para compartir puntos de vista y estudios de caso puede ser igualmente eficaz si todas las partes involucradas se ponen de acuerdo para actualizarlo y utilizarlo como herramienta de manera permanente. Independientemente de cuál sea el abordaje, es crucial para cualquier vínculo identificar las actividades y el nivel (operativo, estratégico, de políticas) de participación que el donante espera del aliado de la sociedad civil<sup>29</sup>. Igualmente crucial es para el donante actuar sobre

## **IFT - Senda para el Financiamiento Inteligente Principios de de Buenas Prácticas**

la base del aprendizaje logrado a partir de tal vínculo. Los ejemplos anteriores muestran la gama de vínculos posibles, desde reuniones de alto nivel a temas cotidianos, que el donante que hace financiamiento inteligente establece conjuntamente con sus beneficiarios.

### **4. TENER UNA VISIÓN A LARGO PLAZO – Construir la capacidad de la sociedad civil a través de apoyo fundamental a largo plazo**

Cada vez más, una importante proporción del financiamiento de la sociedad civil está siendo asignada a proyectos de provisión de servicios, en sectores como educación y salud. El efecto adverso de esto es que las OSC que trabajan en promoción, políticas y construcción de capacidad del sector con frecuencia no cuentan con financiamiento suficiente por lo cual se ve seriamente afectada su capacidad de involucrarse eficazmente en los procesos de políticas públicas<sup>30</sup>.

Por otro lado, equilibrar sus metas a corto plazo como la provisión de servicios de salud con abordajes estratégicos de financiamiento a largo plazo constituye un dilema permanente para los donantes. Decidir financiar una organización de la sociedad civil por unos años (cinco o más) en lugar de concentrarse en brindar apoyo a una serie de proyectos separados requiere por sobre todas las cosas una comprensión de la organización y sus procesos internos, así como una enorme confianza en su eficacia. El éxito mensurable parece más garantizado para proyectos a corto plazo con un conjunto de objetivos claramente definidos que para el apoyo fundamental y amplio de las capacidades organizativas a lo largo de varios años.

El donante que hace financiamiento inteligente, sin embargo, advierte que un apoyo fundamental de años a los “agentes estratégicos del cambio” puede producir un impacto mucho más sostenible en los beneficiarios que cualquier financiamiento de proyectos a corto plazo. El financiamiento previsible otorga a las OSC la seguridad de desarrollar su capacidad y convertirse en una fuerza estable que puede ser innovadora y receptiva cuando es necesario, sin la carga adicional que implica tener que buscar financiamiento permanentemente. El objetivo último del apoyo a largo plazo es garantizar la estabilidad financiera y la planificación de la sustentabilidad institucional.

Asimismo, los donantes están cada vez más insatisfechos con los abordajes basados en proyectos, su falta de sustentabilidad y su escala limitada<sup>31</sup>. Los abordajes basados en proyectos implican costos de transacción elevados para ambas partes en comparación con su impacto potencial, especialmente cuando se manejan muchos proyectos de pequeña escala. Por lo tanto, cada vez con mayor frecuencia, los donantes se desplazan hacia abordajes programáticos a largo plazo y de gran escala con sus aliados de la sociedad civil.

<b>Estudio de Caso 7</b>
--------------------------

## IFT - Senda para el Financiamiento Inteligente Principios de de Buenas Prácticas

Un donante que ha implementado exitosamente el financiamiento fundamental a largo plazo es el DFID a través de sus PPA (**Acuerdos de Alianzas y Programas**). Los PPA ofrecen financiamiento estratégico a largo plazo a importantes organizaciones internacionales de la sociedad civil, ayudando de este modo a avanzar de un acuerdo donante-receptor a una verdadera alianza. Actualmente, el DFID tiene 27 acuerdos PPA con ONG del Reino Unido. El financiamiento total de los PPA alcanza los £90 millones por año.

Las PPA son fondos sin restricción que permiten a la ONG aliada fijar sus propios parámetros en la asignación del financiamiento contra la presentación de resultados de alto nivel preacordados. No exigen al beneficiario de un enfoque de proyecto para poder concentrarse en la organización. Donde existe el peligro demasiado frecuente de que un proyecto financiado determinado se vuelva más importante que la organización, las PPA fortalecen la capacidad de la ONG para ejecutar una variedad de proyectos con igual atención e impacto.

Para poder integrar una PPA, las ONG aliadas deben reunir una serie de requisitos entre los que se cuentan ciertos estándares de gobernanza corporativa, un amplio alcance a beneficiarios en países del sur, así como también una capacidad para generar conciencia pública en el Reino Unido, y una coherencia suficiente entre sus propias prioridades y las del DFID<sup>32</sup>.

Una de los PPA más exitosas es la alianza con Oxfam, establecida en 2001 y construida a lo largo de 30 años de previa cooperación entre los dos aliados<sup>33</sup>. El DFID ha contribuido con más de £26 millones a la alianza, permitiendo a Oxfam llevar a cabo operaciones en áreas de trabajo de la propia DFID, como el África francófona, América Latina y Oriente Medio.

Otro ejemplo de estrategia diseñada para avanzar hacia relaciones más eficaces de financiamiento con la sociedad civil es la **Política de la Sociedad Civil de la Agencia de Desarrollo Internacional Irlandesa** que fue lanzada en marzo de 2008. La Agencia pone énfasis en la prioridad estratégica del financiamiento programático a las ONG durante varios años, donde se han desarrollado ciertos estándares predeterminados de rendición de cuentas, sistemas de gestión apropiados y un cierto nivel de calidad programática<sup>34</sup>. Otros donantes bilaterales que han reconocido de manera similar el valor del financiamiento a largo plazo durante varios años son la Agencia de Cooperación y Desarrollo de Nueva Zelanda y el gobierno de Canadá<sup>35</sup>.

### Estudio de Caso 8

Desde 1967, la **Fundación Aga Khan** ha apoyado el desarrollo social en Asia y África Oriental, centrando sus actividades en un pequeño número de proyectos a largo plazo con organizaciones de base, más que en una zona geográfica amplia con un gran número de beneficiarios diferentes. Una de las metas declaradas de la Fundación es “poner en práctica estructuras institucionales, gerenciales y

## IFT - Senda para el Financiamiento Inteligente Principios de de Buenas Prácticas

financieras para garantizar la sustentabilidad de las actividades programáticas sin la asistencia de la Fundación dentro un marco de tiempo razonable<sup>36</sup>. La Fundación Aga Khan, por ende, pone el énfasis en la construcción de la capacidad organizativa más que en proyectos a corto plazo, distinguiéndose de otras fundaciones de desarrollo internacionales de similar envergadura.

Este apoyo a largo plazo también significa que los miembros y los fondos de la Fundación permanezcan cuando se dan situaciones de inestabilidad política o social en un país, precisamente para permitir el desarrollo sustentable y evitar “convenios rápidos” que raramente son exitosos<sup>37</sup>. Este abordaje también enmarca a la Fundación en la búsqueda de relaciones a largo plazo con otros organismos donantes y organizaciones de pares para movilizar los fondos y la experiencia.

En 2006, año del que se dispone del último informe anual, la Fundación financió proyectos en 18 países con un presupuesto de US \$153 millones<sup>38</sup>.

**Resumen:** Las ventajas del apoyo al financiamiento de proyectos a largo plazo con respecto a los de corto plazo, ha sido reconocido por numerosos donantes, pero su traducción a la realidad es con frecuencia una cuestión difícil. Anteriormente, hemos delineado la importancia de la confianza en una relación a largo plazo. Parece que con el surgimiento de un nuevo orden económico mundial, donde los donantes deben a menudo establecer prioridades y cortar el financiamiento a determinados proyectos, podría surgir una nueva perspectiva sobre el apoyo a largo plazo a aliados reconocidos y confiables de las OSC. Si esto toma la forma de acuerdos similares a los PPA paralelamente al financiamiento de proyectos o implica un cambio en toda la organización en cuanto a priorizar menor cantidad de alianzas pero más a largo plazo como por ejemplo lo hace la Fundación Aga Khan, el resultado será sin duda alianzas más sustentables y eficaces, tal como lo demuestran los ejemplos citados.

### 5. MAXIMIZAR LOS RECURSOS COMBINADOS – Capacidad de respuestas de los programas

Confeccionar programas con capacidad de respuesta implica incluir ideas, energía y recursos de las OSC aliadas y sus grupos representados, especialmente en la creación de proyectos nuevos e innovadores. El donante inteligente trabaja en pos de la maximización del acceso a los beneficiarios locales del financiamiento. Tres años de discusiones de la IFT en Glasgow han demostrado que existe el deseo, tanto en las OSC como en algunos donantes inteligentes de involucrar más a los beneficiarios del financiamiento en todos los aspectos del proceso, y maximizar los recursos que ambas partes (donante y beneficiario) pueden aportar.

#### Estudio de Caso 9

En 2005, CARE, luego de advertir que no se estaba dando cumplimiento a las demandas de los beneficiarios a través de los medios tradicionales de desembolso



## IFT - Senda para el Financiamiento Inteligente Principios de de Buenas Prácticas

del dinero, creó el modelo de “**Fondos Locales**”. Diseñado como un “desembolso rápido” e “impulsado por un abordaje guiado por la demanda en el cual la voz del público informa sobre el diseño, implementación y monitoreo del proyecto”<sup>39</sup>, estos fondos pueden canalizar los recursos más pequeños hacia la sociedad civil local. Los Fondos Locales son cada vez más populares entre los donantes ya que han demostrado ser capaces de fortalecer el dominio local, fomentando una mayor sustentabilidad y reduciendo los costos de transacción para los donantes, al menos los administrados inicialmente por las ONG intermediarias en el país, los costos de traslado de los dineros de los donantes a los Fondos, que son manejados como entidades discretas y separadas.

Los donantes como el DFID se han unido a CARE en Fondos Locales en Zambia y Tanzania<sup>40</sup>. A los donantes que contribuyen a los fondos, incluido el mismo CARE Internacional, muchas veces les era difícil “soltar” el control de los fondos y aceptar que las herramientas de gestión están hechas a la medida del contexto local<sup>41</sup>. Sus estándares y expectativas establecidas ya no eran aplicables a los Fondos Locales. Con el énfasis puesto en la reducción de la pobreza, la gobernanza y la sociedad civil, los fondos desplazaron su centro de atención desde la asistencia presupuestal orientada al gobierno hacia la demanda de una reforma de la gobernanza que favorezca a los pobres, facilitando así esas voces que pueden pedir cuentas a los gobiernos.

Los desafíos continúan, no sólo en la coordinación de los diversos donantes involucrados sino también en la carencia de abordajes estratégicos en los Fondos, siendo, como son, impulsados por la demanda. Cómo apoyar y premiar la innovación en los Fondos para alejarse de los proyectos de provisión de servicios y bienestar tradicionales continúa siendo un tema sin resolver<sup>42</sup>. Como si esto fuera poco, los Fondos Locales tienden a exhibir ciertas falencias que aún no han sido enfrentadas íntegramente; en general corren el peligro de financiar a “los de siempre” simplemente porque los organismos involucrados no poseen el conocimiento de los verdaderos “agentes del cambio”. En segundo lugar, los donantes no han logrado hasta la fecha involucrar aliados en el sector privado, limitando enormemente el impacto que los fondos podrían tener. Resolver estos desafíos y llevar los Fondos a mayor escala continúa siendo la tarea, siendo necesario que más donantes se incorporen a los conglomerados de donantes actuales para hacer que esto suceda.

**Resumen:** Maximizar los recursos combinados significa trabajar en estrecha colaboración con OSC locales. Comprenderlos y respetarlos, y comprometerse con ellos a largo plazo son todos requisitos fundamentales para ello. En los últimos 20 años, se han probado y ensayado muchos abordajes sobre políticas de desarrollo y participación de los beneficiarios locales nunca ha sido tan importante para los donantes como ahora. Sin embargo, en la práctica esto continúa siendo difícil y requiere de una mayor buena voluntad de los donantes de extender la participación de la sociedad civil local y del sector privado. El ejemplo anterior no está exento de desafíos pero ha tenido un impacto positivo, existiendo suficientes

## IFT - Senda para el Financiamiento Inteligente Principios de de Buenas Prácticas

estudios de casos para hacerlo, en principio, reproducible para otros donantes en otros países.

### **6. FOCALIZAR EN RESULTADOS RESPONSABLES – Rendir mejor cuentas a través de la gestión basada en resultados**

El concepto de rendición de cuentas abarca una amplia variedad de estándares y buenas prácticas. En el contexto del financiamiento inteligente, puede significar cualquier cosa, desde la autorregulación hasta la transparencia en la comunicación con las OSC aliadas y la adhesión a las buenas prácticas.

El donante inteligente puede optimizar su responsabilidad adoptando medidas para establecer prácticas de financiamiento claras y más consistentes, aumentar su eficacia reduciendo el tiempo de respuesta a las propuestas y considerar abordajes estratégicos integrales tales como la RBM (**Gestión Basada en Resultados**). La RBM es esencialmente un abordaje que incorpora a su diseño cada etapa del ciclo vital de un proyecto desde las primeras etapas. Esto significa definir resultados realistas y esperados, identificando claramente los beneficiarios del programa, los riesgos de un programa y cómo manejarlos, así como también las herramientas para monitorear el progreso, informar los resultados y extraer lecciones de los resultados.

#### **Estudio de Caso 10**

En 1996, la **ACDI** (Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional) emitió una declaración de políticas que efectivamente integró la RBM con todas las políticas de la ACDI. Esta declaración se basó en experimentos anteriores de RBM en la agencia, y fue la base para el desarrollo de una variedad de herramientas y procesos. En 1998, esto fue complementado por el **Marco de Rendición de Cuentas** de la agencia<sup>43</sup>. La RBM ayuda a la ACDI a ser un donante responsable con la rendición de cuentas, al definir claramente los roles y responsabilidades, resultados esperados y parámetros de divulgación de información<sup>44</sup>. La RBM obliga a la ACDI a tener mejor divulgación de información y tener mayor transparencia. Para sus aliados, la existencia de un ciclo de proyectos estándar hace predecible el trabajo con la ACDI.

En el núcleo de la gestión basada en resultados de la ACDI está la “cadena de resultados”, que describe los pasos de un proyecto, de aportes primarios, a actividades y resultados de desarrollo, desglosados en tres categorías: rendimiento (consecuencias visibles e inmediatas), resultados (efectos en el corto y mediano plazo) e impactos (efectos más amplios y en el largo plazo).

Si bien la RBM impone una mayor rendición de cuentas por parte de la ACDI en sus vínculos de financiamiento, tiende a favorecer resultados cuantificables al comparar con evidencia cualitativa en la manera que establece la evaluación. Esto limita la RBM para la notificación de actividades multilaterales de desarrollo, donde

## IFT - Senda para el Financiamiento Inteligente Principios de de Buenas Prácticas

puede ser difícil medir resultados en el corto plazo y con regularidad<sup>45</sup>. En respuesta a este problema, **AusAID**, la Agencia Australiana para el Desarrollo Internacional, desarrolló un **MAF** (Marco Multilateral de Evaluación). El MAF es un marco comparativamente simple, diseñado para evaluar el desempeño de AusAID y de las OSC regionales y globales que la agencia apoya. El MAF focaliza en tres indicadores de desempeño: **pertinencia, eficiencia y efectividad**. Los informes del MAF se basan en la "aceptación explícita de los problemas fundamentales vinculados a la medición de resultados"<sup>46</sup>, intentan ser breves y pragmáticos, y focalizados en lo que los donantes pueden medir y responsabilizarse: la racionalidad de su estrategia global.

Los datos usados en los informes se basan fundamentalmente en fuentes secundarias ya existentes. El marco MAF permite a la agencia explicar su estrategia multilateral, las razones que la sustentan y qué actividades se realizan para su implementación<sup>47</sup>. En la medida posible, MAF también brinda información acerca del impacto de la estrategia, señalando claramente las limitaciones de este conocimiento en el proceso. MAF es una herramienta importante para que el donante que hace financiamiento inteligente sea más responsable en la rendición de cuentas. Es fácilmente replicable para otros donantes que trabajan en el contexto multilateral, por su marco simple.

Las agencias donantes gubernamentales, por ley, rinden cuentas directamente a sus parlamentos y por lo tanto al contribuyente, y por su parte las **fundaciones privadas** son en gran medida autorresponsables. Muchos ejemplos existen de códigos de autorregulación de rendición de cuentas y normas para fundaciones, que son de naturaleza voluntaria, pero que reconocen la multitud de procedimientos y prácticas, tienen la influencia de sus autoridades regulatorias locales, sus donantes y actores involucrados, que incluye el público. Los ejemplos incluyen los "Principios de Rendición de Cuentas para la Filantropía Internacional" y los "Principios de Administración para Fundaciones Familiares y Empresariales" del Consejo de Fundaciones<sup>48</sup>.

**Resumen:** Rendición de cuentas es un término que abarca muchos conceptos. Hemos tratado de dar un ejemplo de una herramienta que puede ayudar a los donantes a una gestión pensando en resultados y así rendir cuentas por cada paso del ciclo del proyecto, que incluye resultados RBM y MAF son dos maneras de implementar concretamente procedimientos responsables de gestión, renunciando a reglas autoimpuestas de rendición de cuentas. Los códigos de ética son convenientes, en especial a la luz del principio 2 (respeto), pero no alcanzan el grado de regulación y focalización de criterios de valoración que puede lograrse con una medición relativamente sencilla como es la RBM. Hay mucha información disponible de muchas fuentes acerca de RBM y los procesos vinculados, y hemos demostrado cómo puede mejorarse a través de la replicación. La rendición de cuentas orientada a los resultados es esencial para las agencias donantes gubernamentales, pero también es fácilmente replicable para donantes privados y fundaciones que desean trascender la retórica y pasar a medidas

## IFT - Senda para el Financiamiento Inteligente Principios de de Buenas Prácticas

concretas, en términos de rendición de cuentas de las bases a la dirigencia y rendición de cuentas hacia sus pares.

### 7. SER TRANSPARENTE – Estar realmente a disposición de los beneficiarios

La transparencia a menudo se ve como un subprincipio de lo que comúnmente se considera rendición de cuentas, pero aquí se ve con igual importancia. Una relación de confianza debe basarse en franqueza de opiniones, resultados de evaluación, objetivos e intenciones. Sólo cuando se dan los anteriores y la OSC aliada no se siente excluida de la información, es que las partes pueden hacer una contribución óptima al proyecto. Un donante transparente tiene una actitud abierta en cuanto a lo que busca en una OSC aliada, realiza reuniones de orientación antes de formalizar cualquier tipo de contrato, y divulga públicamente todos los documentos relativos a su vinculación, con un conjunto de condiciones muy escuetas para la no divulgación<sup>49</sup>. El donante inteligente es realista desde el punto de partida acerca de lo que puede respaldar y puede ofrecer en esa vinculación<sup>50</sup>.

La necesidad de mayor concienciación acerca de la transparencia es evidente incluso en aspectos menores. En su informe anual de rendición de cuentas global, One World Trust afirma que varios de los donantes analizaron que carecen totalmente de **información de contacto en su sitio web**, y de esa manera, deliberadamente o inconscientemente, se tornan no disponibles para otros actores involucrados, en un mundo donde las comunicaciones basadas en la Web se han transformado en la norma<sup>51</sup>. Transparencia significa disponibilidad, especialmente en la era de Internet. La **Fundación Carnegie**, parte de la Corporación Carnegie, reconoce esto cuando se autodefine como "la organización transparente", lo que ha "reformulado las posibilidades de transparencia en maneras inimaginables antes de la era actual de Internet"<sup>52</sup>. El donante inteligente comprende y responde a las mayores expectativas del público de hallar información exhaustiva en su sitio Web.

En el espíritu de la RBM, la transparencia también significa **divulgar los resultados de evaluaciones** y vínculos de financiamiento, para que puedan transformarse en lecciones para otros donantes y OSC aliadas, siempre que sea posible y la información no sea de naturaleza confidencial<sup>53</sup>. Las respuestas de consultas deben estar disponibles y, en los casos que estas recomendaciones no se hayan implementado, el donante inteligente debe brindar una explicación de por qué la aportación no fue considerada<sup>54</sup>.

Los donantes deben ser igualmente transparentes acerca de la **procedencia de sus propios fondos**, de cómo se deciden las solicitudes de financiamiento y por qué decidieron entablar un vínculo de financiamiento con la OSC en cuestión. Una actitud abierta en todas estas áreas ayudará a los beneficiarios a no desperdiciar tiempo y duplicar el trabajo, y también ayudará a los donantes a no entrar en competencia directa entre sí.

### **Estudio de Caso 11**

En su Informe 2007 de Rendición de Cuentas Global, One World Trust ubicó al PNUD como principal calificador de transparencia de donantes, con el 98% de transparencia y cumplimiento de los principios de buenas prácticas vigentes y un "robusto" sistema de transparencia<sup>55</sup>. En 1997, el PNUD creó la **IDP (Política sobre Divulgación de Información)**, diseñada para que la información acerca de programas y actividades operacionales estuviese inmediatamente disponible. El PNUD considera que el acceso público a la información es un componente clave de facilitar la participación de sus actores. El PNUD, como donante que hace financiamiento inteligente, ha reconocido una correlación entre un alto nivel de transparencia y participación pública en sus actividades<sup>56</sup>.

El PNUD ha desarrollado una amplia biblioteca de documentación en su sitio web [www.undp.org](http://www.undp.org), que incluye información de las operaciones del PNUD en cada país y como organización, con información de resultados de evaluación, información financiera, detalles para contacto de personal y obtención de financiamiento. Como parte de la nueva política, el PNUD también introdujo un **Panel de Revisión de Documentación e Información Pública**, con la tarea de revisar cómo el PNUD implementa la IDP, y también revisar reclamaciones de casos en que la información no se pone a disposición por motivos de confidencialidad. La confidencialidad se determina caso a caso, según consideraciones legales, operacionales y prácticas, por ejemplo cuando la divulgación podría poner en peligro a personas, organizaciones. La IDP otorga el derecho a los interesados en la información del PNUD a responder a un pedido de información en un plazo de 30 días calendario. Si una respuesta no se da en ese plazo, el actor en cuestión puede recurrir al Panel de Revisión para apelar la decisión. El panel consiste de tres integrantes del personal del PNUD, dos representantes externos de la sociedad civil y un observador de la oficina ejecutiva del PNUD.

En la práctica, el Panel de Revisión ha estado involucrado menos frecuentemente de lo que se preveía cuando se estableció, con menos de diez casos en diez años de funcionamiento. En términos generales se lo percibe como un modelo para transformarse en donante transparente, pero ha sido impugnado por OSC por sus justificaciones cuando niega la divulgación e información. Esta acción, se argumenta, socava directamente los compromisos hechos en la IDP<sup>57</sup>. La discusión en torno al Panel de Revisión del PNUD muestra que incluso con modelos ejemplares de divulgación, los donantes deben ser más conscientes de la manera que comunican sus decisiones y políticas. Transparencia significa definir los parámetros de cómo el donante que hace financiamiento inteligente se comunica con el beneficiario.

**Resumen:** Transparencia, y también rendición de cuentas, es un concepto que a menudo se cita pero no se traduce en acción real. En la exposición anterior

## IFT - Senda para el Financiamiento Inteligente Principios de de Buenas Prácticas

demostramos que, en el mundo online de hoy día, no se requieren exclusiva y simplemente paneles de revisión, modelos en el papel pero que carecen de acceso en la realidad. En cambio, el donante que inteligente da acceso a la información y al personal mediante buenas bibliotecas online, funciones de devolución y políticas de divulgación. Hay una multitud de excelentes sitios web de donantes de los que otros pueden aprender cómo transformarse en una entidad más accesible. Ser más accesible por otra parte también significa abrirse más a la crítica y la devolución. Hay quienes se han comprometido a divulgar, incluso si ello tiene un efecto negativo en la propia organización, pero una divulgación total debe decidirla cada donante, caso a caso.

### 8. INVERTIR CON OBJETIVOS - Ser promotor y mentor

El donante inteligente sabe que, cuando entable un vínculo de financiamiento con una OSC, se compromete más que capital financiero. Financiamiento inteligente significa proporcionar la plena capacidad de su organización, invertir tiempo del personal y capital intelectual. La OSC beneficiaria inteligente estará abierta a interactuar regularmente y aceptar los ofrecimientos del donante de realizar foros, vincularse con otros beneficiarios y ayudar en la publicación de información. En un vínculo con tales características, el donante que hace financiamiento inteligente es **mentor y promotor**. Las dos partes reconocen el valor que tienen en su relación mutua. Finalmente, esta relación invertida tendrá mayor impacto que, en todo caso, podría tener un mero apoyo financiero<sup>58</sup>.

Este tipo de inversión presupone que el donante inteligente tiene un propósito y definición acerca de por qué dona en un área determinada y escogió determinada aliado de la sociedad civil. El donante tiene intenciones definidas y sabe lo que desea lograr, ya sea a través de una directiva estratégica, su misión o la dirección establecida por los directivos.

Algunos donantes del sector privado, en especial, cuando se los compara con donantes gubernamentales tradicionales, han comprendido las inversiones de una manera muy amplia. Con relativa independencia y libertad para determinar su propia agenda, algunos donantes privados han demostrado ser más “inteligentes” en cómo invierten sus recursos, y han desarrollado algunos modelos interesantes de financiamiento innovador, aunque con demasiada frecuencia las prioridades del financiamiento se fijan conforme a los intereses del momento y como donaciones para pequeños proyectos. Apartándose de donaciones tradicionales, han desafiado la cultura actual de dar financiamiento con asignaciones diferenciadas de financiamiento, como por ejemplo capital semilla para pequeños emprendimientos<sup>59</sup>. Los donantes deben considerar lo que pueden aportar a la alianza, además del financiamiento, y en el caso de la filantropía empresarial, esto incluye la introducción de habilidades empresariales y redes.

### Estudio de Caso 12

## IFT - Senda para el Financiamiento Inteligente Principios de de Buenas Prácticas

**Unilever**, multinacional de productos de consumo, en el año 2007 dio su apoyo financiero y, crucialmente, sus habilidades de mercadeo, a una campaña de **UNICEF** (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia) para promover la higiene en escuelas primarias en Nigeria a través del lavado de manos<sup>60</sup>. La campaña fue parte de un Memorando de tres años que las dos partes firmaron en 2005, y uno de los centros fue la declaración de UNICEF del Día Mundial del Lavado de Manos el 15 de octubre de 2008.

Las dos partes han sido transparentes en sus razones para invertir en esta alianza, que creó un modelo para programas de desarrollo que intentan cambiar las conductas individuales. Para UNICEF, las sofisticadas herramientas de marketing y experiencia de Unilever en la comprensión y moldeado de la conducta del consumidor han reemplazado abordajes que no tuvieron éxito anteriormente en la educación para la salud pública. Para Unilever, en tanto, la campaña abre un mercado, duplica la campaña publicitaria de sus productos y accedes a la infraestructura de movilización comunitaria y el sector público<sup>61</sup>.

Así, donante y beneficiario son conscientes de las motivaciones y resultados esperados uno del otro. Unilever ha invertido más que recursos financieros en el vínculo, porque efectivamente se transformó en un mentor de estrategias de mercadeo para UNICEF, y también en promotor de la causa de UNICEF.

**Resumen:** Las innovaciones que los donantes del sector privado han hecho al apartarse de la "mera" inversión financiera hacia un rol más de mentor y promotor pueden ser una lección para todos los donantes. Un mayor intercambio entre pares como parte de la IFT entre fundaciones del sector privado y donantes tradicionales podría ayudar a desarrollar algunos de los modelos "empresariales" más innovadores de financiamiento y ayudar a los donantes a un abordaje inteligente y expandir la manera que invierten en los vínculos de financiamiento (ver principio 10 más adelante).

### 9. APRENDER - Mejorar los métodos de evaluación

El donante inteligente y opera con una gestión basado en resultados continuamente debe innovar, probar e implementar métodos de evaluación para mejorar su comprensión, eficiencia y capacidad de respuesta. Donde se ha implementado una gestión basada en resultados, es sencillo establecer buenos indicadores para un proceso evaluativo. El donante que hace financiamiento inteligente es un donante consciente, capaz de hacer una mirada introspectiva y flexible para traducir aprendizaje en acción.

El desempeño debe evaluarse con relación a todos los aspectos del ciclo del proyecto, del plan estratégico a las políticas administrativas y de gestión, y las operaciones específicas. Los actores externos deben comprometerse en niveles diversos en la evaluación de actividades que los impactan, lo que puede lograrse, por ejemplo, con el desarrollo de indicadores de evaluación en la discusión desde

## IFT - Senda para el Financiamiento Inteligente Principios de de Buenas Prácticas

el comienzo, para asegurar que la evaluación sea lo más participativa posible. La evaluación participativa también podría lograrse en el trabajo en redes y actividades de intercambio de conocimiento, como foros de los actores involucrados organizados por donantes o talleres en la asamblea mundial.

### Estudio de Caso 13

El **Índice Tata para el Desarrollo Humano Sostenible** es un esfuerzo pionero en dirigir, medir y mejorar los resultados de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) del Grupo Tata<sup>62</sup>. El Grupo Tata es uno de los conglomerados comerciales más grandes de la India y opera en seis continentes. El índice brinda pautas de evaluación para cada compañía Tata y, con los auspicios del TCCI (Consejo para Iniciativas Comunitarias de Tata), cada año un gran número de asesores examinan cómo la compañía cumple con sus propios estándares de desarrollo social. El Índice ayuda a Tata a mejorar su propio conocimiento del impacto que tienen sus actividades de financiamiento y ayuda a establecer una mentalidad de RSE en toda la organización.

El objetivo del Índice es medir impacto, desarrollar indicadores para áreas de desarrollo menos tangibles y mensurables, y examinar cómo el sector privado en la India puede contribuir a mejorar el ranking de India en el Índice de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas. La evaluación observa las tres dimensiones de la RSE de Tata: **sistemas, gente y programas**. En el nivel de los sistemas, la evaluación se concentra en cómo las organizaciones y los procesos de Tata responden en términos de responsabilidad social. Implica una serie de entrevistas, y también visitas a sitios. En el nivel de gente, los asesores observan cómo los empleados competentes traducen los objetivos de desarrollo social en su trabajo; evalúa la capacitación y oportunidades de voluntariado, y liga la RSE con la gestión de desempeño de cada persona. El programa finalmente maneja el impacto de la RSE en el terreno, observando factores como transferencia de conocimiento, sustentación y buena gobernanza.

La evaluación se lleva a cabo con un sistema de puntajes. Cada una de las tres dimensiones recibe un puntaje en categorías de **procesos y resultados**. Una compañía puede lograr un máximo puntaje de 100. "Proceso" hace referencia a cómo se enfocan los tres indicadores mencionados, por ejemplo observa la eficiencia de las metodologías empleadas, si son replicables y su alcance. La evaluación de "resultados" por otra parte observa los datos comparativos de los niveles de desempeño y los impactos y evidencia concretamente mensurables. Un puntaje por resultados de 50 a 60 por ciento muestra una clara tendencia a la superación.

Tata estimula a sus compañías a lograr un alto puntaje a través de un esquema de gratificaciones; con un abordaje sumamente comercial, la competitividad estimula resultados positivos para el desarrollo de las comunidades beneficiarias. El Índice Tata es un ejemplo de cómo un donante innovador, en este caso del sector empresarial, mide sus propias actividades de manera permanente, en un marco



## IFT - Senda para el Financiamiento Inteligente Principios de de Buenas Prácticas

cuantificable y muy estructurado. Al mismo tiempo, Tata es consciente de que el Índice es un trabajo que continúa, y que los aportes de las comunidades beneficiarias llevarán a cambios en el Índice de manera en la marcha.

El PNUD ha elogiado el Índice como inspiración y otras organizaciones han trabajado para replicar un abordaje similar. Los representantes del TCCI han presentado el programa en conferencias de todo el mundo. Ha habido resultados visibles en la India<sup>63</sup>: una mayor concienciación de la responsabilidad social empresarial, una mayor comprensión del rol de Tata en las comunidades de la India, y beneficios concretos para las comunidades a través del aprendizaje de las evaluaciones del Índice.

**Resumen:** El ejemplo de Tata es interesante por su replicabilidad en varios niveles. Aquí un donante del sector privado ha sido pionero de su propio índice para medir su propia RSE, basado en estándares ya existentes y probados pero adaptados a sus propias necesidades. El aprendizaje impacta en todos los niveles de la compañía y cada empleado individual está involucrado en la implementación del programa y evaluación de resultados, y el estímulo a través de las medidas competitivas no es insignificante. Implementar un índice similar requeriría un esfuerzo concertado de toda la comunidad, y muy probablemente cambiaría la naturaleza de la filosofía que sustenta la RSE del donante. El éxito innegable del abordaje de Tata hacia el aprendizaje debería estimular a que otros lo adopten.

### **10. COMPARTIR CON PARES – Integrar los intercambios con los pares en sus abordajes**

Los intercambios con pares ayudan a armonizar el abordaje de cada donante y fomentan la cooperación en una escala nacional y global. Los intercambios entre los donantes ayudan adicionalmente a desarrollar un sentido de rendición de cuentas mutua. Compartir información con otros donantes es por tanto una parte importante de hacer financiamiento inteligente.

Desde la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda (2005), las agencias donantes bilaterales se han comprometido con enfoques más armonizados y coordinados, y a coordinaciones comunes en todas las etapas del proceso de financiamiento, desde la planificación hasta la evaluación<sup>64</sup>. La implementación del principio de armonización se hace por los países firmantes de la Declaración, con los auspicios de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). Los compromisos existentes son de naturaleza formal e informal, y van de sitios Web globales a cooperación formalizada en un país.

### **Estudio de Caso 14**

En el año 2006, la Comisión Europea y el Banco Mundial lanzaron un programa de armonización de donantes llamado **DECIM** (Mecanismo de Intercambio, Coordinación e Información entre Donantes), un proceso voluntarios de

## IFT - Senda para el Financiamiento Inteligente Principios de de Buenas Prácticas

coordinación entre donantes, abierto a todos los tipos de donantes, de gubernamentales a fundaciones privadas, que trabajan en el área de desarrollo de la sociedad civil.

DECIM está basado en la idea información compartida y transparencia, y es un esfuerzo proactivo, para buscar sinergias efectivas<sup>65</sup> entre los donantes participantes. DECIM es un instrumento práctico para trabajar hacia los principios de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda.

Las dos partes firmantes consideran a DECIM como un proceso, no una estructura institucional que podría incurrir en costos organizacionales indirectos. En la práctica, mucha de la colaboración de DECIM se centra en un portal Web auspiciado en colaboración con ACDI<sup>66</sup>, y que ofrece a usuarios registrados la oportunidad de compartir información de sus operaciones, identificar sinergias e iniciativas conjuntas en un nivel nacional y subregional, y participar en discusiones acerca de políticas. DECIM enfoca cinco temas: (i) marco legal de las OSC, (ii) promoción pública, diálogo acerca de políticas y gobernanza, (iii) prestación de servicios sociales y creación de capital social, (iv) sustentabilidad financiera de las OSC y (v) construcción de capacidades, intercambio de información y redes de las OSC. DECIM además se concentra en Europa central y oriental, los estados de la antigua Unión Soviética, los Balcanes occidentales, Turquía y países del Mediterráneo y Oriente Medio.

Además del intercambio electrónico de información, DECIM también incorpora una serie de eventos de pares, mesas redondas y seminarios, regionales y nacionales, que incluyen a las OSC locales en sus discusiones.

DECIM con su flexibilidad y naturaleza voluntaria resulta un espacio atractivo para una amplia variedad de donantes. Tiene el potencial de extender geográficamente su implementación, e incluye más aliados que están interesados en incorporar intercambios con los pares en sus operaciones.

### Estudio de Caso 15

En una escala mucho más pequeña, la iniciativa de colaboración llamada “**Learning Bridges Initiative**” (Iniciativa Puentes de Aprendizaje) de tres fundaciones europeas señala la importancia de la cooperación para cada donante participante y sus beneficiarios. Aquí, tres fondos emergentes para mujeres de países de Europa central y oriental se unieron para compartir sus experiencias y armonizar sus enfoques: el **Fondo de la Mujer en Georgia**, el **Fondo de Mujeres Checo-Eslovacas** y el **Fondo Rekonstrukija Zenski en Serbia**. La iniciativa cuenta además con el apoyo de tres fundaciones hermanas en los Estados Unidos, Alemania y Holanda (Fondo Global para la Mujer, Filia y Mama Cash)<sup>67</sup>.

La iniciativa consiste de visitas regulares entre las fundaciones, focalizadas en áreas geográficas predeterminadas, más que un intercambio de todos los

## IFT - Senda para el Financiamiento Inteligente Principios de de Buenas Prácticas

aspectos de todos los aliados. Parte del razonamiento subyacente a la iniciativa fue el sentimiento de que, como donantes, los participantes no podrían evaluar adecuadamente sus logros sin comparar lo que sus pares en situaciones, regiones y áreas geográficas similares están haciendo y han logrado.

Lo que hace especialmente interesante este estudio de caso es que fondos emergentes, basados en áreas relativamente nuevas para donantes nacionales, por primera vez escogieron unirse, antes de conectarse con donantes occidentales más establecidos, para compartir sus experiencias, integrando así el concepto de intercambio entre pares y solidaridad entre fundaciones con enfoque y niveles de experiencia similares en el aprendizaje organizacional.

**Resumen:** Para los donantes participantes, el intercambio de información y los abordajes de armonización tienen el potencial de reducir costos y al mismo tiempo aumentar el impacto del financiamiento. Como hemos mostrado, también tienen cualidades de construir capacidad para los donantes emergentes. Fuera de los acuerdos a gran escala como la Declaración de París y sus planes de acción de seguimiento, los eventos como la Asamblea Mundial de CIVICUS y proyectos como la senda IFT ofrecen a los donantes foros para el intercambio y pueden contribuir a compartir información y a la creación de sinergias. La ventaja de un proceso como DECIM es que es relativamente costo-eficiente de establecer y se mantiene con el trabajo de las partes participantes. La focalización en temas y áreas geográficas ayuda a compartir información concreta. DECIM podría fácilmente implementarse para otros donantes, regiones, lugares, o replicarse por otros conjuntos de donantes.

### Lecciones aprendidas de los estudios de casos

Para lectura en mayor profundidad

Principio	Práctica	Herramientas	Información adicional
<b>Comprender a la sociedad civil</b>	Mapeo de la sociedad civil	Índice de la Sociedad Civil de CIVICUS	<a href="http://www.civicus.org/csi">http://www.civicus.org/csi</a>
		PNUD Marco para el Mapeo de las OSC	<a href="http://www.undp.org/partners/cso/publications/CSO_Toolkit_linked.pdf">http://www.undp.org/partners/cso/publications/CSO_Toolkit_linked.pdf</a>
		Banco Mundial CSAT (Herramienta de Evaluación de la Sociedad Civil)	<a href="http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTPCENG/0,,contentMDK:20536562~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:410306,00.html">http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTPCENG/0,,contentMDK:20536562~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:410306,00.html</a>
		DFID Motores del Cambio	<a href="http://www.dfid.gov.uk/aboutDFID/organisation/driversofchange.asp">http://www.dfid.gov.uk/aboutDFID/organisation/driversofchange.asp</a>
<b>Respetar la naturaleza de la</b>	Principios de	PNUD y organizaciones	<a href="http://www.undp.org/partners/cso/">http://www.undp.org/partners/cso/</a>

**IFT - Senda para el Financiamiento Inteligente  
Principios de de Buenas Prácticas**

<b>sociedad civil</b>	vinculación	de la sociedad civil	
		Consejo de Fundaciones – Principios y Prácticas para la Donación Eficiente	<a href="http://www.cof.org/learn/content.cfm?ItemNumber=776">http://www.cof.org/learn/content.cfm?ItemNumber=776</a>
		Fundación Bill & Melinda Gates - 15 Principios Guía	<a href="http://www.gatesfoundation.org/about/Pages/guiding-principles.aspx">http://www.gatesfoundation.org/about/Pages/guiding-principles.aspx</a>
<b>Vincularse como aliados</b>	Crear foros para el diálogo OSC - donantes	PNUD – Comité Asesor sobre OSC	<a href="http://www.undp.org/partners/cso/">http://www.undp.org/partners/cso/</a>
		Banco Mundial – Comité Facilitador Conjunto	<a href="http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/CSO/0,,contentMDK:20133856~pagePK:220503~piPK:220476~theSitePK:228717,00.html">http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/CSO/0,,contentMDK:20133856~pagePK:220503~piPK:220476~theSitePK:228717,00.html</a>
		Fundación Ford oficinas regionales	<a href="http://www.fordfound.org/regions">http://www.fordfound.org/regions</a>
		CIVICUS Asamblea Mundial	<a href="http://www.civicassembly.org">www.civicassembly.org</a>
<b>Tener una visión a largo plazo</b>	Construir capacidad a través del apoyo a largo plazo	DFID Coordinaciones de Alianzas y Programas	<a href="http://www.dfid.gov.uk/aboutdfid/dfidwork/ppas/oxfam-ppa.asp">http://www.dfid.gov.uk/aboutdfid/dfidwork/ppas/oxfam-ppa.asp</a>
		Irish Aid Políticas acerca de la Sociedad Civil	<a href="http://www.irishaid.gov.ie/Uploads/Civil%20Society%20Policy.doc">www.irishaid.gov.ie/Uploads/Civil%20Society%20Policy.doc</a>
		Fundación Aga Khan	<a href="http://www.akdn.org/akf">http://www.akdn.org/akf</a>
<b>Maximizar los recursos combinados</b>	Programar con capacidad de respuesta	CARE – Fondos Locales	<a href="http://www.careinternational.org.uk/9582/community-organisation/building-governance-and-civil-societylearning-and-innovation-from-local-funds.html">http://www.careinternational.org.uk/9582/community-organisation/building-governance-and-civil-societylearning-and-innovation-from-local-funds.html</a>
<b>Focalizar en resultados con</b>	Ser capaz de rendir	Gestión Basada en Resultados	<a href="http://www.acdica.gc.ca/cidaweb/acdicida.nsf/E">http://www.acdica.gc.ca/cidaweb/acdicida.nsf/E</a>

**IFT - Senda para el Financiamiento Inteligente  
Principios de de Buenas Prácticas**

<b>rendición de cuentas</b>	cuentas a través de la gestión basada en resultados	ACDI	<a href="http://www.oecd.org/document/18/0,2340,en_2649_3236398_35401554_1_1_1_1,00.html">n/EMA-218132613-PP9</a>
		Gestión Basada en Resultados PARC	<a href="http://www.parcinfo.org/index.php/ri/downloads/cat_view/59-search-by-theme/50-results-based-management">http://www.parcinfo.org/index.php/ri/downloads/cat_view/59-search-by-theme/50-results-based-management</a>
		AusAid Marco de Evaluación Multilateral	<a href="http://www.oecd.org/document/58/0,3343,en_2649_34603_2087418_1_1_1_1,00.html">http://www.oecd.org/document/58/0,3343,en_2649_34603_2087418_1_1_1_1,00.html</a>
		Consejo de Fundaciones Principios de Rendición de Cuentas para la Filantropía Internacional	<a href="http://www.cof.org/files/Documents/International_Programs/2007Publications/PrinciplesAccountability.pdf">http://www.cof.org/files/Documents/International_Programs/2007Publications/PrinciplesAccountability.pdf</a>
<b>Ser transparente</b>	Asegurar su disponibilidad	PNUD Política sobre Divulgación y Panel de Revisión	<a href="http://www.undp.org/idp/">http://www.undp.org/idp/</a>
		Corporación Carnegie Transparencia	<a href="http://carnegie.org/sub/philanthropy/transparent.html">http://carnegie.org/sub/philanthropy/transparent.html</a>
<b>Invertir</b>	Ser promotor y mentor	UNICEF Alianza Unilever	<a href="http://www.unicef.org/nigeria/media_2217.html">http://www.unicef.org/nigeria/media_2217.html</a>
<b>Aprender</b>	Mejorar los métodos de evaluación	Índice Tata para el Desarrollo Humano Sostenible	<a href="http://www.tata.com/article.aspx?artid=4k1011ilySU=">http://www.tata.com/article.aspx?artid=4k1011ilySU=</a>
<b>Compartir con los pares</b>	Intercambios entre pares	DECIM	<a href="http://ec.europa.eu/europeaid/who/partners/civil-society/decim_en.htm">http://ec.europa.eu/europeaid/who/partners/civil-society/decim_en.htm</a>
		Declaración de París sobre Eficacia de la Ayuda al Desarrollo	<a href="http://www.oecd.org/document/18/0,2340,en_2649_3236398_35401554_1_1_1_1,00.html">http://www.oecd.org/document/18/0,2340,en_2649_3236398_35401554_1_1_1_1,00.html</a>

## **Resumen: La Senda y Buenas Prácticas para el Financiamiento Inteligente**

Los principios expuestos anteriormente del financiamiento inteligente se basan en las prácticas existentes, discusiones y aspiraciones en la comunidad de donantes. Es un logro de la IFT, compilado por primera vez en un único documento. El IFF, como foro para líderes intelectuales del financiamiento, tiene el potencial de promover estos principios entre los donantes, y elevarlos a la categoría de estándares. Los principios de la IFT focalizan específicamente en la vinculación de los donantes con la sociedad civil, y por lo tanto complementan y refuerzan principios ya existentes establecidos por el Consejo de Fundaciones y el Centro de Fundaciones Europeas.

En términos concretos, el IFF y el proyecto IFT pueden hacer avanzar los principios del financiamiento inteligente en tres niveles:

### **1. Diseminación**

La IFT a través del IFF diseminarán los principios en toda la comunidad internacional de donantes y en las redes de OSC. La recolección de principios será comunicada como la definición vigente de lo que implica el financiamiento inteligente, a través de nuestro sitio Web y como publicación. Los principios de la IFT serán cimiento de toda actividad posterior de la IFT.

### **2. Inclusión en las políticas existentes**

La IFT puede brindar recursos para ayudar a que los donantes incluyan los principios en las políticas actuales. Los estudios de casos descritos en esta guía sólo pueden ser un bosquejo de la práctica actual, y la IFT continuará reuniendo ejemplos prácticos de financiamiento inteligente. Se espera que en una etapa futura haya proyectos piloto de financiamiento inteligente en marcha, basados en los principios y los casos identificados de buenas prácticas.

### **3. Evaluación y aprendizaje**

Finalmente, la IFT podría seguir reuniendo donantes y sociedad civil para discutir su comprensión del financiamiento inteligente, contemplar y evaluar los principios y enriquecer las discusiones con ejemplos prácticos. La IFT podría hacer un seguimiento de cómo estos principios han sido adaptados y cómo han superado las pruebas prácticas.

## **Siglas y acrónimos**

ACDI	Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional
ARVIN	Asociación, Recursos, Voz, Información, Negociación
Asdi	Agencia Sueca de Cooperación Internacional
AusAID	Agencia Australiana para el Desarrollo Internacional
AWID	Asociación para los Derechos de la Mujer en el Desarrollo
BIG	Gran Fondo de la Lotería
BNF	Red Belga de Fundaciones
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo
CSAT	Herramienta de Evaluación de la Sociedad Civil
DECIM	Mecanismo de Intercambio, Coordinación e Información para Donantes
DFID	Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido
DOC	Motores del Cambio
IDP	Política sobre Divulgación de Información
IFF	Foro para el Financiamiento Inteligente
IFT	Senda para el Financiamiento Inteligente
ISC	Índice de la Sociedad Civil
JFC	Comité Facilitador Conjunto
MAF	Marco Multilateral de Evaluación
NZAid	Agencia de Cooperación y Desarrollo de Nueva Zelanda
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ONG	Organización No Gubernamental
OSC	Organización de la Sociedad Civil
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medioambiente
PPA	Coordinaciones de Alianzas y Programas
RBM	Gestión Basada en Resultados
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SCVO	Consejo Escocés para Organizaciones Voluntarias
TCCI	Consejo para Iniciativas Comunitarias de Tata
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

## **Reconocimientos**

Por su ayuda en este documento, agradecemos a Fiona Talcott, Henri Valot, Liz Robson y al Foro Internacional de Donantes, y al Gran Fondo de la Lotería del Reino Unido por su apoyo.

## **Lista de Recursos**

**Fundación Aga Khan**, « Annual Report 2006».

**AWID** (Asociación por los Derechos de la Mujer en el Desarrollo), «The "JFC": A new strategic opportunity for gender equality advocates to engage with the World Bank?».

**Banco Mundial**, «Issues and Options for Improving Engagement between the World Bank and Civil Society Organisations», 2005.

## **IFT - Senda para el Financiamiento Inteligente Principios de de Buenas Prácticas**

**Banco Mundial**, «The European Commission and the World Bank launch joint initiative to support civil society development», Comunicado de prensa, 12 de diciembre, 2006.

**CARE**, «Building Governance and Civil Society: Learning and Innovation from Local Funds. From a CARE International project on aid architecture and its impact on civil society», 2006.

**CIDA** (Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional), «Results-based Management in CIDA: An introductory guide to the concepts and principles».

**CIDA**, «The Agency Accountability Framework», 1998.

**Corporación Carnegie**, «The Transparent Organization: Carnegie Corporation Values Documents, Grant Information and Financial Documents».

**CIVICUS y SCVO** «The Intelligent Funder Track 2006-2008, Synopsis», 2008.

**Consejo de Fundaciones** – « Principles and Practices for Effective Grantmaking », 2002.

**Consejo de Fundaciones**, «Principles for Accountability for International Philanthropy», 2007.

**Consejo de Fundaciones**, «Stewardship Principles for Corporate Grantmakers», 2004.

**Consejo de Fundaciones**, «Stewardship Principles for Corporate Grantmakers», 2004.

**de las Casas, Lucy**, «Report on Wilton Park Conference 882, Partnerships for Development Forum», 2008.

**DFID**, «Civil Society and Development», 2006.

**DFID**, « Drivers of Change », Nota de información pública, 2004.

**DFID**, «Lessons learned – planning and undertaking a Drivers of Change study», 2005.

**DFID**, «Using Drivers of Change to improve aid effectiveness», 2005.

**Gijssels, Caroline, Develtere, Patrick**, « Foundations in motion: Trends and evolutions in the foundation sector in Belgium between the years 2000 and 2005», Comisión de la Fundación Rey Balduino en cooperación con la Red Belga de Fundaciones, 2006.

**Instituto de Estudios de Gobernanza**, «Results-based Management and Multilateral Programming at CIDA: A Discussion Paper», 1999.

**Irish Aid**, Departamento de Asuntos Exteriores, «Civil Society Policy», 2008.

**Jobson, Barney**, «Unilever looks to clean up in Africa», Financial Times, 15 de noviembre, 2007.

**JAT del VSI**, «A Code of Good Practice on Funding, Building on an Accord between the Government of Canada and the Voluntary Sector», 2002.

**Keaveney, Triona, Richardson, Wendy**, «Finding the best way to good practice», Effect, Fundaciones en Europa conjuntamente, Publicación del EFC, 2009, p. 6-7.

**Klementova, Viera**, Fondo para Mujeres Checo-Eslovacas, «Learning Bridges Initiative», 2009.

**Lavergne, Réal, Wood, Jacqueline**, Grupo de Expertos de CIDA sobre la Sociedad Civil, «CIDA, Civil Society and Development. A discussion paper», 2008.



## IFT - Senda para el Financiamiento Inteligente Principios de de Buenas Prácticas

**National Audit Office**, «Department for International Development – Working with Non-Governmental and other Civil Society Organisations to promote development», 2006.

**NZAid**, «Strategic Policy Framework for Relations between NZAid and New Zealand NGOs», 2008.

**OCDE**, Red GOVNET del Comité DAC de la OCDE: «Lessons learned on the use of Power and Drivers of Change Analyses in development cooperation», 2005.

**OCDE**, «Paris Declaration on Aid Effectiveness», 2005.

**One World Trust**, «2007 Global Accountability Report», 2007.

**PNUD** «A Toolkit for Strengthening Partnerships: UNDP and Civil Society Organisations», 2006.

**PNUD**, «Information Disclosure Policy», <http://www.undp.org/idp/>.

**PNUD**, «Sourcebook on Building Partnerships with Civil Society Organisations», 2002.

**PNUD**, «UNDP and Civil Society Organisations: A Policy of Engagement», 2001.

**Roberts, Alasdair**, «UNDP panel makes first decision, and guts disclosure policy», 25 de octubre, 2006, <http://www.freedominfo.org/ifti/20061025.htm>.

**Asdi**, «Asdi's Support to Civil Society in Development Cooperation», 2007.

**Southern Africa Trust**, «How can we make aid to civil society organisations more effective in overcoming poverty?», Policy Brief, 2007.

**Tata**, «Índice Tata para el Desarrollo Humano Sostenible. Pautas 2003-2004», 2003.

**Thindwa, Jeff**, «Promoting Social Accountability and Good Governance through Analytical Studies».

**UNICEF**, «Unilever and UNICEF support hygiene promotion in primary schools: hand washing campaign launched in Federal Capital Territory», Comunicado de prensa.

**Unwin, Julia**, «The Intelligent Funder. A discussion paper», 2006.

---

**NOTAS**

- <sup>1</sup> CIVICUS y SCVO “The Intelligent Funder Track 2006-2008, Synopsis”, 2008
- <sup>2</sup> Julia Unwin, «The Intelligent Funder. A discussion paper», 2006
- <sup>3</sup> Asdi, «Asdi’s Support to Civil Society in Development Cooperation», 2007, p.11
- <sup>4</sup> Para obtener más información, por favor consultar [www.civicus.org](http://www.civicus.org)
- <sup>5</sup> PNUD «A Toolkit for Strengthening Partnerships: UNDP and Civil Society Organisations», 2006
- <sup>6</sup> Ibid, p. 8
- <sup>7</sup> Banco Mundial, «Issues and Options for Improving Engagement between the World Bank and Civil Society Organisations», 2005
- <sup>8</sup> Jeff Thindwa, «Promoting Social Accountability and Good Governance through Analytical Studies»
- <sup>9</sup> Red GOVNET del Comité DAC de la OCDE: «Lessons learned on the use of Power and Drivers of Change Analyses in development cooperation», 2005, p.1
- <sup>10</sup> DFID, «Drivers of Change», Nota de información 2004; DFID, «Civil Society and Development, 2006»; DFID, «Lessons learned – planning and undertaking a Drivers of Change study», 2005; DFID, «Using Drivers of Change to improve aid effectiveness», 2005
- <sup>11</sup> DFID, «Drivers of Change», p. 3
- <sup>12</sup> Para un estudio comparativo de distintos abordajes de donantes, por favor consultar OCDE «Lessons learned», p.3 y subsiguientes
- <sup>13</sup> National Audit Office, «Department for International Development – Working with Non-Governmental and other Civil Society Organisations to promote development», 2006, p.12
- <sup>14</sup> PNUD, «UNDP and Civil Society Organisations: A Policy of Engagement», p. 6
- <sup>15</sup> Consejo de Fundaciones, «Principles for Accountability for International Philanthropy», 2007, p. 16
- <sup>16</sup> Ver también Consejo de Fundaciones, «Principles and Practices for Effective Grantmaking », 2002
- <sup>17</sup> Ibid, p.14
- <sup>18</sup> PNUD, «UNDP and Civil Society Organisations», p.6
- <sup>19</sup> PNUD, «Sourcebook on Building Partnerships with Civil Society Organisations», 2002, p.4
- <sup>20</sup> Ver <http://www.gatesfoundation.org/about/Pages/guiding-principles.aspx>
- <sup>21</sup> Réal Lavergne y Jacqueline Wood, Grupo de Expertos de CIDA sobre la Sociedad Civil, «CIDA, Civil Society and Development. A discussion paper», 2008, p.18
- <sup>22</sup> PNUD, «UNDP and Civil Society Organisations», p. 4
- <sup>23</sup> Para ver lista de actuales miembros (que incluye CIVICUS), ver [http://www.undp.org/partners/cso/publications/Civil\\_Society\\_Advisory\\_Committee\\_BIOS\\_20090210.pdf](http://www.undp.org/partners/cso/publications/Civil_Society_Advisory_Committee_BIOS_20090210.pdf)
- <sup>24</sup> Para ver estudios de casos de vinculaciones de la sociedad civil en toma de decisiones de alto nivel en la Unión Africana, el Consejo de Europa y el Programa de las Naciones Unidas para el Medioambiente, ver también One World Trust, «2007 Global Accountability Report», 2007, p.34
- <sup>25</sup> PNUD, «UNDP and Civil Society Organisations», p. 7
- <sup>26</sup> Banco Mundial, «Issues and Options», p.30
- <sup>27</sup> AWID), «The "JFC": A new strategic opportunity for gender equality advocates to engage with the World Bank? »
- <sup>28</sup> Ver [www.fordfound.org](http://www.fordfound.org) para obtener más información
- <sup>29</sup> One World Trust, «Global Accountability», p.33
- <sup>30</sup> Southern Africa Trust, «How can we make aid to civil society organisations more effective in overcoming poverty? », Policy Brief, 2007
- <sup>31</sup> CARE, «Building Governance and Civil Society: Learning and Innovation from Local Funds. From a CARE International project on aid architecture and its impact on civil society», 2006, p.10
- <sup>32</sup> Para ver lista de actuales beneficiarios de PPA, ver <http://www.dfid.gov.uk/aboutdfid/DFIDwork/ppas/partnerprogarrangements.asp>
- <sup>33</sup> DFID, «Civil Society», p.17
- <sup>34</sup> Irish Aid, Departamento de Asuntos Exteriores, «Civil Society Policy», 2008, p. 17
- <sup>35</sup> Ver NZAid, «Strategic Policy Framework for Relations between NZAid and New Zealand NGOs», 2008; Tabla Conjunta de Iniciativas del Sector Voluntario, «A Code of Good Practice on Funding, Building on an Accord between the Government of Canada and the Voluntary Sector», 2002

- <sup>36</sup> Ver también <http://www.akdn.org/akf.asp>
- <sup>37</sup> Fundación Aga Khan, « Annual Report 2006», p. 7.
- <sup>38</sup> Fundación Aga Khan, « Annual Report 2006».
- <sup>39</sup> CARE, «Building Governance», p.9
- <sup>40</sup> Ver ibid pp. 11-19 para estudios de casos
- <sup>41</sup> Ibid, p.13
- <sup>42</sup> Ibid, p.21
- <sup>43</sup> CIDA, «The Agency Accountability Framework», 1998
- <sup>44</sup> CIDA, «Results-based Management in CIDA: An introductory guide to the concepts and principles», Annex 1. <http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/En/EMA-218132656-PPK#31>
- <sup>45</sup> Instituto de Estudios de Gobernanza, «Results-based Management and Multilateral Programming at CIDA: A Discussion Paper», 1999
- <sup>46</sup> Para obtener más información acerca de MAF, ibid, p.v., p.17-21
- <sup>47</sup> Ibid, p. 24
- <sup>48</sup> Consejo de Fundaciones, «Principles for Accountability for International Philanthropy», «Stewardship Principles for Corporate Grantmakers», 2004, «Stewardship Principles for Family Foundations», 2004
- <sup>49</sup> PNUD, «Sourcebook», p.18-20
- <sup>50</sup> Consejo de Fundaciones, «Principles», p. 16
- <sup>51</sup> One World Trust «Global Accountability», p.25
- <sup>52</sup> Corporación Carnegie, «The Transparent Organization: Carnegie Corporation Values Documents, Grant Information and Financial Documents»
- <sup>53</sup> Aunque algunas, como la Human Rights Foundation, con base en los Estados Unidos, son transparentes sin discriminación: «We disclose fully all relevant case information, regardless of whether that information strengthens or weakens our position. Nothing that we do is immune to public scrutiny», <http://humanrightsfoundation.org/transparency.html>
- <sup>54</sup> One World Trust, «Global Accountability», p.33
- <sup>55</sup> Ibid, p.24
- <sup>56</sup> PNUD, «Information Disclosure Policy», <http://www.undp.org/idp>
- <sup>57</sup> Alasdair Roberts, «UNDP panel makes first decision, and guts disclosure policy», 25 October 2006, <http://www.freedominfo.org/ifti/20061025.htm>
- <sup>58</sup> Consejo de Fundaciones, «Principles», p. 17
- <sup>59</sup> Lucy de las Casas, «Report on Wilton Park Conference 882, Partnerships for Development Forum», 2008, p.13
- <sup>60</sup> Comunicado de prensa de UNICEF «Unilever and UNICEF support hygiene promotion in primary schools: hand washing campaign launched in Federal Capital Territory» [http://www.unicef.org/nigeria/media\\_2217.html](http://www.unicef.org/nigeria/media_2217.html) ; <http://www.globalhandwashingday.org/>
- <sup>61</sup> Barney Jobson, «Unilever looks to clean up in Africa», Financial Times, 15 de noviembre, 2007, [http://www.ft.com/cms/s/0/47b3586c-931f-11dc-ad39-0000779fd2ac.html?nclick\\_check=1](http://www.ft.com/cms/s/0/47b3586c-931f-11dc-ad39-0000779fd2ac.html?nclick_check=1)
- <sup>62</sup> Tata, «Tata Index for Human Sustainable Development. Guidelines 2003-2004», Prefacio por Brenda Gael McSweeney, Coordinadora PNUD Residente en India, 2003
- <sup>63</sup> One World Trust, «Global Accountability», p. 46
- <sup>64</sup> OCDE, «Paris Declaration on Aid Effectiveness», 2005, Indicador 9
- <sup>65</sup> Banco Mundial, «The European Commission and the World Bank launch joint initiative to support civil society development», Comunicado de prensa, 12 de diciembre, 2006
- <sup>66</sup> <http://web.acdi-cida.gc.ca/decim>
- <sup>67</sup> Klementova, Viera, Fondo para Mujeres Checo-Eslovacas, «Learning Bridges Initiative», 2009