

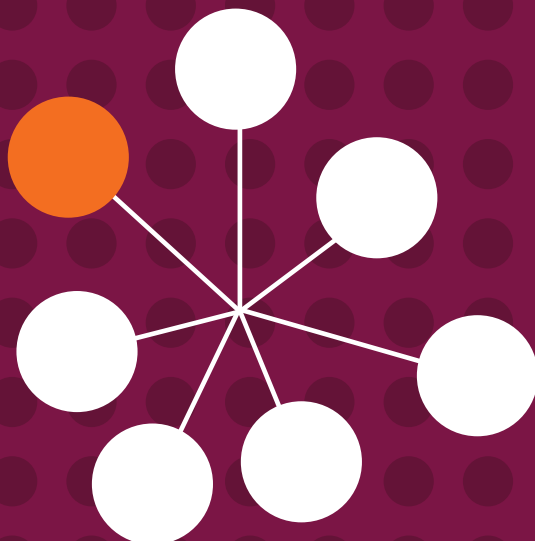
2013

**CONOCIMIENTOS
PRÁCTICOS
PARA FUNDACIONES**

grantcraft

LA COLABORACIÓN: UN VALOR AÑADIDO PARA LAS FUNDACIONES EN EUROPA

- 2 Trabajar juntos en Europa: inspirarse en la diversidad**
- 5 El punto de partida: empezar con buen pie**
- 9 El factor humano: la clave del éxito**
- 16 Mezclar y combinar: estudiar posibles modelos y organizarse**
- 22 Mirar hacia el futuro: aprender de la experiencia**



www.grantcraft.org

La colaboración: un valor añadido para las fundaciones en Europa

2 Trabajar juntos en Europa: inspirarse en la diversidad.

Europa es un intrincado mosaico de idiomas, culturas, tradiciones y entornos legales que influyen sobre la forma de hacer filantropía. Debido a la falta de un modelo estándar de colaboración, este rico tapiz de diferencias da lugar a relaciones dinámicas.

5 El punto de partida: empezar con buen pie.

La experiencia nos ha demostrado que la colaboración entre fundaciones europeas tiene que adaptarse a cada caso y que implica toda una serie de consideraciones a las que debemos prestar atención en las fases más tempranas del proceso.

9 El factor humano: la clave del éxito.

Independientemente del tipo de colaboración que se establezca, la clave es la capacidad de las personas para trabajar en equipo. El éxito depende de la disposición para estudiar nuevas ideas, la voluntad de negociar conflictos, el deseo de compartir responsabilidad y el interés por promocionar nuevas ideas, sin olvidar las capacidades particulares de cada parte.

16 Organizarse para la colaboración: mezclar y complementar.

La colaboración entre fundaciones en Europa va más allá de la simple búsqueda de recursos económicos para conceder becas o ayudas. Varias organizaciones con distintas idiosincrasias se reúnen con un objetivo común, y durante este proceso, pueden surgir distintos modelos de colaboración.

22 Mirar hacia el futuro: aprender de la experiencia.

El proceso de colaboración requiere un aprendizaje continuo. Los socios suelen experimentar hasta averiguar qué aspectos funcionan mejor. Aunque el contexto de la diversidad europea puede resultar complicado y difícil de descifrar en un principio, las fundaciones tienden a participar en proyectos de colaboración para abordar problemas sociales.



ARTÍCULOS ESPECIALES

- 14** Caso práctico: Iniciativa de varias fundaciones europeas para mejorar las capacidades de investigación sobre enfermedades tropicales desatendidas en África
- 25** El estado de salud del proyecto de colaboración
- 26** Ejemplos de proyectos de colaboración europeos
- 28** Lecturas complementarias

En esta guía, personal, directivos y miembros de patronatos de varias fundaciones europeas, hablan abiertamente de los beneficios, desafíos y costes que supone la colaboración entre fundaciones, tanto dentro de un país como entre países europeos. Su experiencia muestra que cuando se gestiona con habilidad y creatividad, la diversidad de la colaboración europea puede llegar a ser un gran valor diferencial para las fundaciones. Esta guía está inspirada en una publicación de 2009 de GrantCraft “Funder Collaboratives — Why and How Funders Work Together” (Fundaciones que colaboran – Por qué y cómo trabajan juntas las fundaciones).

Los autores de esta guía son Róisín Hughes, Rosien Herweijer y Russell Kerkhoven. La consultora experta en Filantropía Judith Symonds ha prestado su asesoría. Zsofia Lang ha colaborado con el proyecto.

La traducción y adaptación a español se ha llevado a cabo por la Fundación Once y la Asociación Española de Fundaciones.

Esta guía es parte de la serie de publicaciones de GrantCraft. El material de estas publicaciones no pretende marcar instrucciones ni dar soluciones, sino que su objetivo es fomentar las ideas nuevas, estimular el debate y sugerir posibilidades. GrantCraft es un proyecto conjunto del Centro de Fundaciones de Nueva York y el Centro Europeo de Fundaciones. Para más información, puede contactar con Rosien Herweijer en Bruselas (rherweijer@efc.be) o Lisa Philp en Nueva York (llp@foundationcenter.org).

En la página web www.grantcraft.org podrá acceder a la guía y otros recursos. También puede acceder a la publicación en las páginas web www.fundaciononce.org y www.fundaciones.org. Si lo desea, puede utilizar, copiar o citar el material de GrantCraft, siempre que mencione la autoría y los derechos de propiedad intelectual de GrantCraft. Si lo desea, puede utilizar, copiar o citar el material de GrantCraft, siempre que mencione la autoría y los derechos de propiedad intelectual de GrantCraft.

©2012 GrantCraft

Inspirarse en la diversidad

Europa es un intrincado mosaico de idiomas, culturas, tradiciones y entornos legales que influyen en el trabajo de las fundaciones. Incluso dentro de los distintos países, la diversidad es enorme, y sin embargo las fundaciones europeas cada vez colaboran más. Debido a la falta de un modelo estándar de colaboración, este rico tapiz de diferencias da lugar a relaciones dinámicas.

La colaboración entre fundaciones europeas adquiere múltiples formas y normalmente implica a una gran variedad de partes interesadas que unen fuerzas por diferentes razones. Desde tres pequeñas fundaciones que trabajan juntas a nivel local, comparten informes y se remiten potenciales beneficiarios entre sí, hasta una convocatoria global de propuestas para financiar rigurosos ejercicios de evaluación de impacto, pasando por fondos totalmente nuevos, las colaboraciones varían en alcance y tamaño. ¿Qué podemos aprender de estas experiencias? ¿Cómo saber qué circunstancias, acuerdos y competencias llevan al éxito? Para descubrir la forma en que las fundaciones trabajan juntas, lo primero que hay que hacer es preguntarse por qué las fundaciones y las personas buscan este compromiso mutuo. Los siguientes aspectos surgieron a lo largo de nuestras entrevistas con personas con experiencia en este campo.

Más impacto, más voz, más valor, más Europa. Alcanzar el máximo impacto es una de las principales motivaciones para que las fundaciones comiencen su colaboración. La mayoría de las personas entrevistadas resaltaron que si trabajan juntas, las fundaciones pueden alcanzar objetivos que no podrían alcanzar por sí solas. Un director de programas señalaba: "Con este tema en concreto, gracias al trabajo de colaboración conjunta, pudimos captar diez veces más recursos de lo que podríamos haber hecho solos" y añadía "incluso atrajimos nuevos

donantes y fondos al buscar socios de forma activa". Tal y como otro entrevistado señala: "[Nuestra fundación] tiene una amplia gama de intereses; nunca tenemos suficiente dinero y necesitamos "cómplices". La financiación conjunta es lo que nos permite tratar tantos temas. Solos, nunca podríamos haber llegado a este nivel de financiación".

Y sin embargo la colaboración no solo pretende ganar recursos, también quiere ganar difusión, directa o indirectamente. Este es el caso tanto del Consorcio Europeo de Fundaciones sobre Derechos Humanos y Discapacidad, cuyo "objetivo es dar aliento y fuerza a la aplicación de la Convención de los Derechos de las Personas con Discapacidad", como de la Coalición de Fundaciones Independientes Corston (CIFC, por sus siglas en inglés), que reúne a más de 20 fundaciones en una sola voz que intenta mejorar la situación de las mujeres en el sistema judicial británico. Estos esfuerzos conjuntos por una causa están ganando importancia a nivel europeo porque la toma de decisiones y el control efectivo de gran parte de las áreas de interés de las fundaciones europeas tiene lugar en las instituciones europeas. Ejemplos como el desarrollo del entorno y la biodiversidad marina, el control migratorio y fronterizo, el desarrollo tecnológico y científico, o la inclusión social, hablan por sí solos.

La diversidad como oportunidad de aprendizaje. Las fundaciones europeas reúnen una diversidad

EL ORIGEN DE LOS EJEMPLOS

Para realizar esta guía, hemos hablado con personal, directivos y miembros de patronatos de varias fundaciones en toda Europa; los entrevistados trabajan en 12 países— Austria, Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Irlanda, Italia, Países Bajos, Portugal, España, Turquía y Reino Unido. Más de 15 nacionalidades distintas han participado en la realización de esta guía. Puede consultar una lista completa de colaboradores en las páginas finales.

de experiencias nacionales e internacionales. Aprender de la experiencia de nuestros homólogos es un elemento fundamental en casi cualquier proyecto de colaboración entre fundaciones. Este aprendizaje conjunto compensa en cierta forma el relativo aislamiento inherente a la independencia de las fundaciones. La diversidad es un valor añadido del aprendizaje: "Tenemos que encontrar socios independientemente de como somos. Tenemos que colaborar con una amplia gama de distintas organizaciones. Buscar y llegar a personas que no están de acuerdo con nosotros, y no encerrarnos en nuestro pequeño mundo, sino aprender de aquellos que están fuera de nuestras instituciones."

Parte de esta diversidad deriva de las diferencias en idiomas, actitud, tamaño, forma de actuar, cultura y entorno institucional. Además de ser una fuente de inspiración, estas diferencias también representan un desafío. Aprender a gestionar esta diversidad es fundamental para lograr una colaboración eficaz y requiere un enfoque creativo: "Solo porque las personas vengan de distintos sectores, países y culturas, no significa que vayan a ser creativos. La creatividad es un proceso que hay que cultivar; no surge de forma automática, ni siquiera en un grupo diverso".

Eficiencia y riesgos compartidos. Trabajar en equipo lleva su tiempo y todas las partes tienen que renunciar a cierta comodidad, sin embargo la recompensa obtenida merece el esfuerzo. Como explicaba uno de nuestros entrevistados: "Trabajar con otros es más productivo, más eficaz y más eficiente [...]. La colaboración te da acceso a ideas, recursos financieros y contactos". Y este es el atractivo de la "seguridad basada en el número" cuando nos adentramos en territorio desconocido: "Muchas veces la colaboración consiste en minimizar riesgos, en no estar solo ahí fuera llevando todo el peso de un proyecto que puede salir bien o no". Además de compartir riesgos y mejorar nuestra propia eficacia, podemos ayudar a otros, como descubrieron dos importantes fundaciones irlandesas que acordaron utilizar un formato de informe único para sus beneficiarios. Este ejemplo ilustra que las colaboraciones pequeñas y sencillas también son beneficiosas.

¿Por qué no? Las fundaciones valoran los beneficios pero también los costes, aunque solo sea la inversión de tiempo. Como formulaba un entre-

Fundaciones europeas que trabajan juntas: ¿dónde está la diferencia?

En Europa, los valores relativos a la filantropía y a la forma de entender la responsabilidad individual y colectiva son distintos que en Estados Unidos. Es más, la filantropía varía enormemente entre los distintos países. Además de existir numerosos gobiernos, leyes, idiomas, historias y contextos, hay toda una gama de matices y particularidades poco evidentes que hacen del proceso de colaboración entre fundaciones europeas una experiencia muy particular:

- Europa es un continente con más de 40 países que tienen distintos contextos históricos y sensibilidades culturales. Aunque no siempre evidentes, estas diferencias influyen inevitablemente en la naturaleza y el desarrollo de cualquier negociación o en la toma de decisiones.
- Incluso cuando existen intereses compartidos y objetivos semejantes, las fundaciones europeas presentan diferencias operativas en su funcionamiento que hacen de la colaboración un proceso complicado.
- Las jerarquías políticas y organizativas son importantes en Europa. Varían considerablemente y determinan el trabajo de las fundaciones europeas de forma distinta, aunque no siempre sea fácil hablar de ellas.
- Las relaciones entre los gobiernos y las fundaciones, tanto dentro de los países como entre ellos, son variadas. Dichas relaciones sientan precedente y afectan a la forma en que las fundaciones colaboran y promueven mejoras en las políticas públicas.
- La colaboración implica a personas y por lo tanto a redes de contacto; muchas de estas redes pertenecen a un país o comparten un idioma; las redes entre países europeos se desarrollan a un ritmo más lento.
- En lo que se refiere a las redes, existe una carencia de información pública sobre quién hace qué a nivel filantrópico en Europa que dificulta la colaboración.
- La Unión Europea y la noción de lo que es y lo que no es política común europea evoluciona con gran rapidez; la colaboración intenta reproducir la fuerza de los socios europeos en asuntos menos comunes.

Cómo usar esta guía

El objetivo de esta guía es que las fundaciones obtengan mejores resultados cuando exploren o expandan sus iniciativas conjuntas con otras fundaciones. Así, seguimos la filosofía GrantCraft: las guías no pretenden marcar instrucciones ni dar soluciones, sino que su objetivo es fomentar nuevas ideas nuevas, estimular el debate y sugerir nuevas posibilidades. Algunas formas de usar esta guía son:

- Leer la guía antes de emprender una relación de colaboración con otras fundaciones de su país o extranjeras puede ayudarle a identificar algunas de las cuestiones o problemas que debería tratar
- Escoger y debatir con sus socios los comentarios de la guía que le puedan servir como ejemplos prácticos reales para descubrir sobre qué cimientos puede asentarse su proyecto de colaboración.
- Inspirarse en las experiencias descritas en la guía para diseñar y planificar su proyecto de colaboración con el personal o con los miembros del patronato de su fundación.
- Comprobar el “estado de salud” de su proyecto conjunto y reflexionar con sus socios sobre los avances alcanzados y con vistas a la futura planificación.
- Analizar una experiencia colaborativa concreta del pasado y utilizar la guía para identificar las lecciones que aprendió.

vistado: “Después de esta experiencia, sabemos perfectamente en qué consiste este tipo de colaboración en términos de inversión: no solo es una inversión económica, también es una inversión en recursos humanos”.

Otros desafíos y desventajas del trabajo conjunto que los expertos han mencionado es la pérdida de control, la pérdida de identidad organizativa y los riesgos para la reputación. Todos los entrevistados destacaban que habían dedicado un esfuerzo considerable y que tenían que encontrar la forma de enfrentarse a una serie de desafíos. Algunas fundaciones se volvieron más cautas: “[Nuestra experiencia] nos ha llevado a reconsiderar nuestros criterios para participar en una colaboración”.

Consciente o inconscientemente, la experiencia previa influye en el momento de plantearnos la oportunidad y el diseño de una nueva colaboración. Por eso la reflexión sobre la experiencia es clave. Tanto la reflexión sobre la propia experiencia, para poder comprender “qué puedes aportar” como la reflexión sobre la experiencia de los demás, que te va a permitir aprender desde su perspectiva y desde su éxito para resolver los dilemas que conlleva todo trabajo conjunto entre fundaciones europeas.

La colaboración dentro de un mismo país ofrece distintos beneficios y pasa con cada vez mayor frecuencia. Aunque estos beneficios también se pueden obtener colaborando desde distintos países, en estos casos la mayor diversidad implica mayores costes y riesgos. Todavía hoy, sigue siendo un desafío, como señalaba un directivo de una fundación europea: “Europa sigue siendo muchos países diferentes. Todavía tenemos que enfrentarnos a nuestras identidades nacionales, y si esto es Grecia, o España o Italia, y qué es lo que está haciendo Europa realmente, y qué importancia tiene Europa en ciertos campos... Creo que lo conseguiremos descubrir con el tiempo, cuando el Tratado de Lisboa y su impacto sean más evidentes y alcancemos un nuevo grado de comprensión”.

El punto de partida: empezar con buen pie

La experiencia nos ha demostrado que la colaboración entre fundaciones en Europa tiene que adaptarse a cada caso y que implica toda una serie de consideraciones a las que debemos prestar atención en las primeras etapas del proyecto. Es evidente que tenemos que analizar las razones de la colaboración y del desarrollo de programas conjuntos, pero además, las colaboraciones solo empezarán con buen pie si las personas implicadas prestan atención a los equilibrios de poder y si abordan las cuestiones conflictivas y las no contempladas.

Analice sus motivos. Es fundamental comprender y ser honesto sobre sus motivos para colaborar. Solo después de haber identificado y aceptado su razón (o razones) para trabajar en equipo podrá sopesar los costes y los beneficios de la colaboración: “¿Cuál es el plan y el objetivo de la colaboración? ¿Cuáles son las oportunidades de aprendizaje? ¿Cuál es el valor añadido?” Estas son las preguntas propias de esta fase. Cualquier posible socio implicado en la negociación de un proyecto de colaboración en esta fase temprana debería tener un buen nivel de comprensión de su propia organización, en términos de estrategias, limitaciones, prioridades y procesos, y también a nivel práctico: qué podemos aportar (y qué no podemos aportar). Reconocer y aceptar las diferencias y limitaciones es fundamental para avanzar hacia un terreno común y para desarrollar una visión de futuro compartida.

Implicarse. Las fundaciones se implican en la fase exploratoria de un proyecto de colaboración como anfitrionas o como invitadas. La experiencia nos dice que se puede tardar un tiempo en poner a la gente adecuada en torno a la mesa. Quizás en un principio no sepamos siquiera quiénes son las personas adecuadas. De modo que un cierto grado de ambivalencia o incertidumbre, al menos al principio, es lógico.

La colaboración, ya sea orquestada con precisión o fruto del azar, depende de que sus pioneros la pongan en marcha. Cualquier persona u organización puede asumir este papel. Los donantes, directivos o miembros del patronato de su fundación, gracias a su visión estratégica, pueden identificar

una razón sólida para la colaboración. También pueden hacerlo los responsables de programas, que como observa un directivo “a menudo son los primeros en captar las señales que indican que hay una necesidad de colaboración”.

Conocerse. En algunas colaboraciones incipientes, las fundaciones realizan estudios para identificar quién está trabajando ya en un determinado tema. Estos ejercicios son útiles porque en Europa hay muchas fundaciones pero tienden a quedar aisladas por sus fronteras nacionales, sus áreas de interés y su perfil. No hay muchos datos ni transparencia, lo que complica las opciones de salir del aislamiento. En los últimos años, las asociaciones nacionales de fundaciones y el Centro Europeo de Fundaciones han trabajado para conectar fundaciones creando espacios en los que éstas se relacionan. Además, han surgido plataformas internacionales que dan voz a distintos grupos de interés en torno a un mismo tema.

Dicho esto, la mayoría de las veces los socios que colaboran se reúnen por su familiaridad y complementariedad. Es frecuente que los socios se conozcan, si no en persona, a través de sus organizaciones. A menudo la camaradería de la que disfrutaban se interpreta como un círculo cerrado desde el exterior, lo que es peligroso, ya que los expertos entrevistados con motivo de este estudio quisieron dejar claro que los nuevos participantes siempre son bienvenidos puesto que aportan ideas nuevas y un ímpetu muy necesario.

Dado que la colaboración se basa en las personas, además de en las organizaciones, hay una dimen-

sión social que consiste en llegar a conocerse bien, que no debemos desdeñar. Existen toda una serie de actividades cuyo objetivo es crear tiempo y espacio para hacer preguntas y obtener nuevos puntos de vista más allá de la visión oficial. Algunas organizaciones recomiendan realizar visitas conjuntas como la mejor manera de conocer otras fundaciones.

Desarrollar un programa conjunto. Los socios suelen comenzar por un interés común que desarrollan conjuntamente en una hoja de ruta. Un experto nos decía: "Hay que tener una idea preliminar y después buscar socios que tengan las mismas inquietudes para modelar y desarrollar esta idea con ellos". Todos los entrevistados sin excepción destacaron la importancia de una mentalidad abierta. Aunque el objetivo individual de una fundación es una motivación lógica para comenzar una colaboración, los socios acaban comprometiéndose por un objetivo común que desarrollan y adoptan

normativos. Sin embargo, cualquier contribución puede ser interesante, ya sea en forma de experiencia, redes de contactos, influencia y muchos otros activos tangibles o intangibles. Pero, dichas contribuciones, no tendrán valor a no ser que sean explícitamente desglosadas y consideradas por todos aquellos que participan en la colaboración.

Echar una mano. En algunos casos, la fundación que toma la iniciativa contrata ayuda externa con fines de investigación y para facilitar los procesos durante las fases exploratorias. La investigación independiente realizada por agencias externas puede profundizar en el análisis del tema en cuestión. Un experto en contenidos puede ayudar a sacar a la luz cuestiones clave, a averiguar a qué actores hay que dirigirse, sus relaciones y perspectivas sobre la cuestión, y puede proponer un camino a seguir. Incluso decidir qué función debe desempeñar el experto externo es parte del proceso de compromiso.

La asistencia externa también puede ofrecer a los socios una mayor seguridad de estar total y equitativamente informados. Por ejemplo, en uno de los casos un intermediario ayudó a centrar el debate reuniéndose con todos los socios uno a uno para limar posibles asperezas antes de comenzar el trabajo en grupo. Pero los socios tienen que tener claro que siguen teniendo la última palabra, como señalaba un intermediario: "Los posibles socios son los que marcan el ritmo. Solo cuando consiguen resolver sus problemas como grupo, surge la química y el equipo es capaz de crear confianza mutua".

Asegurar la aceptación a todos los niveles. Los proyectos de colaboración pueden surgir de los responsables de programas, pero siempre necesitarán un apoyo sólido por parte de la dirección ejecutiva de las fundaciones implicadas. Una buena regla de oro es intentar mantener el tema de la colaboración en el orden del día del patronato. Tener a los miembros del patronato bien informados puede resultar de mucha ayuda cuando avanza el proceso de colaboración. Para fomentar la aceptación, un gestor de programas recordaba: "Otras fundaciones llevaron a los miembros del patronato a las reuniones [del grupo de fundaciones] para que estuviesen al tanto de lo que ocurría".

Cuando la iniciativa de trabajar juntos surge de la alta dirección, el entusiasmo de los implicados acaba por alcanzar a todos los niveles jerárquicos. Según un patrono de una fundación: "Existen

"Tienes que estar dispuesto a transigir para llegar a un acuerdo."

conjuntamente: "Si inicias una colaboración con la idea de influir a otras fundaciones y cambiarlas para que adopten tu forma de trabajar y pensar, el fracaso está garantizado". Otro entrevistado declaraba: "No puedes pretender colaborar dando órdenes. Tienes que adaptarte, independientemente de si la colaboración implica dinero, ideas o ambas cosas". Para tener éxito tienes que tener paciencia y aceptar que hay que alcanzar compromisos: "Trabajar juntos significa que todos tenemos que renunciar a cierta independencia para poder dar forma a nuestra colaboración". Otro destaca: "Tienes que estar dispuesto a transigir para llegar a un acuerdo".

Los compromisos son activos compartidos. Hablar de contribuciones en esta fase tan temprana no siempre es adecuado, especialmente si los socios no se conocen entre sí. Analizar los límites de lo que es y no es posible puede ser de ayuda. Y también estudiar qué puede ofrecer cada socio, aparte de recursos económicos. Muchas fundaciones europeas otorgan ayudas a pequeña escala. Otras están limitadas por sus estatutos y contextos



Como un iceberg, solo algunos aspectos de la colaboración se manifiestan claramente, mientras una gran parte de sus facetas permanecen ocultas a primera vista

tres niveles en cualquier proyecto de colaboración duradero: el patronato, la dirección ejecutiva y la dirección operativa. Si no existe una química personal a nivel operativo, la colaboración no funcionará. De modo que si el patronato inicia un proyecto de colaboración, hay que comprobar y garantizar una buena sintonía a nivel operativo y ejecutivo, porque aquí es donde todo el esfuerzo cobra sentido. Aprendimos que ignorar esta norma es un error”.

Objetivos comunes. Antes de avanzar, necesitamos un objetivo común claro para conseguir aceptación en todos los niveles de la organización. También

necesitamos un objetivo para que nuestra colaboración tenga un camino marcado. Cuando los valores y la visión son comunes y los objetivos claros, es más fácil gestionar la diversidad: “Entonces es posible que coexistan varios enfoques en un mismo proyecto, porque todos intentamos alcanzar un mismo objetivo. Si nos ponemos de acuerdo en el objetivo, no importa tanto que tengamos distintos estilos a la hora de abordar el trabajo”

Podemos esgrimir el objetivo común en los debates y los procesos de decisión del proyecto, y conseguir así llegar a un acuerdo y superar las diferencias.

Un directivo de una fundación recordaba una situación que no se había resuelto satisfactoriamente y reflexionaba: "Ahora haría las cosas de otra forma y establecería un objetivo claro: ¿Qué queremos conseguir juntos? ¿Sobre qué instituciones queremos influir realmente? El proyecto era demasiado ambicioso y no teníamos una estrategia clara sobre la forma de convertir nuestras ideas en políticas".

Hacerlo o no hacerlo. Una vez se hayan analizado los programas individuales y compartidos, se haya establecido el objetivo común y se haya reflexionado sobre las potenciales contribuciones, hay que marcar los pasos específicos para avanzar. Diseñar un modelo de negocio que reúna los intereses individuales y compartidos de los socios concluye esta fase de análisis.

Cada fundación tiene su propio procedimiento de toma de decisiones y tenemos que determinar qué decisiones tendrá que aceptar, o no aceptar, cada potencial socio para que el proyecto de colaboración pueda avanzar. Para ciertos socios, la decisión puede ser más evidente, práctica y fácil de tomar que para otros. En algunos casos, el proyecto puede comenzar con unos pocos socios y no es necesario esperar a que todos se unan al proyecto. Aunque estas colaboraciones a distintas velocidades son complejas y es posible que tengamos que acceder a una flexibilidad que permita que otros se unan en una fase posterior.

La punta del iceberg. Las iniciativas de colaboración pueden encontrarse en terrenos pantanosos si se centran exclusivamente en los aspectos racionales y evidentes del trabajo en equipo, y se olvidan del papel fundamental que desempeñan los factores irracionales, siempre más escondidos. Al igual que ocurre en un iceberg, muchos aspectos de la colaboración aparentan ser poco importantes cuando en realidad ocultan cuestiones mucho más importantes difíciles de percibir. Para conseguir un trabajo colaborativo de éxito, es fundamental que los puntos ciegos, la política de la organización, los equilibrios de poder, las suposiciones, las zonas vedadas, las esperanzas secretas, los deseos y los miedos, se tengan en cuenta en todas las fases del proyecto. Si ignoramos todos estos aspectos, nos podemos encontrar con sorpresas inesperadas que quizás absorban toda nuestra energía y terminen por boicotear el proyecto.

Necesitamos información sólida y diálogos sinceros para conseguir comprender el "iceberg" del proyecto de colaboración en su totalidad. La confianza es un requisito previo para esta relación honesta, y es posible que en esta fase inicial sea todavía frágil. La confianza crece entre personas que deciden trabajar juntas porque todos creen en las contribuciones potenciales de los demás. Lograr desarrollar esta confianza mientras intentamos poner en común objetivos y estrategias es un gran desafío, sobre todo cuando las personalidades de los socios son fuertes.

Intentar sacar a la luz la parte invisible del iceberg con cuidado y respeto ayuda a establecer esta confianza y a crear un entorno de trabajo cómodo. Los expertos nos recomiendan que nos tomemos nuestro tiempo para crear oportunidades y para explorar juntos las características de cada organización, su forma de trabajar y sus perspectivas sobre el tema que vamos a tratar. Algunas de las preguntas clave de estos pasos iniciales son:

- **Motivos y objetivos.** ¿Qué es lo que motiva a mi organización? ¿Qué quiero obtener de este proyecto de colaboración? ¿Qué quieren mis socios? ¿Entiendo lo que les motiva? No tenemos por qué ser iguales, pero, ¿somos compatibles? ¿Existe una sinergia?
- **Socios.** ¿Quiénes están en la mesa? ¿Qué les diferencia?, ¿Cuánta influencia tienen? ¿Qué les caracteriza? ¿Es esta influencia suficientemente atractiva como para atraer a más socios o a otros representantes de organizaciones? Y recuerde, es más fácil gestionar las diferencias cuando los programas están alineados.
- **Idioma.** ¿Compartimos el mismo vocabulario? El idioma es clave en esta fase. El inglés suele ser el denominador común en Europa, pero ¿realmente queremos decir todos lo mismo cuando hablamos? ¿Me siento lo suficientemente cómodo como para aceptar que no entiendo algo?
- **Objetivos comunes.** Podemos tener distintos planes y programas, pero la pregunta es, ¿tenemos un objetivo común? ¿Cómo sabemos que estamos avanzando? Incluso cuando la colaboración ya no está en una fase experimental, es interesante marcar intervalos regulares para evaluar tanto el proceso como los resultados.

El factor humano

La clave de una buena relación de trabajo entre las fundaciones radica en la capacidad de los individuos para trabajar juntos, y esta se basa tanto en las capacidades individuales como en el apoyo y la flexibilidad que las organizaciones participantes son capaces de aportar para explorar nuevas ideas, negociar conflictos prácticos, compartir responsabilidades y finalmente promover iniciativas nuevas. ¿Cómo podemos construir y alimentar estas relaciones? ¿Qué necesitamos para sacar provecho de este factor humano?

Como observaba uno de nuestros entrevistados: "La colaboración necesita que se den una serie de personalidades y habilidades [...] no todo el mundo trabaja igual de bien con los demás, ni fuera ni dentro de su propia organización". Por ejemplo, ¿cómo respondemos a las críticas? ¿Cómo reaccionamos a la tensión que se produce cuando tenemos una relación muy intensa y emotiva con el tema a tratar? Necesitamos ciertas habilidades, pero también necesitamos tiempo para que las relaciones crezcan. El aspecto "informal" de la colaboración también es fundamental: "Nuestra confianza creció porque nos tomamos unas copas", declaraba un entrevistado. Y parece ser que poder hablar el idioma materno de nuestro socio es una de las formas de romper el hielo: "Todo empezó con un café, en italiano por supuesto". El tiempo y el factor humano han sido clave para las experiencias en las que han participado nuestros expertos. Este apartado trata del factor humano en todos sus aspectos y desgana asuntos como la química entre las personas, la confianza, la dinámica de grupo, los papeles que desempeña cada uno, el idioma, el estilo y el poder.

La huida química. La química entre las personas, combinada con la confianza, se suele mencionar a menudo cuando hablamos de colaboración entre las fundaciones europeas. Desde un principio, sentar las bases para una buena relación entre las fundaciones parece un proceso orgánico y muy personal: "Solemos asumir que las cosas funcionan de forma lineal y no es así. En mi caso, todo empezó con una llamada a mi puerta seguida de "¿te inter-

resaría". Creo que es un proceso evolutivo. Además, no siempre las fundaciones toman la decisión consciente de colaborar o no colaborar. Creo que más bien sienten que la colaboración tiene sentido y que aporta algo a la organización de acuerdo con sus criterios".

"Todo empezó con un café, en italiano por supuesto."

Incluso después de escuchar numerosas experiencias, desglosar los ingredientes de una "buena química" y de la forma en que surge, no es fácil. Sin embargo, el impacto de la falta de química parece más evidente. Según un patrono, la falta de química "es un auténtico problema para establecer la colaboración y llega un momento en que hay que abandonar el proyecto si no quieres que acabe contigo, o con ambos. Hay que ser fiable, pero no merece la pena seguir en el proyecto si no hay una química personal a todos los niveles".

Tampoco está claro qué es una amenaza para la buena química. El hecho de que exista una diversidad de opiniones puede dar paso a un caluroso debate, como recuerda el presidente de un ambicioso proyecto de colaboración nacional: "Muchas veces tuve que poner a la gente a raya porque querían controlar el proyecto, apropiarse de él. Tuve

que imponerme, tenemos que ser democráticos". Sin embargo, el debate y las diferencias de opinión no siempre acaban con la química. Otro entrevistado mencionaba un ingrediente que sí es letal: "La lucha de egos puede envenenar la colaboración: en un negocio, la necesidad de generar beneficios mantiene los egos a raya. La pobreza y la necesidad también sirven para controlar los egos, pero las fundaciones carecen de estos mecanismos [correctores]"

Confianza, discreción e inclusión. La naturaleza de la confianza surge a menudo cuando hablamos del trabajo de colaboración entre fundaciones: "Mi

"Cuando llega alguien nuevo, rápidamente se da cuenta de lo abiertas que son nuestras conversaciones y no tarda en adaptarse."

sensación es que la gente es muy abierta para ciertas cosas ya que saben que la información no se utiliza fuera del proyecto para otros fines; saben que es información confidencial y la tratan con confidencialidad". Mantener la información dentro de nuestro círculo es fundamental, pero la confianza también afecta a lo que compartes y tratas dentro del grupo: "Creo que es fundamental tener confianza en los demás, que todos escuchemos y consideremos las preocupaciones de los demás y que busquemos soluciones juntos para las necesidades de todo el mundo".

Compromiso con la colaboración. La confianza no se construye de la noche a la mañana. Las personas implicadas en el proyecto tienen que crear relaciones de trabajo personales, y esto requiere una gran inversión. "Si me embarcarse en un nuevo proyecto internacional, lo primero que haría sería no subestimar la energía, el tiempo y el esfuerzo necesarios para ser un socio activo, cosa que hice la primera vez". La presencia y la participación activa en los debates y en la toma de decisiones es parte del proceso de construcción de la confianza. "Para que funcione de verdad, hay que realizar una auténtica

inversión, y hay que estar realmente presente. Creo que [nuestra iniciativa] ha funcionado y crecido porque el comité de dirección se reúne dos veces al año, y todos asistimos a estas reuniones, de modo que todos nos conocemos y existe una confianza entre nosotros".

Marcar el tono. En las colaboraciones duraderas y asentadas, la confianza es un rasgo distintivo que marca el tono para los antiguos y los nuevos miembros: "Cuando llega alguien nuevo, rápidamente se da cuenta de lo abiertas que son nuestras conversaciones y no tarda en adaptarse. No en la primera reunión, pero en la segunda reunión ya me sentí cómodo para participar de forma abierta, como hacían los demás. Hay un grupo central que lleva trabajando en este proyecto muchos años, y ellos nos inspiran y son un ejemplo para los demás".

Evitar las zonas conflictivas. A pesar de las innumerables ventajas de la confianza, los entrevistados también advirtieron de sus peligros. Por ejemplo, si dependemos en exceso de la confianza para llegar a acuerdos podemos encontrarnos con situaciones violentas e incluso sacrificar el éxito: "A veces, debido a problemas de presupuesto, la contribución de una fundación llegó tarde. Aunque confiábamos en que llegaría".

La formalización de tratos profesionales nos da seguridad, pero solo hasta cierto punto, y tenemos que reaccionar ante cualquier síntoma de alarma. La falta de fondos puede provocar mucha tensión, especialmente en situaciones en que se han firmado acuerdos y los socios se retiran sin avisar con tiempo suficiente. En uno de estos casos, recordaba un entrevistado: "El presidente estaba furioso [y espetó al socio en cuestión] "Usted ha firmado un contrato, se ha comprometido, y tiene que cumplir su compromiso".

Dinámica de grupo. "Como grupo, necesitas las capacidades adecuadas para llevar a cabo el proceso, para negociar en los momentos difíciles y para animar a los demás cuando sea necesario". En un contexto europeo con distintas identidades y culturas, este aspecto es esencial. Por ejemplo, los profesionales entrevistados aprendieron por su propia experiencia que conocer las diferencias culturales es fundamental y que existen los estereotipos con y sin fundamento. Uno de los profesionales afirmaba: "Siempre es interesante observar la forma en que los distintos grupos gestionan el con-

flicto. En mi país somos muy directos; yo esperaba que mis compañeros ingleses se comportasen como si estuviesen en la Cámara de los Lores, pero también son muy directos. A menudo las personas se comportaban de forma muy distinta, pero la verdad que siempre encontramos una forma de tratar los problemas”.

En grupos donde predomina la diversidad, es fundamental desarrollar competencias individuales de forma continua cara a trabajar juntos en este contexto. Incluso cultivar las habilidades necesarias para gestionar grupos diversos puede ser un desafío multicultural. Un entrevistado nos hablaba de una organización alemana que “tenía el enfoque de trabajar la dinámica de grupo. Organizaban juegos, pero no todo el mundo estaba cómodo. No creo que este enfoque sirva de mucho en un contexto europeo”. Por otro lado, un filántropo británico admitía que solo después de haber experimentado colaboraciones eficaces e ineficaces entre fundaciones europeas, comprendía la necesidad de habilidades que favoreciesen una dinámica de grupo constructiva.

PAPELES EN LA CADENA DE LIDERAZGO: MOTIVADORES Y GUÍAS

El liderazgo implica sutileza y visión. Los líderes tienen que tomar decisiones con dedicación y disciplina y motivar al grupo para que se comprometan y avancen con el proyecto. Dos tipos de líder distintos parecen fundamentales en la colaboración entre las fundaciones europeas: el “guía” y el “motivador”. Cualquier proyecto de colaboración exige que se desempeñen ambos papeles. Solo en casos contados una única persona (u organización) puede adoptar ambos papeles, normalmente varias personas los alternan.

El guía intenta reunir distintas organizaciones y marca el camino a seguir: “Yo comencé el proceso y conseguí que todo el mundo me siguiese. Tuve que enviar cientos de emails, tardé mucho tiempo en embarcar a todo el mundo, en conseguir la financiación, en redactar el convenio de colaboración, en conseguir que lo firmasen. En todo momento, ejercí de guía porque creí en el proyecto y fui muy insistente para que todos estuviesen representados. Supongo que me di cuenta de que podíamos marcar la diferencia y cambiar las cosas. Y así lo hicimos, fue todo un éxito”.

Pero por otro lado, una colaboración de éxito también depende de figuras carismáticas y apasionadas, los motivadores, que consiguen poner en marcha proyectos y mediante su capacidad de liderazgo tiran del grupo para que avance. Los motivadores marcan la diferencia y en los proyectos europeos no siempre proceden de la cúpula de las grandes fundaciones internacionales: “Si no hubiese sido por una persona de una fundación muy pequeña que insistió sin cesar en este proyecto, no habríamos hecho nada”, señalaba un directivo.

Existen por lo tanto los papeles de motivador y de guía. Pero además la mayoría de los proyectos

“...al principio sea necesario un contacto más personal para generar confianza y la barrera idiomática es sin duda un problema para la comunicación.”

de colaboración escogen a una serie de personas para distintas funciones: un líder, a veces un co-líder y a menudo un coordinador, gestor de programas o secretario.

Lo ideal es que un presidente sea capaz de comprender la forma de trabajo de los grupos, mediar, identificar problemas, fomentar el aprendizaje, y mejorar la productividad del equipo. Se valora especialmente la integridad y el interés en los participantes: “Liderar con el ejemplo... llegar a saber cómo funcionan las fundaciones visitándolas y comprendiendo cuáles son sus diferencias”.

Los presidentes pueden ser motivadores, pero no hay una división estándar de papeles: a veces un coordinador asume este papel y el presidente ejerce de guía: “El presidente es fundamental, pero el equipo de gestión puede llegar a ser incluso más importante. Recibe la orientación del presidente, que es clave, pero es el que desarrolla gran parte del contenido y el que presiona para conseguir ciertas cosas. El papel del presidente consiste fun-



Cuando reflexionamos sobre la forma en que las fundaciones europeas trabajan juntas, la química y la confianza entre las personas suelen salir a colación.

damentalmente en dirigir al equipo de gestión y en asegurarse de que todas las fundaciones participantes están contentas”.

Un idioma común y el mismo vocabulario. El inglés se ha convertido en la “lingua franca” para trabajar, y sin embargo no encontramos el mismo nivel de fluidez, hablado y escrito, entre los distintos países europeos. Cuando trabajamos en una esfera internacional, tratar de asuntos delicados en un idioma extranjero o incluso en “inglés internacional” puede ser una auténtica barrera. Y en un contexto en el que necesitamos confianza, puede llegar a ser un obstáculo difícil de superar: “Tardamos mucho más. Quizás al principio sea necesario un contacto más personal para generar confianza y la barrera idiomática es sin duda un problema para la comunicación”.

Dado que las personas que utilizan el inglés internacional para comunicarse no suelen ser nativas, los malentendidos son frecuentes y pueden llegar a ser un auténtico problema si no se detectan. Muchas personas no se atreven a pedirle a un hablante no-nativo con dificultades de expresión que aclare lo que acaba de decir. Y lo mismo ocurre si es alguien que no domina el idioma el que no ha entendido a una persona que se expresa mejor. Los distintos niveles de dominio del inglés influyen en la interacción de las personas en un grupo: “La

lengua materna de uno de los líderes del grupo era el francés, y muy a menudo no era capaz de expresarse tan bien como quisiera. Al final, acabó por retirarse, no estaba cómodo. Fue una pena porque era muy bueno, pero él mismo opinaba que debería haber sido más preciso”.

Incluso cuando hablamos el mismo idioma y trabajamos con socios de nuestro propio país, tenemos que desarrollar un vocabulario común como grupo. En lo que respecta a la terminología, las fundaciones no deberían confiarse y dar por sentado que hablan un mismo idioma. Si queremos lograr una comunicación interna eficaz, definir y establecer un glosario de términos para un proyecto de colaboración lleva su tiempo. Si carecemos de dicho vocabulario común, nuestra única opción es ser prácticos y adaptar nuestras necesidades, como comentaba un profesional: “Decir exactamente lo mismo pero con distinto vocabulario es todo un desafío intelectual. Yo no cambié la estrategia que tenía en mente en absoluto, pero cada fundación tiene su propia jerga y su propia prioridad, de modo que tuve que redactar al menos seis veces la misma estrategia de cuatro páginas, para realizar exactamente las mismas actividades, y emplear distintas palabras cada vez para adaptarme a las necesidades de todas ellas”.

El estilo personal y las culturas organizativas.

Los profesionales de las fundaciones tienen estilos y motivaciones distintas, y esto afecta al trabajo en colaboración, tal y como señala uno de los entrevistados: “También importa de dónde vienes, tu trayectoria”. Aunque las motivaciones personales y las diferencias generacionales a veces entran en juego, no todas las divergencias son personales. Los comportamientos y las preferencias pueden reflejar también distintas culturas organizativas. Desde fundaciones pequeñas a grandes, desde fundaciones de bancos a fundaciones familiares, pasando por fundaciones de empresas, las culturas organizativas varían considerablemente tanto entre los distintos países como dentro de un mismo país. Algunas fundaciones son reservadas, incluso introvertidas. Otras son abiertas e interactivas. Algunas tienen un estilo y cultura orientados al sector privado, mientras que otras, aunque son independientes, se asemejan al sector público, a una ONG o a los movimientos asociativos.

Algunos tienen la sensación de que la brecha entre la cultura del sector no lucrativo y la del sector privado es difícil de franquear: “Tuvimos problemas con personas que procedían de un entorno muy distinto, de empresas privadas. Mientras que otros, que habían trabajado en el sector no lucrativo y conocían su cultura, fueron de gran ayuda”. Otros entrevistados sin embargo manifestaron que el sector de las fundaciones y el sector privado pueden ser “totalmente complementarios ya que cada uno se comporta en una forma en la que el otro no puede”.

La relación entre las fundaciones y los gobiernos tampoco es siempre fácil y a algunas fundaciones les resulta complicado trabajar con el sector público y con sus altos cargos. Un entrevistado afirmaba: “La política es muy complicada porque [los concejales y altos cargos] siempre piensan en el voto”. Mientras que otros, a partir de sus distintas experiencias en distintos contextos, señalan que cualquier cambio duradero necesita de una colaboración con socios influyentes, incluyendo altos cargos del sector público, independientemente de sus motivaciones.

Jerarquías y toma de decisiones. Trabajar con jerarquías puede ser complicado cuando varias fundaciones europeas deciden colaborar. “Creo que en Europa, más que en Estados Unidos, la jerarquía es un problema. Si necesitas dirigirte a alguien, tienes

que saber a qué nivel de la fundación puedes trabajar y con quién puedes hablar de cada cosa. Además, contactar con las personas que están al más alto nivel puede ser difícil. Creo que en Estados Unidos la gente es más cercana, mientras que en Europa depende mucho de la cultura de cada país. Por ejemplo Alemania es muy jerárquica”.

Adoptar procesos de comunicación que se adapten a las jerarquías internas de las fundaciones que forman parte del proyecto es fundamental. La norma, al menos oficialmente, es que los mandos ejecutivos dialogan con sus homólogos, pero hay iniciativas que se pueden salir de este patrón. “En nuestro grupo tomamos decisiones muy rápido. Tenemos una relación estrecha con los altos cargos de nuestra organización, de modo que cuando hay un problema con un proyecto determinado, es fácil

“Creo que en Europa, más que en Estados Unidos, la jerarquía es un problema.”

y rápido averiguar cómo vamos a reaccionar. En un nivel de la compenetración poco habitual”.

El nivel de poder de decisión que tiene un directivo, un director o un gestor de programas varía considerablemente, y este hecho es clave para el proceso de colaboración. Saber a qué nivel de la jerarquía nos tenemos que dirigir y cómo debemos hacerlo es fundamental. Sin embargo, descubrir cómo trabajan exactamente las distintas jerarquías puede ser muy delicado. También es peligroso hacer nuestras propias suposiciones sobre una determinada jerarquía. Un entrevistado recordaba: “Una de las personas implicadas no entendió el poder de un gestor de programas en algunas fundaciones. Para ella, un gestor de programas se limitaba a cumplir órdenes. De modo que cuando el gestor de programas no estaba de acuerdo, quería hablar con el director, y si él no está de acuerdo, con el vice-presidente”.

Para complicar aún más las cosas, una práctica habitual en el mundo de las organizaciones que luchan por el bien común es no valorar el dinero. Esto no significa que el dinero no sea importante. En Europa, no es costumbre hablar de dinero con extraños, pero por muy delicado que sea el tema no

tenemos que olvidar que tenemos que hablar de dinero porque si no lo hacemos podemos dar pie a malentendidos y a luchas de poder.

Aunque la toma de decisiones pueda parecer un educado debate en la sala de juntas, la negociación también se produce en los pasillos del poder: “Muchas cosas se dicen y se debaten en los pasillos, fuera de las reuniones. Y cuando llegas a la reunión, todo el mundo conoce más o menos los objetivos de los demás. Hay que tener ya algo de consenso antes de la reunión. Lo abiertas que sean las personas es clave, aunque a veces parezca que todo el mundo tenga un objetivo oculto. De modo que sí, siempre hay un cierto grado de negociación antes de la reunión, se sondan ideas y se intentan conseguir apoyos en torno a su punto de vista”.

Sacar a la luz las distintas sensibilidades. Al reflexionar sobre el factor humano del trabajo en colaboración, parece que existe un proceso que genera información además de la confianza necesaria para compartirla. Así, reunirse y compartir la información sobre los distintos contextos, las características de cada organización, así como las motivaciones que determinan las decisiones no es un mero ejercicio inicial de observación, sino más bien un proceso continuado e interactivo. Una parte fundamental de trabajar con el factor humano es poder identificar la interminable lista de señales sutiles que marcan sensibilidades para asegurar que la conversación se mantiene en el momento oportuno. Para resumir, parece que trabajar en base a información y conocimientos objetivos sobre las personas y sus organizaciones nos permite obtener mejores resultados que si nos limitamos a suposiciones sobre las similitudes que compartimos y las diferencias que nos separan. En segundo lugar, un enfoque gradual puede ser necesario porque sacar a luz información sobre estas diferencias requiere un mínimo nivel de confianza, pero al mismo tiempo, si se hace bien sirve para fortalecerla. Todos los temas identificados en este capítulo pueden servir como puerta de entrada, y aunque quizás en un principio dudemos sobre si hablar acerca de ellos, si el diálogo está bien dirigido, será provechoso a largo plazo.

CASO PRÁCTICO

Mejorar las capacidades de investigación en África para controlar las enfermedades tropicales desatendidas

Las enfermedades tropicales desatendidas afectan a más de mil millones de personas, la mayoría en África. Tal y como sugiere su nombre, en comparación con el VIH/SIDA, la malaria y la tuberculosis, estas enfermedades reciben poca atención. Coordinadas por la VolkswagenStiftung, varias fundaciones europeas, entre ellas la Fondation Mérieux, la Fundação Calouste Gulbenkian y la Nuffield Foundation, se reunieron en 2008 para estudiar las posibilidades de colaboración en torno a las enfermedades tropicales desatendidas. Todos los participantes en la reunión trabajaban en niveles operativos de sus respectivas fundaciones. La reunión fue una inspiración: "Siempre se habla mucho de colaboración, pero esta fue una auténtica oportunidad para hacerlo. Todos podíamos haber lanzado nuestro propio programa, pero nos dimos cuenta de que un proyecto común tiene mucho más impacto".

Al final de su reunión, las fundaciones definieron inmediatamente los siguientes pasos y empezaron a trabajar en una declaración conjunta. Fue una inversión, pero en ese momento recuerdan que estaban llenos de energía: "No recuerdo si en aquel momento teníamos menos trabajo, pero sí sé que encontramos tiempo para el proyecto y que todos fuimos muy proactivos". En nueve meses, la Iniciativa de Fundaciones Europeas para la Investigación Africana de Enfermedades Tropicales Desatendidas (EFINTD) lanzó su primera convocatoria, ofreciendo subvenciones, tras haber conseguido el apoyo ejecutivo de las fundaciones implicadas: "Pudimos convencer a nuestras organizaciones de que pusieran dinero. Todos tuvimos que consultar a nuestros comités internos, y todos se mostraron abiertos a este experimento: querían saber cómo funcionaría la colaboración. Quizás ayudó el hecho de que no era una gran cantidad de dinero para nadie, todos quisieron participar".

Pero el proyecto va más allá de la mera concesión conjunta de ayudas. Se organizan reuniones en las que científicos del norte y sur se reúnen e intercambian ideas, y se ofrece a los beneficiarios la opción de desarrollar habilidades y conocimientos que van más allá de lo puramente técnico para poder gestionar proyectos y programas de investigación y poder influir en políticas de salud pública. Como indica el mismo nombre del proyecto, se trata no solo de investigación, sino también de mejorar las capacidades.

No existe un contrato formal entre las fundaciones que forman parte de la iniciativa porque sienten que no es necesario y que un acuerdo legal puede incluso entorpecer el trabajo en equipo. Como grupo de fundaciones, decidieron asociarse con

una agencia técnica que da apoyo administrativo y seguimiento a todos los equipos y que informa al grupo. Tras la primera convocatoria, otra fundación, la Fondazione Cariplo expresó su interés en el proyecto y se unió al mismo. Esta fundación demostró su interés por encajar con el formato existente: "Dijeron, muy bien, si estas son las normas, trabajaremos con ellas". Al mismo tiempo, además de los recursos económicos, también contribuyeron con experiencias que permitieron mejorar algunos procesos de trabajo.

Uno de los temas que suscitó un debate más intenso fue la difusión regional en relación con los criterios de calidad que entraban en competición para obtener las ayudas. El nivel académico y de investigación no es el mismo entre los científicos de países africanos en los que se habla inglés, francés o portugués. Los países en los que se habla francés o portugués no estaban igual de bien representados en cuanto a las ayudas recibidas. Para superar este problema, el socio portugués decidió fundar otros proyectos destinados a la formación a otros niveles, en concreto la formación de doctorandos. Este paso adicional se desarrolla dentro del contexto de la iniciativa conjunta. La experiencia nos ha demostrado que el grupo admite nuevos socios, pero también lo que ocurre en el caso en el que los integrantes del grupo cambien: "Nos conocemos bien, con unas cuantas reuniones al año es suficiente. Pero si eres nuevo es distinto". Y cuando la persona que desempeña el papel de líder y motivador abandona, hay que tomar nuevas decisiones: "Son decisiones muy difíciles de las que no es siempre fácil hablar, pero nuestros cimientos son sólidos y la experiencia ha demostrado que trabajamos bien juntos en la práctica".

Después de tres convocatorias, todos los implicados siguen motivados y llenos de energía. Quieren implicar a nuevos socios y están buscando nuevos contactos y planificando el futuro. Esperan que los contactos con donantes públicos y privados traigan más recursos a la iniciativa. El futuro dirá. "Puede que no compartamos el mismo horizonte temporal, pero EFINTD es la prueba de que la colaboración en Europa funciona".

Si quiere saber más sobre esta iniciativa, consulte: <http://www.ntd-africa.net>.

La siguiente revista centrada en enfermedades desatendidas, revisada por expertos y de acceso abierto, publicó un artículo escrito por el grupo sobre su experiencia: <http://www.plosntds.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pntd.0001020>

Organizarse para la colaboración

La colaboración entre fundaciones europeas va mucho más allá de la captación de fondos para conceder ayudas. El aprendizaje, la investigación, el desarrollo de redes y la influencia sobre políticas nacionales, europeas e internacionales, son igual de importantes o más. Y cuando organizaciones con distintas estructuras y estrategias trabajan juntas por un objetivo común, tienden a surgir distintos modelos de colaboración. Pero independientemente del modelo por el que nos decidamos, los siguientes pasos clave son encontrar estructuras y procesos de decisión y gestión que sean adecuados para poder lanzar la colaboración.

Todos los entrevistados afirmaron que sus relaciones profesionales con otras fundaciones supusieron algún tipo de aprendizaje. Muchos también intentaron, directa o indirectamente, informar a la opinión pública. Algunas fundaciones se unieron para actividades concretas, por ejemplo para financiar conjuntamente una identificación de indicadores, o todo lo contrario, para compromisos duraderos de múltiples actores y gran envergadura. Dado que no existe un protocolo de colaboración para las fundaciones, ni siquiera a nivel nacional, los modelos de colaboración entre las fundaciones europeas se diseñan específicamente para cada caso. Las fundaciones pueden escoger entre muchas opciones: pueden financiar una actividad conjunta; encarar un proyecto de investigación común; actuar como centro de coordinación; lanzar una campaña colectiva; financiar un premio o lanzar una convocatoria. O una combinación de varias de las anteriores. La lista de posibilidades es muy larga. Y los distintos modelos pueden darse al mismo tiempo: a veces muchos actores se unen para un determinado aspecto, mientras que un subgrupo emprende un proyecto conjunto específico. Existen proyectos híbridos llenos de vida y no hay fases claramente diferenciadas en las que todas las fundaciones pasen al mismo tiempo de un modelo a otro.

Estudiar todas las opciones. Una vez los socios hayan decidido qué quieren hacer, hay temas prácticos que exigen atención: ¿Cómo organizaremos el aprendizaje y el intercambio? ¿Queremos una red cerrada o abierta? ¿Trabajaremos con un grupo que solo implique a fundaciones? ¿Cuánta flexibilidad debemos tener para incluir a nuevos socios? Y en cuanto a los recursos, ¿los destinaremos a financiar directamente las actividades de nuestra red de trabajo o será más adecuado utilizar un mecanismo de financiación indirecta? ¿Puede alguno de los socios ofrecer un acuerdo adecuado para la financiación indirecta o tendremos que desarrollar un proceso totalmente nuevo? ¿Hasta qué punto tienen que estar los socios implicados en la toma de decisiones? ¿Qué es preferible, un acuerdo temporal o un acuerdo marco a largo plazo para la puesta en común de los fondos? ¿Nuestro proyecto utilizará una fundación totalmente nueva, operativa e independiente, o una fundación existente que concede ayudas/fondos?

Algunas de estas preguntas son más relevantes que otras, pero todas ellas merecen una reflexión. Lo que se intenta conseguir y lo que se puede conseguir pueden ser cosas muy distintas, como observaba uno de nuestros expertos: "Todos tenemos necesidades diferentes; la concesión de ayudas, el trabajo de



Gestionar diversas contribuciones requiere una verdadera conversación, franca y directa entre los socios.

campo, la mezcla de ambos... responden a lógicas distintas. No siempre es fácil englobar las distintas lógicas y diseñar una estructura que tenga sentido”.

Así, el modelo escogido tiene que encajar con los objetivos comunes y al mismo tiempo con el funcionamiento de cada socio, así como con el tamaño y la naturaleza de sus contribuciones. Cuando llegue el momento de perfilar los últimos detalles, quizás tengamos que volver a estudiar la elección de socios y si las personas que se han embarcado en el proyecto son las correctas. También tendremos que revisar nuestros objetivos. Es fundamental dejar claras las expectativas desde muy pronto, para evitar decepciones en el futuro: “Algunas fundaciones no podían aportar fondos a un programa general porque sus estatutos las obligaban a invertir en su propio país. De formas que por un lado se plantea la orientación general “éste es un proyecto conjunto y lo decidimos todo en equipo”, para luego contradecirnos cuando afirmamos que solo podemos financiar organizaciones con sede en el territorio de cada donante.

Comprobar estructuras flexibles. Dado que los acuerdos de colaboración requieren un diseño caso por caso, existe la posibilidad de que la diversidad organizativa lleve a interminables debates sobre la estructura final. Algunos evitan esta discusión identificando inmediatamente una acción de colaboración conjunta en cuanto han llegado a un acuerdo sobre los aspectos más básicos, y deciden el resto sobre la marcha. En al menos dos de los casos más exitosos estudiados, las fundaciones implicadas se centraron en su objetivo conjunto y global y comenzaron con una estructura sencilla y flexible. La pro-

baron durante un tiempo a pequeña escala antes de adoptar un enfoque más estructurado.

Aportación de recursos y activos. Aunque todos los participantes estén preparados para trabajar conjuntamente hacia un objetivo, las conversaciones sobre dinero inciden en una serie de cuestiones complejas y delicadas. El consejo más repetido de los expertos es que los socios sean claros y abiertos con respecto al dinero.

Los recursos con los que contribuyan los socios no tienen porque ser similares ni exclusivamente económicos. Las fundaciones con grandes patrimonios o ingresos pueden aportar más; un socio con unos conocimientos técnicos, administrativos o de comunicación puede gestionar estos aspectos del trabajo, mientras que otro socio puede ofrecer sus instalaciones para las reuniones del grupo y ocuparse de las necesidades logísticas: “como muchos otros aspectos de la colaboración, la gestión de las diversas aportaciones exige un diálogo auténtico, franco y directo por parte de los socios para que estos puedan contribuir en la medida de sus posibilidades”.

Dirigir la colaboración. Aunque ya hemos hablado de confianza, el grado de formalismo relativo a los acuerdos que regulen el proyecto de colaboración no solo depende de ella, sino también del alcance de la actividad y de la gama de socios que participen. Todos los entrevistados coinciden en que no es necesario un acuerdo cerrado y estricto: “No necesitas una declaración de entendimiento, el ingrediente más importante de la colaboración es la confianza”. Sin embargo, aunque la informalidad funciona en algunos casos, no siempre es lo más adecuado

Más que dinero

Los entrevistados destacaron en varias ocasiones que una fundación aporta mucho más que recursos económicos a un proyecto de colaboración. Algunas de las contribuciones no-económicas del trabajo conjunto de un grupo de fundaciones son:

Conocimientos y experiencia: “El cambio tiene que partir de las personas que trabajan en el terreno y que tienen la experiencia. Si buscamos la mejor manera de sacar partido de nuestros fondos, el camino es la colaboración”.

Atributos de personalidad: “Tuvimos un compañero que todavía hoy es muy cercano a todas estas fundaciones y que fue algo así como el padrino del proyecto”.

Redes y relaciones: “Apreciamos mucho su enfoque [juvenil]: estaban muy decididos y hubo muy buena relación”.

Tradicón y repetición: “En su país eran conocidos por sus actuaciones en el terreno”.

Innovación y efecto catalizador: “Nuestro objetivo era ser catalizadores. Queríamos dejar de ser la única fundación que apoya el trabajo paneuropeo”.

Procesos de trabajo: “Ofrecimos a una pequeña fundación la posibilidad de sacar provecho de nuestro sistema de revisión por colegas profesionales”.

Capacidades complementarias: “La NEF, Red de Fundaciones Europeas, desempeñó un papel administrativo y también nos brindó la oportunidad de dialogar con otras fundaciones. Finalmente fueron muy activos en su búsqueda de contactos para nosotros en Bruselas”.

Infraestructura: “Los centros de Mali y Francia estaban a nuestra disposición para las reuniones estratégicas”

“No había acuerdo formal, nuestra colaboración se basaba solo en la confianza. Habría sido mejor que cada fundación presentase un memorando de entendimiento o una declaración de intenciones, así nos habríamos ahorrado sorpresas desagradables”.

Los comités de dirección son especialmente constructivos en proyectos de colaboración que implican a muchas fundaciones. Sin embargo las estructuras de dirección a dos niveles tienen muchas desventajas, especialmente si tenemos un grupo heterogéneo: “Cuando establecimos el comité de gestión, se convirtió en una especie de equipo interno y cerrado. Aquellos que no formaban parte del comité no se sentían tan implicados. Había una separación clara entre el grupo encargado de la gestión, formado por cinco grandes fundaciones, y el resto. Hubo una gran pérdida de conocimientos y de información, y no pudimos beneficiarnos de la experiencia ni de las redes de contacto de los miembros del patronato de las fundaciones que no estaban en este grupo de gestión”.

Cuando la colaboración supone la creación de una nueva organización completamente nueva, tiene que quedar registrada y regulada con sus correspondientes estatutos. Hasta que se complete el diseño del Estatuto de Fundación Europea, que supondrá una única forma legal en toda Europa, los socios internacionales tendrán que seguir ponderando los pros y contras de los distintos países de Europa donde pueden registrar las nuevas organizaciones.

Toma de decisiones inclusiva. Tanto los procesos como los criterios para la toma de decisiones son esenciales. Los procesos tienen que adaptarse a los diferentes funcionamientos y jerarquías de cada socio: establecer qué asuntos exigen la participación de todos los socios y cuáles pueden delegarse. La política “una fundación, un voto” parece ser el estándar en este sector, independientemente del tamaño de la fundación en cuestión y de su contribución al fondo común. Un entrevistado, implicado en un grupo de defensa, argumentaba: “Nuestra fuerza radicaba en el número de fundaciones. Todos teníamos la misma capacidad de decisión, independientemente del tamaño de nuestra fundación. Este aspecto fue clave: todos, grandes y pequeños, teníamos el mismo poder”.

En los casos en que los fondos conjuntos y la concesión de ayudas sean la esencia de la colaboración, el sistema una persona-un voto también

puede aplicarse, ya que la participación de todos los socios en la toma de decisiones es un valor añadido para muchos. Como reflexionaba un gestor de programas de una fundación más grande: "A veces las grandes fundaciones se sienten frustradas, ¿por qué se tarda tanto en tomar una decisión? Pero siempre merece la pena que todos los socios contribuyan al proceso".

Otro entrevistado hablaba de la importancia de invertir tiempo en la toma de decisiones para evitar las continuas negociaciones: "Una vez tomada la decisión, hay que vivir con ella, y avanzar, aunque sepas que hay cosas que no te van a gustar".

Recursos administrativos. Ya sean miles o millones, la forma de administrar los recursos y los activos conjuntos solo depende de lo que mejor funcione para nosotros y nuestros socios. En el caso de las operaciones internacionales en Europa, habrá que encontrar procedimientos administrativos que encajen con la lógica operativa de los socios, que puede ser muy distinta, y que tengan en cuenta todos los eventuales obstáculos fiscales y financieros.

Hay que analizar los diferentes modelos disponibles y sus implicaciones para cada miembro individual. Los acuerdos deberían incluir decisiones sobre:

- Cómo escoger proveedores / beneficiarios — conjuntamente entre todos los socios, individualmente siguiendo un procedimiento estándar, o delegando en una tercera parte.
- Cómo administrar contratos y recursos — cada fundación por separado, delegando en uno de los socios fundadores o en un tercero.

Algunas colaboraciones mezclan los diferentes mecanismos, ya sea porque lo decidan así, o bien para adaptarse al funcionamiento de uno o más socios. La creatividad también es fundamental: "Para colaborar con ellos hemos debido aceptar que su financiación se canalice por medio de una estructura limitada, pues esa era la única forma en la que ellos podían proceder, lo que ha añadido más complejidad al proyecto."

Algunos proyectos prefieren concentrar todas las tareas administrativas en uno de los socios, pero esta opción también presenta desventajas ya que puede ocurrir que el proyecto conjunto acabe por identificarse con único socio. Otra opción es contratar a una tercera parte para realizar estas tareas y externalizar la gestión de proyectos. La Red de

Fundaciones Europeas (NEF) ofrece estos servicios a los proyectos de colaboración en los que participan sus socios. El Centro Europeo de Fundaciones (EFC, por sus siglas en inglés) gestiona una serie de recursos limitados que los miembros aportan para el funcionamiento de ciertas redes temáticas.

En cuanto a la contratación de un gestor de programas dedicado al proyecto, no existe una fórmula única y el enfoque puede incluso cambiar a lo largo del ciclo de vida de un proyecto de colaboración. "En la segunda fase tenemos una secretaría, esto cambia la dinámica y nos hace más eficaces y eficientes. Ahora nos podemos centrar en lo que

"Tienes que estar dispuesto a renunciar a cierta visibilidad."

necesitamos y el gestor de programas nos podrá decir lo que está ocurriendo en cada momento y gestionar las ayudas. Creo que el proyecto sería un desastre sin esta estructura en esta fase".

Comunicación, marca y derechos de reproducción. Las estrategias de comunicación externas dependen del objetivo del proyecto de colaboración. Algunos objetivos exigen unas relaciones públicas intensas, mientras que otros funcionan mejor fuera de la esfera pública. Cuando el objetivo es conseguir dar unidad a las voces de un grupo diverso, tienes que ser muy claro y saber que no todas las opiniones son de consumo público: "A la hora de comunicar, hay que pensar en los demás y en cómo se puede ver afectada la imagen de cada socio. Nuestro memorando de entendimiento especificaba que solo podíamos hablar como un grupo de ciertos temas".

Algunas colaboraciones ponen el énfasis en el gran alcance de su proyecto conjunto y siempre identifican meticulosamente a todos los socios implicados, y sin embargo otros proyectos buscan el desarrollo de una nueva marca colectiva: "El perfil y la identidad de la iniciativa es muy importante de mantener, aunque haya distintos actores implicados. En la mayoría de los casos, hemos dado el dinero a las ONGs y hemos dejado que se llevaran gran parte del mérito. Pero ahora sabemos que necesitamos cierta imagen de marca para ser influyentes".

La construcción de marca es un tema delicado: "Tienes que aceptar un logo común que convive con una imagen de marca individual de cada una de las fundaciones participantes. Esto significa que el impacto individual disminuye. Esta situación te fuerza a adaptarte y tienes que estar dispuesto a renunciar a cierta visibilidad". Una marca conjunta también puede presentar ventajas, especialmente para fundaciones que prefieren el anonimato y no quieren revelar a quién financian ni su trabajo. Los derechos de propiedad intelectual también tienen que ser objeto de debate y la licencia "creative commons" puede ser una buena opción cuando un proyecto de colaboración crea contenido conjunto.

Internet es evidentemente una herramienta útil para la imagen de marca, pero varios de los proyectos de colaboración analizados también lo utilizan para la comunicación interna y el intercambio de información, además de mantener conversaciones telefónicas y reuniones presenciales cuando es necesario. Por ejemplo la Asociación de Fundaciones Benéficas creó una plataforma de aprendizaje para sus miembros; la Liga de Ciudades Históricas Accesibles tiene una página web, mientras que el Consorcio Europeo Fundaciones sobre Derechos Humanos y Discapacidad, un grupo más amplio, utiliza la plataforma ARIADNE de la Red de Fundaciones para los Derechos Humanos en Europa, para compartir información y crear redes de trabajo. El uso de las nuevas tecnologías y comunicaciones online es menos habitual en Europa que en Estados Unidos, aunque el panorama está cambiando: "Cada vez será más habitual celebrar seminarios online. Entre otras cosas, creo que son fundamentales para compartir conocimientos y el aprendizaje. Podemos celebrar seminarios online temáticos no presenciales. Una hora, hora y media de seminario a los que puedes asistir sin moverte de la mesa".

Idas y venidas. Los recién llegados aportan valor añadido a un proyecto conjunto ya existente con sus fondos, habilidades, experiencia, reputación y contactos. Los expertos mencionan que la integración de los recién llegados exige cierta atención y flexibilidad por ambas partes. Un socio recientemente incorporado a un proyecto ya formado afirmaba: "Tuvimos que escuchar y trabajar con las ideas existentes y adaptar las nuestras para que encajasen". El camino de la adaptación no siempre está despejado: "Hubo ocasiones en las que los recién llegados tenían una personalidad muy fuerte, otras en que

hubo un cambio en el personal de las fundaciones. No fue siempre fácil. Tuvimos que dialogar y llegar a nuevos acuerdos. Los nuevos socios a veces querían que la colaboración adoptase una forma diferente, mientras que los socios antiguos estaban satisfechos con la estructura que teníamos porque funcionaba".

Un veterano de un proyecto de colaboración entre fundaciones reflexionaba: "Tenemos inmediatamente una conversación con el recién llegado y le explicamos por qué hacemos tal cosa y por qué no hacemos tal otra. Tenemos materiales para que las nuevas fundaciones que se unan sepan lo que hacemos, creo que es de mucha ayuda. Así, si una fundación se implica a mitad del proceso, ya sabe en qué consiste la colaboración y más adelante, cuando empiecen las negociaciones sobre la siguiente fase del proyecto, todos estaremos al mismo nivel, antiguos y nuevos miembros. Todos evolucionamos al mismo tiempo". Otro entrevistado sugiere que dedicar un tiempo a volver a analizar todo el proyecto de colaboración, si es posible en una sesión cerrada e intensa, tras la llegada de un nuevo socio, ahorra mucho tiempo.

En cuanto a los abandonos, especialmente a nivel de liderazgo, exigen un esfuerzo extra por parte de las organizaciones que permanecen en el proyecto, incluso en el caso de las colaboraciones asentadas: "Hace falta un experto muy sólido en el campo del proyecto, que sea responsable de preparar, evaluar, que tenga contactos... Cuando nuestro experto se fue, no había nadie que tuviese la capacidad y los conocimientos para tomar el relevo". Un participante describió una situación en la que una persona, considerada un pilar fundamental de la colaboración, abandonó el proyecto. Su sustituto era mucho más joven y parecía menos interesado en el proyecto. A pesar de todo consiguieron salir adelante.

Plazos temporales, sostenibilidad y salida.

Aunque las fundaciones tengan horizontes temporales que difieran, eso no impide que puedan trabajar juntas. La coordinación no siempre es fácil y es fundamental ser realista. Un entrevistado afirmaba: "Las organizaciones tienen que plantearse un medio-largo plazo de entre cinco y diez años. Hay muchas personas impacientes que subestiman la cantidad de tiempo necesaria para alcanzar un cambio significativo".

Los socios pueden tener distintas perspectivas sobre la forma de finalizar o de salir de los procesos, así como sobre la importancia de fijar una fecha de

salida: "Lo que he aprendido de la financiación de un proyecto conjunto o consorcio es que necesita un objetivo muy claro y un plazo temporal, porque sino la energía acaba por agotarse y al final lo único que haces es intentar mantener vivo un proyecto que ya está muerto. No hay forma de ponerle fin. Sin embargo, si desde el principio está muy claro lo que estamos haciendo, lo que queremos conseguir, lo que queremos financiar, es más fácil dar continuidad al proyecto y los socios saben en todo momento por qué están implicados y se sienten vinculados con los objetivos del proyecto. Así es posible mantener el proyecto vivo y lleno de energía".

Otro participante era partidario de que la estrategia de salida es un punto de la planificación que hay que explorar y discutir desde el principio y con regularidad, especialmente en el caso de las colaboraciones que no tienen un plazo determinado. "Al desarrollar una iniciativa, hay que tratar el tema de la salida del proyecto desde el principio. Este debería ser un principio general para todas las fundaciones, dado que la financiación perpetua es imposible. Tenemos que liberar fondos y buscar nuevas ideas que evolucionen con los tiempos. Tener esta conversación desde el principio te da la posibilidad de anunciar tu salida del proyecto".

Sin embargo, obligar a aquellas personas que forman parte de la colaboración a firmar una estrategia de salida desde el principio puede ser contraproducente y perjudicar la coordinación a corto plazo. En algunos casos, la flexibilidad sobre la visión a largo plazo sirve para enfocarse a un objetivo común: "Todos estamos comprometidos en esta fase, pero sé que algunos de nosotros queremos crecer más y continuar trabajando juntos muchos años, mientras que otros tienen una visión muy distinta y sólo quieren participar durante un período de tiempo limitado. Como presidente, sé qué opina cada uno, pero no es un tema fácil de tratar. Porque las ideas son muy distintas, especialmente las perspectivas de crecimiento, por ejemplo, que no muchos comparten... De modo que tenemos claro el corto y medio plazo, pero no compartimos una visión sobre el largo plazo".

Abordar el proyecto conjunto de esta forma tan abierta también puede dar lugar a resultados inesperados. El ejemplo del Programa de Asociación para la Capacitación de Jóvenes (YEPP, por sus siglas en inglés), ilustra que hay varias opciones y que posponer un debate puede llevar a resultados interesantes e impredecibles.



YEPP: la salida como proceso

YEPP es un proyecto conjunto en el que participan varias fundaciones europeas y americanas, cuyo objetivo es mejorar las vidas de jóvenes en riesgo de exclusión en zonas desfavorecidas europeas. Durante la fase inicial (2001-2006) los socios se centraron en diversos puntos de seis países europeos. Más tarde, el programa se amplió hasta 2011, se unieron nuevos socios y se desarrollaron nuevos centros. YEPP es un buen ejemplo de cómo una colaboración entre fundaciones puede derivar en una colaboración entre beneficiarios, fomentando así la sostenibilidad a nivel local: "A lo largo de los años, las fundaciones fueron poco a poco abandonando el proyecto, mientras crecía la importancia de las organizaciones locales. Las personas que trabajaban a nivel local decidieron que querían seguir poniendo en práctica el modelo YEPP y los intercambios internacionales. Las fundaciones seguirían prestando su apoyo, al menos en la fase inicial de esta nueva organización. Desde 2012 ya no es un programa dirigido por fundaciones y el comité directivo no sólo estará formado por fundaciones: el proceso de toma de decisiones estará en las manos de personas que hayan trabajado a nivel local junto con un par de personas que gestionarán el grupo transnacional de trabajo en Berlín".

La salida gradual de las fundaciones de YEPP fue económica, además de estratégica: "Algunas de las fundaciones, especialmente las más pequeñas, fueron muy claras y desde el principio se comprometieron sólo a cinco años de colaboración. Además, durante estos diez años hemos perdido algunos donantes porque no pudieron mantener un proyecto durante tanto tiempo. El otro motivo de esta evolución está vinculado con el hecho de que los centros locales se habían convertido en centros cada vez más activos del proceso".

Los centros locales construyeron una red, se convirtieron en expertos en la metodología, trabajaron con el instituto encargado de la implementación y colaboraron con ellos en la reflexión y remodelación del proyecto. Esto es exactamente lo que YEPP quería hacer: "Implicar a las comunidades y los jóvenes en el proceso de toma de decisiones; habría sido contradictorio que el control del proceso siguiese en nuestras manos".

Mirar hacia delante

Cada vez es más frecuente que las fundaciones decidan trabajar juntas, no sólo a nivel local, sino también a nivel nacional, europeo e internacional. Esta tendencia emergente refleja la creciente interrelación de los desafíos a los que se enfrenta la sociedad en todo el mundo. Así, la colaboración ofrece a las fundaciones una forma inteligente de enfrentarse a los problemas que comparten. Un buen trabajo en colaboración ayuda a analizar las experiencias pasadas y presentes y a descubrir en qué medida estamos gestionando bien las complejidades, los riesgos y los costes del mundo en el que vivimos.

Las fundaciones se enfrentan a asuntos complejos en una amplia gama de campos: bienestar social, educación y cultura, ciencia y tecnología, el medioambiente o la innovación social. Y aunque el objetivo de muchas fundaciones viene determinado por su orientación y su ubicación, los problemas a los que se enfrentan parecen estar cada vez más interrelacionados a nivel europeo, si no a nivel global. Por eso la colaboración entre fundaciones, incluso en su forma más básica, es hoy más relevante que nunca. Es fundamental entender los factores que están influyendo en la filantropía europea y cómo será dentro de diez años, así como saber la forma en que el contexto globalizado afectará la colaboración y traerá nuevos modelos de trabajo conjunto a la palestra. Los entrevistados para esta guía nos han dado mucha información que aunque no nos permite responder de forma categórica a estas cuestiones, si nos da cierto margen para aventurar cómo evolucionará nuestro entorno.

El desafío europeo. Según evoluciona la integración europea, las fundaciones pueden beneficiarse cada vez más de la colaboración (y tienen que estar preparadas para invertir en ella) en temas que se deciden a nivel europeo, o donde la Unión Europea tiene una gran influencia: "Existe una relación entre los cambios en las políticas de inmigración que se han producido a nivel europeo y nacional. Existen

competencias europeas y competencias nacionales. Una fundación local, nacional, que solamente se centre en el aspecto nacional y no intente influir a nivel europeo, no conseguirá sus objetivos ya que lo que haga a nivel nacional puede tener un impacto nulo a nivel europeo. Hay que tener en cuenta ambos niveles".

Históricamente, las fundaciones en Europa han desempeñado papeles muy distintos en lo que se refiere a trabajar con gobiernos y a influir en las políticas y en la opinión pública. La reflexión sobre estos distintos papeles y enfoques será más necesaria cuando las fundaciones se unan para abordar problemas a nivel europeo. Como explicaba un entrevistado: "En nuestro proyecto de colaboración no hacemos trabajo de incidencia política porque no todas las fundaciones miembros se sienten cómodas dando recomendaciones en este sentido. Lo que sí es cierto es que no se puede trabajar en cierto tema sin escoger un aspecto en el que centrarse, y cuando escoges, ya tienes un plan, y un objetivo, aunque no estés luchando activamente por cambios en las políticas".

Otro participante señalaba: "Existe un problema cultural. Para reforzar la identificación con Europa y vernos como una sociedad europea, las fundaciones europeas tienen que desempeñar su papel. A veces este papel se desempeña a nivel individual,

pero si quieren aprovechar todo su potencial, las fundaciones europeas tienen que poder utilizar su creatividad colectiva y trabajar bien juntas”.

Las redes como incubadoras de una futura colaboración. Las fundaciones están conectadas a través de plataformas nacionales en casi todos los países europeos. Estas asociaciones nacionales brindan excelentes oportunidades para estudiar nuevas colaboraciones y reunir a fundaciones con distintos perfiles e intereses. Las plataformas nacionales suelen organizar eventos y reunir a los miembros en torno a distintos temas. En Europa, estas plataformas están unidas en la red DAFNE (Red Europea de Donantes y Fundaciones). El Centro Europeo de Fundaciones también ofrece la oportunidad, y el espacio, para que las fundaciones europeas se conozcan, identifiquen intereses comunes y desarrollen la química necesaria para la colaboración, tarea no siempre fácil. No sólo a través de conferencias, sino especialmente en las redes temáticas, las fundaciones tienen la ocasión de compartir, aprender y sondear ideas que sienten las bases de iniciativas prácticas de trabajo conjunto. El EFC y el NEF también comparten información sobre los logros de los proyectos de colaboración de sus miembros.

Hay muchas otras redes que conectan a los distintos actores de la filantropía, como ARIADNE, un grupo europeo de fundaciones interesadas en los derechos humanos y la justicia. ARIADNE cuenta con un portal en internet que utiliza una amplia gama de grupos formales e informales de fundaciones orientadas a los derechos humanos para intercambiar información y colaborar. Del mismo modo, la Asociación de Proyectos Filantrópicos Europeos reúne a filántropos, y la Red Europea de Fundaciones Políticas da cabida a fundaciones relacionadas con los partidos políticos de 20 países distintos. Y la lista es mucho más larga.

Aprender con la experiencia. La investigación sobre la colaboración entre fundaciones en Europa sigue siendo muy nueva y difícil de encontrar. La falta de experiencia e información se suplirá gradualmente a través de un aprendizaje consciente y coherente, y sobre todo con una actitud abierta. Como decía un directivo de una fundación: “Las fundaciones necesitan esta actitud de exploración. Deberían dar la bienvenida a los recién llegados, disfrutar de las diferencias y verlas como oportu-

¿Pioneros? Incidencia política de un grupo de donantes europeos

La Coalición de Donantes Independientes Corston es un proyecto de colaboración único entre fundaciones, en primer lugar debido a la gran cantidad de organizaciones implicadas, y en segundo lugar porque no es habitual que las fundaciones y los trust se unan para llevar a cabo labores de incidencia política. La iniciativa tiene como objetivo influir en un campo del cambio social en el que se consideran actores clave y apoya los objetivos de Corston: buscar mejores alternativas a la prisión en la comunidad para mujeres que hayan delinquido e invertir en su reinserción.

Lo que comenzó en junio de 2008 como una carta abierta firmada por 33 fideicomisarios y empleados de 23 fundaciones al parlamentario Jack Straw, en aquel entonces Canciller y Secretario de Justicia, llevó a un compromiso de 15,6 millones de libras que el ministro concedió al programa Corston. Se decidió entonces crear un fondo común entre el gobierno y las fundaciones, y un proceso de toma de decisiones compartido para llevar a cabo el programa Corston. La coalición sigue en la actualidad ejerciendo la defensa legal y actuando muy cerca de los ministros de turno para garantizar que los objetivos de Corston siguen en el primer plano de las políticas.

La Coalición demuestra con su trabajo el papel de las fundaciones en este campo y el potencial de la colaboración entre las fundaciones y el gobierno. Al hablar del proyecto, uno de los líderes de la coalición afirmaba: “Organizamos la coalición para ejercer influencia política, más que para dar ayudas. Quisimos utilizar nuestra visión, nuestra larga experiencia y el hecho de que habíamos invertido mucho en este campo para conseguir que el gobierno no aprobase leyes que socaven nuestro trabajo... Hemos conseguido un compromiso del nuevo gobierno, y hemos demostrado que las fundaciones pueden trabajar juntas y sacar provecho de la experiencia de nuestros beneficiarios y de nuestro conocimiento del sector. Además, pueden constituir un apoyo estratégico clave para los cambios que queremos otorgar”.

nidades para descubrir cosas nuevas, aprender y comprometerse con este continente al que pertenecemos”.

Entre los entrevistados, la teoría no es suficiente para alcanzar la confianza necesaria para toda colaboración. El aprendizaje en el terreno parece ser un proceso necesario para perfeccionar el proceso: “Creo que aprender de la experiencia y de la relación con los demás es mucho más eficaz. Leer es maravilloso pero cuando trabajas a un nivel muy operativo, no hay suficiente tiempo para leer y reflexionar sobre los distintos temas. Hacer cosas juntos tiene mucho más impacto”. Este es tipo de aprendizaje de la experiencia puede llegar a ser muy profundo si está bien diseñado y se acompaña de otros elementos: “La colaboración nos obliga a revisar nuestros valores y nuestras ideas preconcebidas. El debate sobre los asuntos prácticos es fundamental”.

Para aprender de la experiencia eficazmente necesitamos un enfoque sistemático y documentar la práctica. Sólo unas pocas colaboraciones realizan valoraciones del impacto de su proyecto. El Programa Europeo de Integración e Inmigración (EPIM por sus siglas en inglés) aprendió a evaluar sobre la marcha: “Tras la primera ronda, hicimos una evaluación informal. Después de la segunda, realizamos una evaluación del proceso, que en el último momento intentamos convertir en una

evaluación del impacto, pero no pudimos porque era muy complicado. De modo que para la tercera ronda estamos recopilando todos los datos necesarios para evaluar el impacto. Se trata de un enfoque realmente estructural”.

Una evaluación sincera del proyecto de colaboración no sólo permite que todos los socios sepan cómo van las cosas, sino que con el tiempo supondrá un aprendizaje para otros proyectos. Ahora sabemos además que compartir estas evaluaciones de forma pública beneficia aún más el aprendizaje. Así lo observan One Foundation y Athlantic Philantropies en la evaluación externa de su trabajo conjunto con beneficiarios en Irlanda. De modo que si no estamos en posición de aprender de la experiencia, podemos aprender de lo que otros han intentado y demostrado. La publicación “Swissnex” de la Foundation 1796 y la Foundation Strategy Group (FSG) ofrece un relato honesto de la experiencia de su colaboración global público-privada. La publicación concluye con una serie de principios que están en línea con las experiencias de aquellos que han colaborado en esta Guía. Inspirado por estos principios 'Swissnex', en el cuadro de la siguiente página se presenta el “Test del estado de salud del proyecto de colaboración”, que puede ayudar a las fundaciones a valorar la evolución de sus proyectos de colaboración.



Test del estado de salud del proyecto de colaboración

En la fase de consideración de un proyecto de colaboración:

- ¿Cómo puede beneficiarse su organización de esta colaboración? ¿Ha considerado los costes y riesgos potenciales?
- ¿Conoce a sus socios? ¿Están implicados los socios idóneos? ¿Saca provecho esta colaboración de los intereses de los implicados?
- ¿Tiene la iniciativa líderes carismáticos que puedan y que estén dispuestos a servir de inspiración durante el proceso? ¿Y guías que sean capaces de motivar y conectar con las personas?
- ¿Las personas implicadas entienden y aceptan los distintos objetivos y estructuras que subyacen a la participación de los diferentes socios?
- ¿Ha conseguido que su objetivo compartido quede claro? ¿Hay una hoja de ruta o ciertos hitos compartidos que marcan el proceso?

En la fase de empezar a trabajar juntos:

- ¿Es usted capaz de encontrar soluciones que gusten a todos? ¿Son las estructuras, los acuerdos y los procedimientos lo suficientemente flexibles? ¿Encajan con sus objetivos y con la variedad de los socios implicados?
- ¿Tiene el grupo la creatividad y las capacidades necesarias para salir de apuros cuando las diferencias y las tensiones impidan el progreso?
- ¿Tiene una actitud abierta cara a las diferencias culturales?
- ¿Ha desarrollado un vocabulario compartido?
- ¿Tiene tiempo (y recursos) para ser paciente? ¿Es consciente de los (diferentes) horizontes temporales con los que trabajan sus socios?
- ¿Se siente todo el mundo (igualmente) incluido? ¿Confían los implicados los unos en los otros?

En la fase de maduración de la colaboración:

- ¿Ha sido capaz de adaptarse a los cambios en el entorno exterior? ¿Y a las salidas de ciertos socios y las llegadas de otros?
- ¿Cómo de transparente, constructiva e inclusiva es la comunicación entre los socios?
- ¿Supervisa sistemáticamente el progreso hacia los objetivos compartidos? ¿Está dispuesto a aprender de la experiencia?
- ¿Los implicados admiten y valoran las contribuciones de los demás? ¿Se respetan los compromisos y las responsabilidades de todos?
- ¿Ha encontrado la forma de ser franco? ¿Queda algún tema tabú?

Fuente: Fundación 1796 y FSG (2011).

Colaboración y asociación: el caso "swissnex", páginas 23-25

Algunos ejemplos de colaboración

A continuación, una lista con algunos de los proyectos de colaboración en los que participan fundaciones europeas.



ARIADNE es una red europea de fundaciones que trabajan por los derechos humanos: <http://ariadne-network.eu/>



El **Fondo para la Evaluación de la Violencia contra la Infancia** financia estudios rigurosos y sólidos sobre la prevención de la violencia y la protección de los niños en países en desarrollo: <http://www.evaluationchallenge.org/>



La **Alianza Europea para la Ciudadanía Democrática** pretende ayudar a los jóvenes europeos a desarrollar capacidades y a emprender la acción para una Europa democrática y sostenible: <http://www.nef-europe.org/content/18/european-alliance-democratic-citizenship>



La **Fundación Europea del Clima** fue creada por un grupo de fundaciones europeas y su objetivo es concienciar sobre el clima y fomentar políticas energéticas que reduzcan las emisiones de efecto invernadero y que contribuyan a que Europa desempeñe un papel de liderazgo internacional más fuerte en la lucha contra el cambio climático: <http://www.europeanclimate.org/>



El **Consortio Europeo de Fundaciones sobre Derechos Humanos y Discapacidad** desempeña un papel catalizador para garantizar que la UE, los gobiernos europeos y el resto de actores relevantes, cumplen con la ratificación y aplicación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad: <http://www.efc.be/Networking/InterestGroupsAndFora/Disability/Pages/theEuropeanConsortiumofFoundationsonHumanRightsandDisability.aspx>



El **programa de investigación y formación Estudios Europeos sobre Política y Seguridad Exterior** ha sido desarrollado por tres fundaciones europeas en apoyo de proyectos de investigación que van más allá de la visión nacional que actualmente domina los enfoques académicos y prácticos relativos a la política y seguridad exterior europea: <http://www.efsp.eu/>



La **Iniciativa sobre la Demencia de varias fundaciones europeas (EFID)** tiene como objetivo mejorar la percepción de la demencia y estimular la solidaridad: <http://www.nef-europe.org/content/18/european-foundations-initiative-dementia>



El **Fondo Europeo para los Balcanes** apoya iniciativas que acercan los Balcanes occidentales a la UE: <http://www.balkanfund.org/>



El **Grupo Europeo de Fundaciones VIH/SIDA** es una red basada en el conocimiento que se dedica a reforzar la filantropía europea en el terreno del VIH/SIDA: <http://www.efc.be/NETWORKING/INTERESTGROUPSANDFORA/HIVAIDS/Pages/About.aspx>



La **Iniciativa para la Investigación Africana de Enfermedades Tropicales Desatendidas (EFINTD)** tiene como objetivo la mejora de capacidades de investigación en África para controlar enfermedades tropicales desatendidas: <http://www.ntd-africa.net/>



El **Programa Europeo sobre la Integración y la Inmigración (EPIM)** concede ayudas para mejorar las vidas de inmigrantes con y sin papeles: <http://www.epim.info/>

El **Proyecto Conjunto de Fundaciones para Apoyar la Transición a la Democracia en Túnez** tiene su origen en la Iniciativa Global para el Liderazgo de la Filantropía y financiará la mejora de capacidades de los agentes locales para apoyar el proceso de transición a la democracia.

El **Foro de Fundaciones sobre Ciudades Sostenibles** tiene su origen en la Iniciativa Global para el Liderazgo de la Filantropía y su objetivo es promover el intercambio de conocimiento y prácticas para promocionar ciudades sostenibles e inclusivas.



La **Iniciativa para el Liderazgo de la Filantropía Global** es un proyecto de colaboración con un plazo cerrado cuyo objetivo es ejercer de catalizador para acciones y trabajos conjuntos sobre temas estratégicos que promuevan la filantropía internacional: <http://www.efc.be/NETWORKING/INTERESTGROUPSANDFORA/GLOBAL/Pages/GPLM.aspx>



Indigo – Red Europea de Innovación y Desarrollo de Recursos, reúne a fundaciones especializadas y otras organizaciones con experiencia en la captación de recursos para que actúen como laboratorio de intercambio de información y aprendizaje: <http://www.indigo-asset-building.eu/>



LabforCulture.org está financiado por varias fundaciones europeas y su objetivo es que todas las personas que trabajan en cooperación cultural tengan acceso a información actualizada, fomentando la modernización del sector cultural gracias a la tecnología online. <http://www.labforculture.org/en>



La **Liga de Ciudades Históricas y Accesibles (LHAC)** tiene como objetivo la búsqueda de ideas innovadoras que aúnen la protección del patrimonio cultural y la accesibilidad: <http://www.lhac.eu/>



El **Consortio de Aprendizaje para el Bienestar** tiene como objetivo inspirar e implicar a políticos, fundaciones y otros interesados europeos en la atención a los niños y a los jóvenes, con el fin de que emprendan iniciativas con ellos para mejorar su bienestar en sus entornos de aprendizaje: <http://www.eiesp.org/site/pages/view/60-learning-for-well-being-consortium.html>



La **Red de Fundaciones Europeas (NEF)** ofrece un espacio para comenzar la colaboración entre fundaciones y pretende ser una plataforma de lanzamiento de nuevas ideas iniciativas relacionadas con Europa: <http://www.nef-europe.org/>



Oceans 5 es un proyecto global de colaboración entre fundaciones, formado por filántropos más o menos experimentados, comprometidos con la protección de los cinco océanos del planeta: <http://www.oceans5.org/>



El **Fondo para la Educación del Pueblo Romani** tiene como objetivo intentar cerrar la brecha académica entre los niños romaníes y los no romaníes: <http://www.romaeducationfund.hu/>

El **Grupo de Fundaciones para la Protección de la Infancia Somerset House** busca reunir fondos privados en torno a un objetivo claro y urgente: reducir la dependencia de las instituciones y residencias para los niños que están en riesgo de separarse de sus familias y los niños que viven actualmente en instituciones.



El **Fondo Estratégico para Turquía** tiene como objetivo apoyar a grupos locales que trabajan para proteger y promover los derechos humanos en Turquía; especialmente centrado en grupos que apoyan a grupos vulnerables: <http://www.global-dialogue.eu/our-projects/strategic-fund-turkey>



Donaciones Transnacionales en Europa trabaja en 15 países y es actualmente la única solución práctica para que un beneficiario ubicado en un país extranjero consiga el apoyo necesario para disfrutar de las ventajas fiscales del país de residencia del donante: <http://www.transnationalgiving.eu/tge/default.aspx?id=219948&LangType=1033>



El **Programa de Asociación para la Capacitación de Jóvenes (YEPP)** permite a los jóvenes desarrollar proyectos así como mejorar la capacitación de los jóvenes y sus comunidades: <http://www.yepp-community.org/yepp/cms/index.php>



Funder Collaboratives: Why and How Funders Work Together, GrantCraft 2009
<http://www.grantcraft.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=1386>

Lecturas complementarias



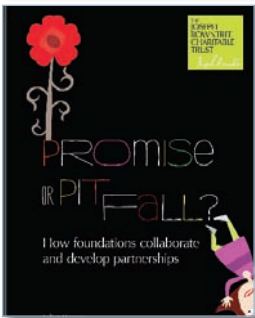
Fondation 1796 and FSG, "Collaboration and Partnerships: the 'swissnex' Case", 2011
http://www.swissnexboston.org/about-us/CollaborationandPartnerships_theswissnexcase_web.pdf



Kaufmann, Julia, "Fundraising in Collaboration: A review of the Corston Independent Funders' Coalition (CIFIC)," 2011 <http://www.thebromleytrust.org.uk/Indexhibit/>



Pfizer, Marc and Mike Stamp, "Multiplying Impact through Philanthropic Collaboration," November 2011
http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/multiplying_impact.pdf



Prager, Juliet, "Promise or Pitfall, Foundations and Collaboration", September 2011
<http://www.jrct.org.uk/documents.asp?section=00010006&lib=00030002>



Proscio, Tony, "When Aims and Objectives Rhyme", December 2010
http://www.atlanticphilanthropies.org/sites/default/files/uploads/When_Aims_and_Objectives_Rhyme.pdf



Leat, Diana, "More than Money: the Potential of Cross Sectoral Relationships," October 2009
<http://www.acf.org.uk/uploadedFiles/IFF/More%20than%20Money%20-%20the%20potential%20of%20cross%20sector%20relationships.pdf>



Theurl, Prof. Dr. Theresia and Annegret Saxe, 2009, **KurzStudie – Stiftungs Kooperationen in Deutschland**, BDS, Berlin <http://www.stiftungen.org/>

Agradecimientos

Nos gustaría agradecer al personal de fundaciones y a los expertos que han compartido generosamente su experiencia y conocimientos con nosotros. Su tiempo, talento y visión han hecho posible esta guía. Entre otros y especialmente nos gustaría dar las gracias a las siguientes personas e instituciones:

Christian Andersen	Mark de Koning	Judith Symonds	Fondazione CARIPLO
Adrian Arena	Triona Keaveney	Gerry Salole	Fondazione di Venezia
Andrew Barnett	Angelika Kruger	Marzia Sica	Foundation Strategy Group
Dieter Berg	Leonardo Lacerda	Stefan Schaefer	Fondation Lombard Odier
Filiz Bikmen	Massimo Lanza	Mike Stamp	Fundación ONCE
Miguel Angel Cabra de Luna	Carlo Mango	Klaus Wehmeier	Joseph Rowntree Charitable Trust
Martina Castro	Robin Millington	Agropolis Fondation	King Baudouin Foundation
Fabrice de Kerchove	Knut Neumayer	Atlantic Philanthropies	Körber-Stiftung
Teresa Elwes	Oliver Oliveros	The Bromley Trust	Oak Foundation
Pia Gerber	Maria Orejas-Chantelot	Compagnia di San Paolo	Realdania
Martina Gliber	Juliet Prager	Calouste Gulbenkian Foundation	Robert Bosch Stiftung
John A. Healy	Antonella Ricci	ERSTE Stiftung	Sabanci Foundation
Karin Jestin	Wendy Richardson	European Climate Foundation	Eduardo del Rio
Brian Kearney-Grieve	Sevdalina Rukanova	Fondation Mérieux	Rosa Gallego
Marianne Kofoed	Peggy Sailer		

SOBRE EL CENTRO DE FUNDACIONES



Fundado en 1956, el Centro de Fundaciones es la principal fuente de información sobre filantropía en todo el mundo. A través de los datos, los análisis y la formación conecta a las personas que quieren cambiar el mundo con los recursos que necesitan para conseguirlo. El Centro dispone de la base de datos más completa que existe sobre la filantropía en Estados Unidos y sobre fundaciones globales y sus subvenciones: un banco de conocimientos sólido y accesible para el sector. Además, pone en marcha programas de formación, educación e investigación destinados a la mejora del conocimiento de la filantropía a todos los niveles.

SOBRE EL CENTRO EUROPEO DE FUNDACIONES

El Centro Europeo de Fundaciones, creado en 1989, es una asociación internacional de miembros que representa a fundaciones públicas y privadas activas en el campo de la filantropía dentro y fuera de Europa. El Centro desarrolla y realiza actividades en línea con sus cuatro objetivos principales: crear un clima legal y fiscal favorable; documentar el panorama de las fundaciones; mejorar la capacitación de los profesionales de las fundaciones, y promover la colaboración, tanto entre las fundaciones como entre las fundaciones y otros agentes.

SOBRE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES



La Asociación Española de Fundaciones es una asociación privada e independiente, declarada de utilidad pública, de ámbito nacional, que actualmente agrupa a más de 1.000 fundaciones españolas de las más diversas dimensiones, finalidades y ámbitos de actuación. Su misión es trabajar en beneficio del conjunto del sector fundacional, en pro de su desarrollo y fortalecimiento. Nace en enero de 2003 como resultado de la fusión del Centro de Fundaciones y de la Confederación Española de Fundaciones.

SOBRE LA FUNDACIÓN ONCE



La Fundación ONCE para la Cooperación e Inclusión Social de Personas con Discapacidad nace en febrero de 1988, por acuerdo del Consejo General de la ONCE, y se presenta ante la sociedad en septiembre de ese mismo año como un instrumento de cooperación y solidaridad de los ciegos españoles hacia otros colectivos de personas con discapacidad para la mejora de sus condiciones de vida. Además de la propia ONCE, como entidad fundadora, están presentes en la Fundación ONCE, a través de su Patronato, máximo órgano de gobierno, las principales organizaciones de discapacitados de España.



En www.grantcraft.org podrá encontrar otras guías y materiales



www.grantcraft.org

Recycled Paper