

2014

PRACTICAL
WISDOM

FOR FUNDERS

GRANTCRAFT



A service of the
FOUNDATION CENTER

- 2** ¿Por qué donar a nivel internacional?
- 4** Donantes internacionales: ¿quiénes son?
- 6** Donaciones globales: los fundamentos.
- 10** Afrontando la distancia y la diferencia.
- 16** Trabajar con intermediarios.
- 20** Donar localmente con un enfoque global.
- 22** Lecciones claves de los donantes.
- 24** Lo que los beneficiarios desearían que los donantes supieran.

DONACIONES INTERNACIONALES

FINANCIANDO CON UNA VISIÓN GLOBAL

Translation in partnership with:



grantcraft.org | [@grantcraft](https://twitter.com/grantcraft)

donaciones internacionales financiando con una visión global contenidos

PÁGINA 2

¿Por que donar a nivel internacional?

¿Qué objetivos, valores y experiencias llevan a los principales donantes al escenario internacional? Esta sección explora algunas de las razones por las cuales los donantes incluyen los problemas y preocupaciones mundiales en sus decisiones.

PÁGINA 4

Donantes internacionales: ¿quiénes son?

¿Por qué los diferentes donantes—desde fundaciones privadas e independientes a los donantes individuales—deciden donar a nivel mundial?

PÁGINA 6

Donaciones globales: los fundamentos

Para los donantes norteamericanos, donar fuera de los Estados Unidos puede tener implicaciones jurídicas y financieras complicadas. ¿Cómo puede conocer un donante sus opciones? ¿Dónde se puede encontrar la información más reciente sobre las directrices y regulaciones federales pertinentes?

PÁGINA 10

Afrontando la distancia y la diferencia

Por definición, los beneficiarios de donaciones internacionales están lejos; separados de los donantes por muchos kilómetros y, a menudo, por varias zonas horarias. ¿Cómo los donantes con experiencia mantienen la conexión? ¿Cómo se coordinan sus informes y otros sistemas para que sean claros y útiles? ¿Cómo superar las diferencias culturales y de comunicación?

PÁGINA 16

Trabajar con intermediarios

Las organizaciones intermediarias ofrecen una mezcla de apoyos (incluyendo el conocimiento local de las necesidades de organizaciones locales, las competencias lingüísticas, la sensibilidad cultural y los mecanismos legales y financieros) que pueden ayudar a trabajar a los donantes eficazmente a través de las fronteras nacionales. En esta sección se describen algunos tipos de intermediarios, cómo funcionan, y la asistencia que han proporcionado a algunos donantes.

contenidos

PÁGINA 20

Donar localmente con un enfoque global

Una perspectiva global no significa necesariamente donaciones fuera de los Estados Unidos. Donantes estadounidenses están aplicando cada vez más técnicas y aspiraciones del escenario mundial en el financiamiento local y nacional.

SECCIONES ESPECIALES

- 2 Usos para esta guía
- 22 Lecciones claves de donantes
- 24 Lo que los beneficiarios desearían que los donantes supieran

EN ESTA GUÍA, los donantes describen los retos y beneficios de traer una perspectiva global a su trabajo. La guía explica la normatividad que rige la donación que cruza fronteras y comparte las experiencias de donantes que han trabajado haciendo frente a divisiones geográficas y culturales. También, compara los méritos de trabajar a través de intermediarios y la donación directa fuera de Estados Unidos.

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

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

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

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

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

© 2014 GrantCraft

Usos para esta guía

Los donantes destinan recursos a nivel internacional por diversos motivos.

Algunos lo hacen debido que allí se encuentran los problemas que más les preocupan, puesto que los intereses de las instituciones o de los donantes individuales se extienden a través de fronteras nacionales.

Otros sienten la obligación ética de dar respuesta filantrópica a los complejos efectos de la globalización, o de responder a un desastre natural o a una emergencia. Otros esperan que las experiencias y lecciones de otros países enriquezcan la calidad de sus donaciones a nivel nacional.

Los donantes corporativos pueden estar motivados para donar en partes del mundo en las que tienen intereses comerciales. Los individuos y las fundaciones familiares tal vez desean mejorar las condiciones en sus países de origen o profundizar su compromiso con lugares, temas, o personas en otras partes del mundo.

donantes pueden estar interesados en donar a nivel internacional, pero sienten que sus recursos son limitados, que su misión es solo local o que su personal es demasiado inexperto. Pueden estar preocupados, además, por el riesgo de violar la ley de impuestos de los Estados Unidos, haciendo que tomen decisiones que terminan haciendo más daño que bien, o quedando estancados en los problemas de diferencias culturales y de distancia geográfica.

Estos riesgos son reales, pero las conversaciones con donantes experimentados confirman que es posible hacer un buen trabajo tanto en el extranjero como en su casa. Las donaciones internacionales son diferentes de aquellas nacionales en algunos aspectos, sin embargo muchos de los conceptos y las herramientas habituales son aplicables. Esta guía puede ayudar a potenciales donantes internacionales a definir sus intereses, comparar diferentes enfoques, evitar dificultades y sacar el máximo provecho de la creciente gama de oportunidades de la donación internacional.

DOS ENFOQUES: DONAR A NIVEL INTERNACIONAL, DONAR A NIVEL LOCAL CON UNA PERSPECTIVA GLOBAL

Las donaciones internacionales de fundaciones estadounidenses han crecido de forma dramática en los últimos años, pasando de aproximadamente US\$ 508 millones en el año 1990 a US\$ 2,5 mil millones en el año 2000. De acuerdo con un análisis realizado por el Foundation Center de donaciones de US\$ 10.000 o más, las donaciones a nivel internacional están creciendo incluso más rápido que las donaciones en general, aumentando en un 76% entre 1998 y 2002, “Muy por encima del aumento de 41% en las donaciones en general” (2003 International Grantmaking Update, cof.org).

Varios de nuestros colaboradores observaron una tendencia hacia la internacionalización en las donaciones de Estados Unidos. Muchos donantes norteamericanos han decidido en los últimos años hacer frente a los problemas mundiales— medio ambiente, la pobreza, la migración de la población, y otros— a través del trabajo local. Por ejemplo, una fundación del Medio Oeste americano organizó todo su programa de donaciones locales para enfatizar sobre “los principios de los derechos humanos fundamentales.” En otro caso, una fundación de la Costa Este ha reformulado un programa de donaciones internacionales en torno al intercambio transnacional de innovación en sistemas de salud. Para más información sobre cómo el enfoque global está informando a las donaciones a nivel local, vea “Donar localmente con un enfoque global”, en la página 20.

ESPECIALMENTE PARA LOS DONANTES DE ESTADOS UNIDOS

Pautas federales para las donaciones internacionales

Desde septiembre de 2001, el gobierno de Estados Unidos ha establecido nuevas regulaciones pertinentes a la donación internacional. En resumen, hay tres instrumentos principales:

- La Orden Ejecutiva 13224, que congela los bienes y activos de las personas y organizaciones designadas como terroristas en las listas mantenidas por varios departamentos del gobierno federal. Los donantes están obligados a confirmar que los nombres de los beneficiarios no aparecen en ninguna de las listas.
- USA Patriot Act (Ley Patriota), que aumenta las sanciones penales existentes para las personas o entidades que prestan apoyo material o financiero al terrorismo. El *Council of Foundations* advierte que la ley plantea la posibilidad de responsabilidad civil contra los responsables de donaciones cuyo apoyo termina en las manos equivocadas.
- Directrices voluntarias del Departamento del Tesoro recomiendan prácticas para la donación internacional el cumplimiento de la Orden Ejecutiva 13224 y la Ley Patriota de Estados Unidos.

Para obtener más información, consulte el *Handbook on Counter-Terrorism Measures: What U.S. Nonprofits and Grantmakers Need to Know*, publicado conjuntamente por *Independent Sector*, *InterAction*, el *Council of Foundations*, y la Fundación Day, Berry y Howard, el 15 de marzo de 2004 (cof.org).

DIRECTRICES DE OTROS PAÍSES PARA DONANTES ESTADOUNIDENSES.

Es importante revisar las leyes y reglamentos locales pertinentes antes de hacer una donación a una entidad fuera de los Estados Unidos. Muchos países requieren que las organizaciones se registren con uno o más organismos gubernamentales antes de recibir financiamiento internacional, y algunos han establecido oficinas que sirven de enlace y centros de inscripción para las organizaciones sin ánimo de lucro y donantes.

El sitio Web del *US International Grantmaking Project* (usig.org) ofrece información sobre el entorno legal en aproximadamente 30 países. Para cada país, el sitio ofrece una breve descripción, o “nota informativa”, con enlaces a los informes más detallados, los textos de las leyes y reglamentos pertinentes, e información de contacto de asesores expertos.

DE DÓNDE VIENEN LOS EJEMPLOS EN ESTA GUÍA

Esta guía se basa en entrevistas y conversaciones con más de cincuenta donantes, representantes de organizaciones intermediarias, consultores y asesores con experiencia en donación internacional. También recoge asesoría de organizaciones que ayudan a donantes internacionales y consejos sobre dónde encontrar información actualizada sobre trabajar en el extranjero.

Una lista de las personas que han contribuido ideas, información y comentarios aparece en la página 25.

Donantes internacionales: ¿quiénes son?

He aquí un rápido vistazo a los diferentes tipos de donantes internacionales con sede en los Estados Unidos—desde grandes fundaciones independientes a donantes individuales—y algunas de las razones que dan para la ampliación de sus donaciones en el ámbito global.

Fundaciones privadas e independientes

Son fundaciones privadas e independientes de los Estados Unidos que financian a nivel internacional o con una perspectiva global, y que a menudo lo hacen en áreas que están vinculados a sus agendas nacionales—como la educación, los derechos humanos o el cuidado de la salud. Una fundación puede sacar provecho de la experiencia de su propio personal y ampliar su experiencia en el campo coordinando sus agendas nacionales e internacionales.

Algunas de las fundaciones, aunque no todas, monitorean sus donaciones, visitando a sus beneficiarios internacionales regularmente.

Algunas fundaciones de gran tamaño van más allá y establecen oficinas fuera de los Estados Unidos para gestionar su trabajo internacional.

Fundaciones corporativas y financieras

Las fundaciones corporativas alinean normalmente sus donaciones internacionales con sus mercados e intereses comerciales. Además de dinero en efectivo, las empresas donantes pueden hacer contribuciones significativas de productos y servicios en especie para avanzar con sus metas filantrópicas.

Algunas compañías internacionales han establecido programas para involucrar a sus empleados como voluntarios y donantes. Por ejemplo, una empresa con oficinas en la India creó un fondo filantrópico sostenido y administrado por sus empleados locales.

Fundaciones comunitarias

A petición de sus donantes, un número cada

vez mayor de fundaciones comunitarias ha entrado en el ámbito internacional, ya sea trabajando a través de intermediarios o apoyando de manera directa a los beneficiarios en el extranjero. Al igual que en su trabajo doméstico, las fundaciones comunitarias suelen dar un gran apoyo a los contribuyentes individuales en la elaboración y realización de sus objetivos de financiación a nivel internacional.

Algunas fundaciones comunitarias estadounidenses han encontrado que es útil colaborar con otras fundaciones comunitarias en distintas partes del mundo. Por ejemplo, cuando una fundación comunitaria en Ohio recibió a una delegación de Polonia, la visita atrajo el interés de nuevos donantes estadounidenses de origen polaco de la comunidad local. El interés de los nuevos donantes en el apoyo a proyectos en Polonia condujo a la Fundación Ohio a modificar sus estatutos para incluir donaciones internacionales.

Fundaciones familiares

Las fundaciones familiares suelen gravitar hacia la financiación internacional como una extensión natural de su compromiso con las causas locales o nacionales. Como un donante de una fundación familiar con sede en Boston explicó, “nuestra estrategia internacional está determinada por los intereses de nuestra propia comunidad. Cada parte informa a la otra, a nivel internacional y local.”

Algunas familias están motivadas por el deseo de hacer el bien, o de “devolver algo” a su país de origen, mientras que otros están motivados por la experiencia de haber vivido o viajado al extranjero. Muchas fundaciones familiares participan activamente en colaboraciones en conjunto, especialmente cuando los miembros de las familias están interesados en explorar temas y prioridades mundiales de manera conjunta.

Los donantes individuales

Los donantes individuales tienen una gran libertad para contribuir a nivel internacional motivados por sus propios intereses e inquietudes. Muchos se involucran profunda y personalmente en los proyectos y organizaciones que optan por financiar. Además, debido a que son capaces de tomar decisiones rápidas, los donantes individuales están en una buena posición para responder rápidamente a los acontecimientos internacionales.

Los donantes individuales gestionan sus donaciones globales de diferentes maneras. Algunos donan a través de organizaciones en Estados Unidos que operan en el extranjero, o por medio de organizaciones intermediarias, fundaciones comunitarias, o una combinación de estas, mientras que otros manejan sus propias donaciones, a menudo con la ayuda de consultores o asesores filantrópicos.

¿QUIÉN ASESORA A LOS DONANTES INTERNACIONALES?

Desde septiembre de 2001, el gobierno de Estados Unidos ha establecido nuevas regulaciones pertinentes a la donación internacional. En resumen, hay tres instrumentos principales:

- Conocimientos en un área temática en particular o región geográfica.
- Capacidad de identificar beneficiarios con las capacidades necesarias, para luego realizar el debido proceso (*due diligence*), el monitoreo continuo, y el reporte periódico.
- Capacidad para dirigir pequeñas donaciones a organizaciones de base de manera estratégica y rentable.
- Estatus legal para aceptar donaciones deducibles de impuestos.
- Oportunidades de colaboración entre donantes con intereses similares

Redes de donantes tales como *Grantmakers Without Borders* (internationaldonors.org) ayudan a donantes internacionales organizando talleres y viajes de estudio, compartiendo información y fomentando la colaboración entre los donantes. Algunos grupos de afinidad patrocinados por el *Council on Foundations* también prestan atención especial a donantes internacionales, e incluyen el *Africa Grantmakers' Affinity Group* (africagrantmakers.org), el *Funders Concerned about AIDS* (fcaaid.org) y los *Hispanics in Philanthropy* (hiponline.org).

Los fondos de los financiadores coordinan donaciones entre donantes afines. El *Synergos Institute* (synergos.org) facilita la colaboración entre donantes para apoyar los programas de reducción de la pobreza en todo el mundo. Algunos fondos de donantes son creados especialmente para facilitar la subvención por parte de un grupo específico de financiadores. El *Dragon Fund*, por ejemplo, es un proyecto de la *Women's Foundation*

of California (womensfoundca.org) y el *1990 Institute* (1990institute.org) para apoyar el desarrollo económico y los proyectos de educación de niñas y mujeres en la China rural. Muchos de los donantes del fondo son mujeres chino-americanas.

Los intermediarios internacionales suelen recibir fondos de donantes estadounidenses y luego “distribuyen” los recursos a las organizaciones sin ánimo de lucro en todo el mundo. Aunque la ley de impuestos de los Estados Unidos por lo general no requiere que los donantes tengan conocimiento de la disposición final de los fondos, las organizaciones intermediarias utilizan una serie de mecanismos para garantizar que las prioridades de los donantes se vean reflejadas en su distribución de fondos. Algunos intermediarios, tales como el *Global Fund for Women* (globalfundforwomen.org) o el *Global Greengrants Fund* (greengrants.org), trabajan en áreas temáticas específicas. Otros, como *Give2Asia* (Give2Asia.org) se especializan en una región particular. Para un análisis a fondo de los intermediarios, cómo funcionan, y cómo elegir uno que se adapte a sus necesidades e intereses, consulte la página 16.

Los consultores dentro de los países apoyan a los donantes mediante la investigación, desarrollo y asesoría en la programación y gestión de los aspectos cotidianos de la donación transfronteriza. Los donantes suelen ubicar consultores expertos pidiendo referencias a otros donantes con más experiencia y contactos en organizaciones sin fines de lucro.

Los asesores filantrópicos, como *Rockefeller Philanthropy Advisors* (rockpa.org) o la *Philanthropic Initiative, Inc.* (tpi.org), ayudan a los individuos adinerados y las familias interesadas en donar a nivel internacional. Algunos asesores financieros comerciales también ofrecen ayuda con donaciones internacionales.

Donaciones globales: los fundamentos

La donación efectiva en el extranjero comienza con visión y planificación. Es importante hacer una investigación a fondo sobre los temas que le interesan, el lugar en el que está interesado en trabajar, los socios que pueden ser útiles y las estrategias que puedan producir los resultados que usted tiene en mente.

Además, los donantes estadounidenses tienen que ser conscientes de las leyes y reglamentos que gobiernan las donaciones internacionales, especialmente si tratan de obtener beneficios fiscales o aplicar la donación con miras a un pago mínimo requerido. Los requisitos legales asociados con donar a nivel internacional se han vuelto más complejos y exigentes desde septiembre de 2001; sin embargo, hay muchas maneras de cumplir con ellos sin que esto se convierta en una carga innecesaria.

¿Dónde puede usted dirigirse para obtener información confiable sobre donaciones internacionales?

Futuros donantes internacionales podrían querer familiarizarse con algunas de las principales organizaciones que ofrecen información y asesoramiento.

- El **Council on Foundations** (cof.org) y el **U.S. International Grantmaking Project del Council on Foundations** (usig.org) ofrecen información sobre las normas que rigen la donación internacional y los enlaces a las más recientes regulaciones del gobierno de Estados Unidos.
- El **Global Philanthropy Forum** (philanthropyforum.org) proporciona extensas listas anotadas de las organizaciones globales de intermediación, redes y recursos educativos,

organizados por regiones del mundo y por el tema.

- La **Worldwide Initiative for Grantmaker Support (WINGS)** (wingsweb.org), una red mundial formada desde 2003 en el Centro Europeo de Fundaciones, en Bélgica, suministra información sobre una amplia gama de donantes globales y sobre sus propios proyectos internacionales con la comunidad de fundaciones y con financiadores corporativos.
- **Grantmakers Without Borders** (internationaldonors.org), una red de donantes que ofrece talleres, seminarios, viajes, apoyo mutuo, investigación y asesoramiento a los donantes interesados en la filantropía del cambio social.
- La **Global Philanthropy Partnership** (global-philanthropy.org), que produce guías breves sobre temas de importancia global—incluyendo temas tan diversos como el cambio climático, los bosques, las minas anti-personas, los refugiados, malaria y el desarrollo local—y lo que los filántropos pueden hacer para ayudar.

¿Cómo pueden asegurarse los donantes de que sus donaciones internacionales cumplan a cabalidad las leyes y regulaciones federales de Estados Unidos?

Algunos donantes optan por trabajar a través de intermediarios específicamente porque los intermediarios saben mucho acerca de cómo cumplir con las normas federales y maximizar los beneficios fiscales. (Para un análisis más en profundidad, consulte “Trabajar con Intermediarios” en la página 16.)

Los colaboradores de esta guía recomendaron a posibles donantes internacionales buscar asesoría legal antes de hacer donaciones internacionales directamente, dada la complejidad de la legislación vigente. En general, se aplican las siguientes normas:

- Las **Fundaciones privadas** pueden hacer donaciones a grupos fuera de los Estados Unidos, y considerarlas como parte de sus requisitos mínimos de pago si se cumplen ciertas condiciones. Hay dos maneras de hacer esto: establecer que la organización receptora es “equivalente” a una organización benéfica en Estados Unidos o tomando medidas para garantizar que la donación se destina exclusivamente para fines filantrópicos. Para obtener información de dichos temas, incluidas las ventajas relacionadas con la “determinación de equivalencia” y “la responsabilidad del gasto”, consulte el *International Grantmaking Primer*, desarrollado por el *International Center for Nonprofit Law* (usig.org).
- **A los donantes individuales** se les permite por ley acceder a deducciones de impuestos solo sobre los donativos a organizaciones benéficas con sede en los Estados Unidos. Existen numerosas vías, sin embargo, para hacer contribuciones deducibles para apoyar el trabajo fuera del país. *Grantmakers Without Borders* cuenta con un artículo útil, el *Tax Planning Issues for Cross-Border Philanthropy by U.S. Donors*, por Jane Peebles, J.D. (internationaldonors.org).
- **Todos los contribuyentes y organizaciones sin ánimo de lucro con sede en Estados Unidos** quedarán

sujetos a las leyes y reglamentos destinados a impedir que los fondos lleguen a organizaciones o individuos sospechosos de estar involucrados con el terrorismo. El *Council on Foundations's U.S. International Grantmaking Project* es una excelente fuente de información sobre las directrices actualizadas. Véase, por ejemplo, *Grantmaking in an Age of Terrorism: Some Thoughts about Compliance Strategies*, de *Janne G. Gallagher*. (usig.org).

¿Qué puede hacer un donante para aprender más acerca de las necesidades y oportunidades en el extranjero?

Ya sea que usted esté empezando a considerar participar en actividades de donación internacional o hacia la investigación de un tema o área geográfica que usted ya haya identificado, existen muchas maneras de aprender más acerca de las posibilidades de donación que hacen una diferencia real.

- **Revisar el trabajo de otras fundaciones y de otros donantes.** Muchas fundaciones publican informes sobre sus iniciativas y el contexto internacional en el que trabajan. La *Fundación Ford* (fordfound.org), por ejemplo, ofrece un perfil detallado e histórico de la obra de cada una de las oficinas regionales de la fundación, incluyendo una descripción de las prioridades sociales, políticas y económicas de la región y una selección de lecturas relacionadas.
- **Consulte fuentes oficiales.** Varios participantes recomendaron a los potenciales donantes revisar la información disponible en los sitios web de las organizaciones multilaterales como el *Banco Mundial*

VIAJES: CATALIZADORES PARA LA FILANTROPÍA

El turismo es una de las estrategias de desarrollo económico más importantes para los países pobres. Además del gasto de dinero, algunos viajeros buscan profundizar su conexión con los lugares que visitan como voluntarios o contribuyendo con fondos para proyectos que preservan el medio ambiente y mejoran la vida de la población local. Ese impulso ha llevado a la creación de numerosas organizaciones filantrópicas y entidades sin ánimo de lucro, con sedes en los Estados Unidos y en el extranjero.

Una pareja de estadounidenses, por ejemplo, decidió después de visitar Fiji en 1989 que querían hacer algo por la alta incidencia de cataratas locales sin tratar (el resultado de la exposición a la luz solar y el deslumbramiento). Trabajando con un operador turístico, crearon un proyecto para proporcionar cirugía gratuita. La pareja —un médico y una enfermera— continuaron como voluntarios anualmente.

Fomentar y coordinar el creciente campo de “viajes de filantropía” es parte de la misión de las *Business Enterprises for Sustainable Travel* (sustainabletravel.org), un programa del *International Tourism Partnership of the Prince of Wales International Business Leaders Forum*.

(worldbank.org) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (undp.org). El Banco Mundial, por ejemplo, publica informes sobre los países que incluyen información a fondo sobre la historia, la economía, el gobierno, los grandes proyectos de desarrollo y, en algunos casos, los mecanismos de coordinación de los donantes.

- Únase a un grupo de afinidad o a una red de donantes. Participar en grupos de afinidad o de alguna red de donantes puede ser una forma especialmente eficaz para aprender sobre un país o sobre el campo específico. Al asistir a reuniones y comunicarse con otros miembros, los nuevos donantes internacionales pueden identificar a los agentes en un país o en el campo y aprender de lo que cada uno está haciendo, además de obtener ideas acerca de las personas sobre viajes exploratorios, aprender sobre los nuevos desarrollos en el tema o país, reconocen las lagunas y vacíos en la financiación actual y encontrar oportunidades para colaborar y coordinar con los demás. Un informe de 2003, *Affinity Groups and International Grantmaking: A Council on Foundations Survey* (cof.org), hace un listado de grupos de afinidad que realizan donaciones y en los que sus miembros están involucrados en trabajo internacional.
- Lea publicaciones y sitios de Internet con una visión global. Algunas redes de donantes ponen sus publicaciones a disposición del público interesado, véase, por ejemplo, *Global Giving Matters* (synergos.org), elaborado conjuntamente por Synergos y el *Foro Económico Mundial* (weforum.org), o la serie de *The Venturesome Donor*, publicada por la Philanthropic Initiative (tpi.org). *Alianzas internacionales como Allavida* (allavida.org) y *OneWorld* (oneworld.net) ofrecen una gran cantidad de información sobre la sociedad civil y sobre las organizaciones de desarrollo. Las publicaciones de Allavida incluyen su revista trimestral *Alliance Magazine* y una serie de guías de trabajo con el sector sin ánimo de lucro en países específicos. *Yes! Magazine* (yesmagazine.org), publicado por la red Positive Futures, es otra buena fuente.
- **Viaje.** Algunos donantes emprenden viajes de estudio programados por grupos de afinidad intermediarios con el fin de aprender acerca de un tema, explorar la dinámica de un lugar y conocer a los beneficiarios potenciales, políticos y a otros donantes. Synergos, por ejemplo, ha organizado viajes en los últimos años hasta el sur de África, Brasil, Sudáfrica y México.

CANALIZANDO LAS ENERGÍAS FILANTRÓPICAS DE EMPLEADOS INTERNACIONALE

En una entrevista con GrantCraft, Connie Higginson de la Fundación American Express explicó la filosofía del International Community Service Fund (Fondo Internacional de Servicio Comunitario), el cual motiva a los empleados no estadounidenses de la compañía a donar dentro de sus propios países. La fundación es una organización filantrópica multinacional, cuya financiación se deriva principalmente de los ingresos de la compañía American Express.

P: ¿Cómo surgió el Fondo?

R: La Fundación American Express fue fundada en 1954 y comenzó a donar a nivel internacional en la década de 1970. Nuestras donaciones fuera de los Estados Unidos se centraron en un par de temas que tenían una conexión lógica con nuestro negocio: donaciones a entidades culturales y de preservación histórica de sitios y monumentos—lo que tenía sentido porque somos una agencia de viajes, además de una compañía de tarjeta de crédito—y la independencia económica, para financiar proyectos que ayudaron a la gente a moverse hacia la estabilidad financiera personal.

Hacia el final de la década de 1990, empezamos a darnos cuenta de que, aunque estos programas eran exitosos para la compañía y para nuestros directivos, y aunque estuvieran logrando mucho, no tenían una gran resonancia para los empleados que trabajaban en los países donde la disparidad entre su propia comodidad y seguridad de clase media, y las condiciones que veían a su alrededor, era enorme. Así que decidimos iniciar el International Community Service Fund en determinados países donde tuvimos grandes concentraciones de trabajadores.

En cada caso, se trabaja a través de una organización intermediaria o con un asesor sin ánimo de lucro para determinar las necesidades del país y desarrollar una lista de causas o poblaciones para ser escogidas por los empleados por medio de votación. Una vez decidido qué área les interesa más, un comité de empleados, procedentes de todos los niveles de la empresa, trabaja con la organización intermediaria o con el consultor intermediario para encontrar organizaciones sin ánimo de lucro y organizaciones de caridad que trabajen en esa zona para que reciban recursos de la fundación.

P: ¿El trabajo varía mucho de un país a otro?

R: Sí, por supuesto. Las opciones son diferentes, por un lado, y por el otro los empleados hacen elecciones distintas. En algunos países, financiamos solo una organización, y en otros elegimos tres o cuatro, dependiendo del tamaño del país. También queremos estar seguros de que tengan oportunidades de voluntariado para nuestros empleados en relación con las donaciones, lo que significa que la difusión de ayudas deba ser a través de diferentes organizaciones que correspondan a nuestras concentraciones de empleados.

P: ¿Cuáles son los desafíos, desde su punto de vista?

R: Confiamos en lo que hace nuestra gente para hacer el trabajo de enlace y del debido proceso (*due diligence*). Son nuestros ojos y oídos, y realizan un buen trabajo. Aun así, el programa implica una buena cantidad de gestión por parte de nosotros, sobre todo cuando llega el momento de definir los proyectos. Esa es la parte más difícil.

A veces, surge una causa muy significativa para nuestros empleados, pero no de un área de interés para nosotros. Decimos: “Sabemos que es muy importante para ustedes y lo respetamos, pero no esta dentro de nuestras pautas de donación.” Además, comenzamos dando donaciones de US\$100.000, y ahora redujimos un poco, en parte debido a que nuestros recursos son limitados, en parte porque estamos donando en más países, y en parte porque el dinero llegó demasiado rápido para algunas organizaciones y los proyectos no se diseñaron cuidadosamente. Por estas razones hemos decidido hacer las donaciones en dos pagos, uno cada año, por dos años.

P: ¿Qué lecciones ha aprendido de la experiencia?

R: Una cosa que hemos aprendido es que nuestra afición en los Estados Unidos por tomar la miseria y encasillarla en causas o temas no funciona en todas partes. En los Estados Unidos, tendemos a tratar el hambre aparte de la falta de vivienda, y la falta de vivienda aparte de SIDA, y el SIDA aparte de la condición de las mujeres y los niños. En muchos lugares, los instintos caritativos de las personas son mucho más centrados geográficamente. Es una idea mucho más tradicional de la caridad, y es que la gente quiere volver a sus lugares de origen y vaciar sus bolsillos. Cuando llegamos y pedimos a los empleados que señalaran cuáles causas querían escoger, estos nos miraban desconcertados. Lo que terminamos por hacer en Brasil y la India fue una lista de poblaciones y grupos de personas—familias en Brasil y niños en la India—que iban a ser los beneficiarios de las donaciones.

P: ¿Cuál es el valor del Community Service Fund para la fundación y la empresa?

R: American Express cuenta con unos 90.000 empleados en todo el mundo. Los empleados piden a la fundación ayuda para las organizaciones con las que están personalmente involucrados y, francamente, necesitamos una manera de decir que no a muchas de esas peticiones. En los Estados Unidos, tenemos el *gift-matching*, en el que la cantidad donada por un empleado será igualada por la fundación, pero eso es algo difícil de replicar en la mayoría de los países. También tenemos un programa mundial de pequeñas donaciones a organizaciones donde los empleados trabajan como voluntarios. El proceso que utilizamos en el fondo nos permite involucrar a los empleados en algunas de nuestras donaciones más grandes. Es otra manera de canalizar sus energías filantrópicas y de demostrar la responsabilidad empresarial de la compañía.

Otra cosa: los “equipos” que administran los fondos se convierten en un espacio de entrenamiento muy valioso para nuestros empleados. Les pone en contacto directo con las necesidades de sus comunidades. Las personas que sirven en los equipos definitivamente se convierten en mejores administradores y también los hace mejores representantes de la empresa.

Afrontando la distancia y la diferencia

“Cualquier organización filantrópica que actúa a nivel internacional tendrá que hacer frente a la imagen de su país de origen en el extranjero. A usted se le va a percibir como un representante de su cultura. En el caso de los Estados Unidos, la imagen no siempre es positiva. Es controvertida. Se tiene que ser consciente de esto.”

Los donantes internacionales deben de hacer frente constantemente a la realidad de que sus beneficiarios están lejos. La distancia afecta cómo los donantes siguen el progreso de un proyecto, cómo ayudan a los beneficiarios en la solución de problemas y en el manejo de asuntos tan mundanos como cambio de divisas. Sin embargo, aún más que la distancia, nuestros contribuidores afirmaban que la diferencia cultural es un reto mayor y que requiere una atención constante al trabajar en el extranjero. Un donante con una fundación con sede en el Medio Oeste americano explicó que:

“Tienes que darte cuenta de que eres un invitado en un país extranjero, así como un donante. Cada país tiene sus propios valores, tradiciones y necesidades. Tienden a ocurrir malos resultados cuando los estadounidenses ignoran esas diferencias.”

El debido trato y proceso, una mente abierta y una actitud de respeto son cruciales para una donación internacional eficaz. En esta sección se describe cómo algunos donantes han negociado la diferencia y la distancia en la construcción de relaciones con los beneficiarios, cómo han hecho seguimiento de su trabajo, y cómo han mantenido un sentido de conexión.

ENTENDER Y GESTIONAR LAS DIFERENCIAS CULTURALES

Muchos colaboradores de esta guía enfatizan sobre la importancia de conocer el país o región donde se va a trabajar. Aprender sobre la historia y los acontecimientos actuales, las relaciones entre los grupos sociales y el papel de la religión y otras creencias puede ayudar a orientarlo a usted y a sus donaciones.

Un asesor legal de una fundación describe un problema que se planteó cuando se seleccionó un asociado de una entidad sin fines de lucro antes de que la fundación supiera lo suficiente del contexto político local:

“Hubo una elección presidencial con algunos problemas con respecto a votos impugnados, causando tensiones políticas. No nos dimos cuenta que la gente había tomado partido en todos los niveles de la sociedad. El momento no era el adecuado y no esperamos que las cosas se calmaran. Con las dos organizaciones finalistas, hubo denuncias sobre las relaciones con el partido gobernante.”

A veces el problema es la comprensión de asociaciones culturales sutiles. Por ejemplo un donante, trabajando con organizaciones de sociedad civil en Europa Oriental, tuvo que ajustar su enfoque para promover la igualdad de género en una sociedad post-comunista:

“Estoy tratando con una parte del mundo que considera que la igualdad de género ya se ha alcanzado o que esto es un valor comunista. Para la gente de Europa del Este, [el feminismo e igualdad de género] están relacionados con la ocupación soviética y con mujeres manejando tractores. Lo que significa para muchas personas es que las mujeres se vieron obligadas a realizar trabajos pesados y a dejar a sus hijos en centros de cuidado horribles durante todo el día.”

Las diferencias culturales también pueden significar que un modelo funciona bien en un entorno y no funciona en otro. El director de una organización sin fines de lucro en el sur de Asia describe un esfuerzo de donantes internacionales para replicar un programa

de micro-finanzas en una zona remota de su país:

"Las micro-finanzas generan ingresos para la población, y han sido muy populares en todo el mundo y han tenido éxito en otras partes de mi país. El esfuerzo por introducirlas en esa región se derrumbó por muchas razones, pero básicamente porque los valores y las tradiciones culturales locales no estaban en sintonía con el concepto. El fracaso demuestra que no hay una fórmula única para cada problema de desarrollo."

Otro tema común fue la necesidad de comprender la forma en que probablemente usted será visto en el extranjero. Como un donante europeo trabajando a nivel mundial señaló, "cualquier organización filantrópica que actúa a nivel internacional tendrá que hacer frente a la imagen de su país de origen en el extranjero. A usted se le va a percibir como un representante de su cultura. En el caso de los Estados Unidos, la imagen no siempre es positiva. Es controversia. Se tiene que ser consciente de esto."

Los donantes han advertido sobre los estereotipos culturales en entornos desconocidos. Preguntas para hacerse incluyen, por ejemplo, ¿he hecho que esta persona represente a un grupo solo porque es un/una miembro/a del mismo?

COMUNICACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INFORMES

No hay nada más fundamental para la relación alrededor de una donación que la comunicación regular con los beneficiarios. Comunicarse de manera fiable a través de zonas horarias, idiomas y culturas puede requerir planificación, sensibilidad, y persistencia tanto por parte de los donantes como de los beneficiarios.

ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DE LAS DIFERENCIAS

Analice los antecedentes y consulte ampliamente. La investigación preliminar, la reflexión cuidadosa y la escucha pueden ayudar a evitar que usted actúe basado en los supuestos y los estereotipos.

- Averigüe lo que están apoyando otros donantes, incluyendo los donantes con sede en el país o región en la que usted está interesado.
- Escuche el testimonio de una serie de voces, incluyendo médicos, académicos, gente de negocios y los funcionarios del sector público.
- Involucre a los posibles interesados desde el principio para ayudar a tener claros todos los diversos puntos de vista.
- Evite depender exclusivamente de los beneficiarios "estrella." Un donante experimentado de una pequeña fundación familiar se aproxima a un lugar extraño preguntando a todo con el que habla: "¿Con quién más debería hablar?" Y, "¿Puede referirme a alguien con una opinión o punto de vista diferente al suyo?."
- Tome un poco de tiempo para digerir la información que recibe.

Establezca líneas de comunicación. Una vez que ha hecho su trabajo de fondo y está listo para entrar a realizar donaciones, se deben establecer líneas claras y respetuosas de comunicación con los beneficiarios. Esto es particularmente importante en las donaciones destinadas a lugares donde las personas pueden tener diferentes ideas sobre lo que hay que hacer, o sobre quién puede tener problemas para articular dichas ideas de distintas maneras, en contraste a la forma en la que los donantes estadounidenses están acostumbrados.

- Aclare sus propias expectativas para el contacto y la información. ¿Quiere saber de beneficiarios cada mes? ¿Dos veces al año? ¿Anualmente? ¿Prefiere hablar por teléfono? ¿Comunicarse por e-mail?
- Familiarícese con la cultura de comunicación en la que se está trabajando.
- Apóyese en la orientación de sus colegas o consultores locales.
- Decida cómo manejar las diferencias de idioma. ¿En qué idioma se quiere comunicar con los beneficiarios, beneficiarios potenciales y al público en general? ¿Va a contratar traductores, o puede la traducción estar a cargo de su personal?

Junto con los beneficiarios, establezca parámetros claros de éxito. Trate de ser claro desde el principio sobre cómo se evaluará una donación exitosa.

Tome ventaja de la diversidad en casa. En los Estados Unidos, el personal culturalmente diverso y multilingüe puede aportar habilidades y conocimientos globales a sus actividades de donación.

Informes de progreso. Si no se organizan con suficiente cuidado, esta humilde pero esencial faceta de la donación puede generar angustia a donantes y beneficiarios. En el ámbito internacional, malentendidos potenciales y consideraciones prácticas (como un servicio postal no fiable) hacen que sea importante que los estándares para la presentación de informes y reportes estén claramente estipulados y entendidos por todas las partes.

Es posible que usted desee considerar:

- ¿Qué información deben contener los informes?
- ¿Cuándo deben ser entregados?
- ¿Deben ser impresos y enviados por correo, o es aceptable usar correo electrónico (email)?
- ¿Qué formatos de reporte son aceptables?

COMUNICACIÓN Y DIFERENCIAS CULTURALES

Algunos donantes han encontrado que muchos de sus beneficiarios internacionales parecen excesivamente preocupados de decepcionar a sus donantes (quizás incluso más que en los Estados Unidos). Por otra parte, señalan que a veces puede haber sensibilidad real, o incluso resistencia, al estilo de comunicación del donante. Por ejemplo, el director de una pequeña fundación familiar se sorprendió de las reacciones negativas de beneficiarios y solicitantes ante sus comunicaciones por escrito:

“En una cultura oral como Haití—el 80 por ciento de los ciudadanos son analfabetos—la palabra escrita tiene un peso con el que nunca me había encontrado antes. Lo que está escrito es tratado como un documento legal para todos los efectos. Yo había trabajado con los haitianos durante mucho tiempo, y fue solo cuando comenzamos este intercambio regular de memos [escritos] que me di cuenta de esta situación. Ni siquiera podía pensar en voz alta sobre el papel. Tenía que hacerlo por teléfono, y ciertas cosas mejor ni las escribía. Porque cuando empiezo a escribir, las alarmas se disparan, las ventanas se cierran de golpe.”

En el establecimiento de los sistemas de información, es importante tener en cuenta lo que es conveniente y logísticamente posible para los beneficiarios. Un donante de una fundación internacional comentó: *“Algunos donantes trabajan en situaciones difíciles. En algunos países, aceptamos informes a través de correo electrónico porque los beneficiarios no pueden enviarlos de otra manera.”*

En algunos casos, sin embargo, el correo electrónico no es ideal, o puede descartar a esas organizaciones que los donantes están exactamente interesados en ayudar. Un donante internacional señaló: *“Las solicitudes, formularios de presentación de informes y el método de difusión de las oportunidades que escoja cada donante determinarán los tipos de organizaciones que pueden aplicar para ser beneficiarios. Aplicaciones por correo electrónico y basadas en la web, por ejemplo, pueden ser útiles solo en la ciudad capital. Usted podrá llegar a la élite y a las organizaciones no gubernamentales nacionales, pero quedarán por fuera las organizaciones más pequeñas, que son las que tienen vínculos más directos con la comunidad.”*

Nuestros colaboradores también expusieron que la supervisión de los donantes puede requerir una gran cantidad de tiempo y de apoyo:

“Para algunos de nuestros socios más pequeños es la primera vez que han recibido una donación considerable o una donación que requiera el tipo de informe que normalmente pedimos, por lo que solicitamos informes trimestrales solo para ayudarlos. Tratamos de monitorear su trabajo un poco más de cerca y luego ver sus registros financieros al cierre del año, o en una visita al sitio revisamos sus ingresos y los libros de contabilidad.”

El objetivo, explican los donantes, es la construcción de relaciones en las que los beneficiarios se sientan cómodos para alertar a tiempo sobre los problemas para hacer algo al respecto. De acuerdo con un donante que ejerce la responsabilidad del gasto para monitorear el trabajo de los beneficiarios en el extranjero, *“se necesita más papel y más apoyo con la documentación que con nuestros beneficiarios nacionales. Para nuestros beneficiarios [nacionales], se requiere un informe una vez al año. En África, pedimos un informe cada 6 meses. Esto permite a nuestros consultores hacer dos cosas: en primer lugar, detectar problemas tempranamente, para la necesidad de asistencia técnica o de averiguar lo que está pasando y, en segundo lugar, permite a los consultores monitorear tendencias.”*

Idioma y traducción. Cuando la donación se hace en un país donde el inglés no es el idioma principal, los donantes en Estados Unidos pueden encontrar que elegir un solo idioma—inglés con frecuencia—en el que se desarrolle la actividad relacionada a la donación.

En el establecimiento de políticas sobre el lenguaje, es importante considerar:

- ¿Puede pagar servicios de traducción para sus beneficiarios? ¿Se puede gestionar la traducción interna, proveída por su propio personal?
- ¿Cuáles formularios y documentos deben traducirse?
- ¿Cómo va a manejar las solicitudes de información y las comunicaciones informales?
- ¿Hay traductores buenos y capaces disponibles? Si no, ¿qué pueden hacer usted y sus beneficiarios para

localizar a las personas con las habilidades adecuadas?

- Si usted se comunica en inglés solamente, ¿va a dejar de llegar a ciertos grupos clave?

Una asesora de donantes con un intermediario explicó que, aunque su organización tiene una política de aceptación de propuestas solamente en inglés, ella y sus colegas tratan de ser flexibles cuando trabajan con organizaciones locales. También han tomado el trabajo, señala, de traducir los documentos para transacciones rutinarias a los idiomas principales de sus beneficiarios.

Algunos donantes aceptan propuestas en otros idiomas, para que luego su propio personal interno haga las traducciones. Un donante de filantropía digital, por ejemplo, acepta presentaciones en inglés, francés y español.

Un donante que participa en un conjunto de donantes en Europa del Este describe su trabajo con los beneficiarios para coordinar servicios de traducción:

"Contratamos a un coordinador con sede en Belarús, quien realiza las traducciones de nuestras cartas de intención y convocatorias, convenios de donación y otros documentos en los idiomas necesarios. También hicimos los arreglos para traducir propuestas, informes y consultas generales al inglés."

Manteniéndose en contacto. Varios donantes destacaron la conveniencia de comunicarse abiertamente y con frecuencia con sus beneficiarios internacionales. Afortunadamente, mantenerse en contacto es más fácil de lo que era antes, gracias a la creciente disponibilidad del e-mail y del Internet, incluso en las comunidades más remotas.

Una vez que las puertas están abiertas a la comunicación, los donantes a menudo descubren que los beneficiarios tienen hambre de contacto. Una representante de un donante describió su contacto con una pequeña organización africana que proporciona apoyo y educación para las niñas infectadas por el SIDA:

"Sobretudo a las personas que están recibiendo donaciones por primera vez, y a las organizaciones muy nuevas, les gusta comunicarse mucho. [La directora] me llama o envía un correo cada semana solo para hablarme del progreso de las niñas. Así que no es ningún tipo de informe formal, pero significa mucho para ella saber que ha recibido apoyo, que alguien está escuchando y haciendo algo que le gustaría—educar al mundo exterior—con lo que ella dice."

El co-fundador de una pequeña fundación familiar de Nueva York hizo hincapié en que con frecuencia, el contacto personal ayuda a asegurar que los beneficiarios manejen fondos de la donación de una mejor manera:

"Nosotros no financiamos algo que no conocemos. Hago cinco viajes a Asia cada año, y parte de lo que tengo que hacer para asegurarme de que el dinero va a donde debe es explicar que tenemos las mismas reglas sobre nosotros. Si el dinero no se utiliza correctamente, podríamos ser multados y no ser capaz de hacer más donaciones. Desde 1987 nadie nos ha defraudado. Estar allí y estar en contacto hace la diferencia."

MONEDA Y CAMBIO

Para la gestión de la moneda, es posible que desee comenzar preguntándose:

- ¿A través de qué banco se deben hacer los pagos?

¿CÓMO PUEDE USTED ENCONTRAR UN ASESOR LOCAL?

La búsqueda del consultor adecuado a menudo comienza pidiendo referencias a otros donantes. Como un donante internacional explicó:

“En la mayoría de los países, debería hablar con otros donantes, con donantes con experiencia que ya se encuentren en el campo, y preguntarles, ¿A quién conoces que sea bueno? ¿Con quién nos sugieres hablar?”

Sin embargo, otros colaboradores instaron a hacer el esfuerzo para identificar un mayor número de asesores y contactos potenciales. Un participante sugirió consultar con las organizaciones que apoyan a los donantes locales de la región donde va a trabajar. WINGS (wingsweb.org) mantiene una lista, organizada por regiones y países, de las asociaciones de donantes y las organizaciones de apoyo de todo el mundo.

- ¿Cómo va a transferir el dinero?
- ¿Se concederá la donación en un pago único o por cuotas?
- ¿Los pagos se efectuarán en dólares americanos o en una moneda extranjera?

Nuestros colaboradores recomiendan el uso de transferencias electrónicas—no cheques—para transferir el dinero de la donación, y usar un banco con una fuerte red global, o al menos una fuerte presencia en el país o región donde se va a realizar la donación.

Como explicó el director financiero de una fundación, *“Use transferencias electrónicas para garantizar seguridad y una línea del tiempo clara. Y asegúrese de que el beneficiario le dé la información completa: el nombre correcto del banco, el número de cuenta y el número de código internacional. Cuando el banco hace la transferencia, se requiere verificar el destinatario en la Lista [del Departamento de Hacienda] de los Estados Unidos, por lo que usted se beneficia del debido proceso extra que se genera.”*

La devaluación de la moneda puede ser peligrosa para los donantes y beneficiarios por igual. Consulte con los expertos financieros y jurídicos sobre la estabilidad de la moneda del país en el que va a trabajar, y haga los ajustes necesarios. Por ejemplo, un administrador de donaciones observó, *“si usted sabe que un país tiene una larga historia de devaluación su moneda, ya sabe que debe no desembolsar una gran cantidad de dinero por adelantado. Teniendo en cuenta eso, podemos ser estratégicos sobre retener una parte de la donación.”*

Otro donante ofreció las siguientes sugerencias: *“Es una buena idea la de transferir fondos en dólares america-*

nos porque el beneficiario los puede convertir a la moneda local a medida que se necesitan los fondos, sobre todo en entornos inflacionarios. Esto también permite al beneficiario negociar sobre los cambios en la moneda y la fecha en la que se van a convertir los fondos.”

CONSULTORES Y REPRESENTANTES LOCALES

Muchos donantes acercan la distancia entre ellos y sus beneficiarios mediante el empleo de representantes de confianza para servir como sus ojos y oídos en países fuera de Estados Unidos. Los consultores en los distintos países pueden ayudar a los donantes a encontrar oportunidades, desarrollar propuestas y, más adelante, al seguimiento de los proyectos y a la evaluación de sus efectos. Algunos donantes reciben beneficios similares mediante el establecimiento de relaciones de poder con otros donantes o agencias.

Buscando fortalecer su programa en África, por ejemplo, una fundación familiar trabajó cuidadosamente para desarrollar relaciones con consultores calificados:

“Estábamos recibiendo investigaciones que sonaban iguales. Las búsquedas no nos decían lo suficiente como para juzgar si el trabajo de la organización se ajustaba a nuestros intereses. Nos dimos cuenta de que necesitábamos tener a personas que estuvieran allí con regularidad para trabajar durante un periodo con las organizaciones comunitarias y generar así solicitudes de donación más adecuadas. Contratamos consultores gradualmente para crear confianza. Empezamos con ellos revisando las solicitudes de donación. Ahora contratamos consultores por cierto tiempo en el año,

y por un cierto número de viajes. Se han convertido en asesores no solo nuestros sino para nuestros candidatos. Ellos entienden el propósito, la intención, y los valores detrás de nuestras donaciones.”

Cuando la Junta Directiva de la fundación quiso explorar un nuevo programa para ayudar a los niños africanos huérfanos a causa del SIDA, se dirigieron a sus asesores:

“Sabíamos que la gama de respuestas podría ser muy amplia, desde la investigación médica, pasando por actividades para la facilitación de la disponibilidad de medicinas, hasta el pago las cuotas escolares de los niños. Después de que uno de nuestros consultores hizo un viaje de reconocimiento, pudimos encontrar un nicho de financiación.”

Un proveedor de asistencia técnica comentó, sin embargo, que los futuros donantes se esfuerzan por “romper el círculo encantado de consultores locales y extranjeros basados en ciudades capitales, que tienden a buscar fondos para un pequeño grupo de organizaciones sin fines de lucro.” Buscar más allá de las organizaciones de renombre puede ser importante—según él—si el objetivo es llegar a las comunidades u organizaciones rurales que no han recibido donaciones anteriores de donantes internacionales.

Algunos donantes con experiencia también advierten que los consultores y donantes deben ser claros sobre el papel y la autoridad que tienen los consultores, y comunicar los límites a los beneficiarios. ¿Están los consultores dando consejos al donante externo y al beneficiario, o están actuando como representantes de los donantes? Esta distinción es especialmente importante cuando un consultor ayuda a

LAS DONACIONES EN CONTEXTOS DIFÍCILES

Algunos donantes apoyan proyectos internacionales en entornos políticos difíciles. ¿Cómo se las arreglan para mantener un rumbo firme y avanzar en sus objetivos?

Nuestros colaboradores sugirieron algunos principios básicos:

- Elija aliados fiables y capaces.
- Preste mucha atención a las leyes y reglamentos que rigen las organizaciones locales y la donación internacional.
- Apoye el trabajo alineado con sus intereses programáticos fundamentales.
- Establezca objetivos realistas.
- Tenga paciencia.

Un donante que trabaja en Israel explicó el valor de la búsqueda de la prioridad o el tema correcto, y luego de la identificación de guías cualificados:

“La gente tiene un muchas preocupaciones razonables sobre el trabajo en el Medio Oriente, pero también hay una especie de mitología que se perpetúa en la que se cree que es más complicado trabajar allí que en otras partes del mundo. Pero también es importante recordar que Israel no es diferente de cualquier otro país en el que se puede donar en causas de la A a la Z, no solo sobre paz o sobre los derechos humanos. Cualquiera que sea su interés, usted puede encontrarlo en este país: protección de animales, medio ambiente, lo que sea, todo lo que tiene que hacer es identificarlo y, a continuación, encontrar guías en Israel para ayudar a abrir ese mundo para usted.”

A veces una idea tiene que esperar al momento adecuado. Parte del trabajo de un donante es averiguar el momento adecuado para una donación y resistir la sensación de presión creada por una crisis en el terreno, por un ciclo de donaciones de su fundación o por otras razones de urgencia. Por ejemplo, un donante experimentado en África del Sur observó:

“Había un grupo formado por mujeres activistas negras en 1990 que estaba tratando de hablar sobre género en un momento racialmente cargado. La mayor preocupación era que iba a ser considerado divisivo, y que el momento no era el correcto. En la conferencia del Congreso Nacional Africano, un año después, una mujer trató de poner un movimiento similar en el panorama. [A pesar de que no tuvo éxito], hizo que la gente pensara y hablara sobre la movilización en torno al género, en un momento en el que sí era posible para nosotros hacer la donación.”

desarrollar propuestas o proporciona asistencia técnica permanente.

El director de una fundación de Bangladesh describió la confusión que puede resultar cuando los donantes no insisten en la claridad sobre el papel y la autoridad de sus consultores:

“Lo que ha ocurrido en Bangladesh, y creo que en muchas partes del sur de Asia, es que la cultura de la con-

sultoría se ha desarrollado. En varios lugares, los consultores tienen una especie de zona designada de influencia. Los beneficiarios pequeños que buscan donaciones están, en cierto sentido, obligados a depender de ellos. Existe la impresión de que si vas a [una determinada] consultora, vas a tener una oportunidad de conseguir fondos de [un determinado] donante.”

Trabajar con intermediarios

“Ellos nos proporcionan una conexión instantánea desde su oficina hasta la comunidad que la rodea (...) También proveen su experiencia en el trabajo local con organizaciones sin fines de lucro y con leyes no lucrativas locales.”

Algunos donantes optan por canalizar el apoyo internacional a través de organizaciones intermediarias. Dar a través de un intermediario es a menudo la forma más sencilla de donar a nivel internacional, sobre todo para los donantes que quieren recibir beneficios fiscales. Sin embargo, los intermediarios también pueden proporcionar otras ventajas importantes:

- Experiencia del personal para ayudar a explorar problemas, identificar beneficiarios y revisar proyectos.
- Ayudar a superar algunas de las diferencias lingüísticas y culturales.
- Familiaridad con los contextos sociales, políticos y culturales, incluidos los riesgos y los conflictos locales.
- Acceso a las redes y organizaciones relevantes.
- Ahorro de tiempo del personal o de gastos administrativos.
- Infraestructura local de contabilidad y de reportes.
- Conocimiento de las leyes y reglamentos locales.

Los intermediarios eficaces tienden a ser más sensibles a los intereses de los donantes y a ser más emprendedores en cuanto al desarrollo de estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, una fundación familiar (donantes en el Medio Oeste norteamericano) que apoyaba el desarrollo de una nueva tecnología agrícola se asoció con una organización intermediaria para llevar la tecnología a los agricultores locales en Filipinas:

“La tecnología se utiliza para preservar cultivos como el tomate por tiempo más

largos o para guardar flores para que estas puedan ser transportadas al mercado sin que se quiebren o se dañen. Con nuestra donación, el intermediario ha pilotado y probado un método en más o menos 10 o 15 comunidades con 200 agricultores. Una vez el proyecto funcionó realmente, acudieron a una asociación nacional de agricultores y alcanzaron a los agricultores de todo el país. El ingreso de estos tendió a aumentar en más del 50%, sin insumos adicionales como fertilizantes. Ahora lo utilizan más de 80.000 agricultores.”

En algunos casos, los intermediarios se convierten en colaboradores de confianza a largo plazo. Cuando una fundación familiar con sede en Boston quiso dar ayuda de emergencia a las escuelas para las niñas y mujeres en Afganistán, el director buscó la ayuda de un intermediario con experiencia:

“Yo no sabía nada acerca de Afganistán. Nos enteramos de que un intermediario internacional, uno de nuestros socios regulares, estaba haciendo una recaudación de fondos de emergencia allí, así que los contactamos y se les envió un cheque. Sabíamos que serían responsables con el dinero y creativos con lo que iban a hacer con él.”

Aquí hay una lista—no exhaustiva—de los principales tipos de intermediación y algunas organizaciones que ejemplifican su estilo.

INTERMEDIARIOS REDISTRIBUIDORES DE DONACIONES

Las organizaciones intermediarias que redistribuyen donaciones ofrecen una forma simple y flexible para poner recursos a trabajar en otros países. Definido como organizaciones caritati-

vas bajo las regulaciones del Servicio de Rentas Internas de Estados Unidos (IRS), los intermediarios con sede en los Estados Unidos pueden recibir donaciones deducibles de impuestos de donantes estadounidenses. Las organizaciones intermediarias redistribuidoras de donaciones son también cada vez más comunes en el extranjero.

Para los nuevos donantes internacionales, los intermediarios redistribuidores de donaciones ofrecen una buena manera de aproximarse a un nuevo país o área temática. La directora de una fundación de los Estados Unidos, que también actúa como una intermediaria en Nicaragua, describió la ayuda que su organización dio a un donante que quiso abordar cuestiones de género:

"Hicimos el trabajo de exploración dentro del país de y luego le dimos a ella ejemplos de grupos para que pudiera definir qué causas quería apoyar. Entonces le pedimos a esos grupos propuestas. Ella seleccionó una en una zona donde ella tenía un poco de experiencia, y donde podría obtener el apoyo de nosotros."

El Foro Global de Filantropía (*The Global Philanthropy Forum*) ofrece una base de datos de organizaciones intermediarias, redistribuidoras de donaciones con sedes en los Estados Unidos. La base de datos se puede encontrar en la sección: International Philanthropy Resources (*Recursos para la Filantropía Internacional*) de su sitio web (philanthropyforum.org).

FILANTROPÍAS LOCALES O "INDÍGENAS"

Los donantes con sede en los Estados Unidos a veces se asocian con organizaciones filantrópicas con sede en otros lugares. Un donante local puede servir

como una fuente de información en el terreno, como un socio, como intermediario de paso directo, como beneficiario, o como una combinación de ellos. El *African Women's Development Fund*, por ejemplo, solicita financiamiento de fundaciones y otros donantes internacionales, coordina su participación en una serie de proyectos de alta prioridad y trabaja en estrecha colaboración con las organizaciones sin fines de lucro africanas para el desarrollo de programas y la creación de capacidad institucional.

Las colaboraciones con donantes locales toman muchas formas. Un oficial de programa con una fundación comunitaria de Texas describió cómo una relación con una fundación comunitaria del otro lado de la frontera facilitó procesos de donación propios de su organización en temas fronterizos:

"Ellos nos proporcionan una conexión instantánea desde su oficina hasta la comunidad que la rodea. Es casi como una oficina de campo. Somos capaces de trabajar conjuntamente en proyectos, con donantes diferentes y diferentes organizaciones sin ánimo de lucro. Ellos nos ayudan en proyectos de medio ambiente en todo Chihuahua: Van a los lugares más remotos a los que nuestro personal no puede acceder fácilmente y conocen los individuos mejor de lo que nuestro personal lo haría. También aportan su experiencia en el trabajo local con organizaciones sin fines de lucro y con leyes locales sin fines de lucro."

Varios de nuestros colaboradores observaron que la construcción de capacidades de las organizaciones filantrópicas locales o indígenas—y del sector de donantes locales, el cual es

¿Redistribuidores de donaciones o fundaciones locales?

De *Why We Need Local Grantmakers*, un artículo de Bisi Adeleye-Fayemi, director ejecutivo del *African Women's Development Fund*, en la edición de junio 2003 de la revista *Alliance*:

"Quiero que se identifique a mi organización como un "donante local", no como una redistribuidora de fondos. Los donantes locales desempeñan un papel clave en la promoción de los vínculos y la buena voluntad entre gobiernos, sector privado, organizaciones sin fines de lucro e iniciativas comunitarias. Al proporcionar oportunidades para hacer frente a las mismas estructuras y sistemas que reproducen la desigualdad, el mal gobierno, la distribución desigual de los recursos y los abusos de los derechos humanos, se puede esperar el máximo retorno de la inversión de donaciones."

El *African Women's Development Fund* (awdf.org)—con sede en Accra, Ghana—apoya el trabajo en la defensa de los derechos humanos de las mujeres, la participación política y otros temas de las organizaciones a través de África.

El artículo aparece en una sección especial sobre organizaciones intermediarias. Para pedir copias de la revista o de leer la publicación *Alliance Extra* en línea, visite el sitio web de *Allavida* (allavida.org).

ELIGIENDO UN SOCIO INTERMEDIARIO: ASPECTOS A TENER EN CUENTA

- ¿Se siente cómodo con el historial del intermediario para la selección y la manejabilidad proyectos?
- ¿Está satisfecho con el nivel de influencia que tendrá sobre las decisiones de donación? Por lo general, los donantes han establecido criterios para la donación, pero dejan las decisiones sobre donaciones individuales al intermediario.
- ¿Qué controles locales ha puesto en marcha el intermediario para garantizar que los fondos se gasten sabiamente? ¿Cómo controla y reporta el intermediario los gastos administrativos?
- ¿Cuál es la reputación del intermediario internacional en los lugares en los que apoya proyectos?
- ¿Cómo hace el informe el intermediario a los donantes?
- ¿El intermediario tiene estatus 501(c)3 en Estados Unidos? Si no es así, ¿se siente cómodo con el conocimiento de que usted no recibirá beneficios fiscales como resultado de su contribución?

muy grande—es un objetivo valioso en sí mismo. A través de su *Global Philanthropy and Foundation Building Program*, el *Synergos Institute* (synergos.org) está ayudando a establecer y fortalecer las bases locales de América Latina, África del Sur y del Sudeste de Asia.

LOS FONDOS DE LA DIÁSPORA

Los fondos de la diáspora promueven y facilitan la donación por parte de miembros de una comunidad emigrante especialmente para causas y proyectos en su país de origen. A medida que se van estableciendo, los fondos de la diáspora también pueden comenzar a recaudar fondos de una gama más amplia de donantes.

El financiador de un fondo—de la *Fundación de Brasil*—(brazilfoundation.org), recordó probar la idea con un grupo de brasileños en los Estados Unidos:

“Fui a una boda en Nueva York con cerca de 40 exitosos jóvenes brasileños, y di la vuelta por la habitación preguntando: ‘Si tuviera la oportunidad de dar a un proyecto que tuviera un impacto directo en las personas del Brasil, ¿estaría usted dispuesto a donar? Y, ¿Sabía usted también que eso puede ayudar a deducir impuestos sobre la renta aquí [en Estados Unidos]?’ En primer lugar, la respuesta fue abrumadoramente positiva. Y, en segundo lugar, no sabían que podían ser deducibles. Muchos de ellos dijeron que ya estaban dando aquí o allá. En otras palabras, ellos ya tenían en el hábito de la dar, pero no sabían cómo dar en Brasil.”

CAPITAL EMPRENDEDOR FILANTRÓPICO

Los capitales emprendedores filantrópicos intentan aplicar los supuestos y conceptos de la inversión en capital de riesgo a la filantropía tanto en sus propias operaciones como en sus expectativas para los beneficiarios. Por lo general, por ejemplo, ofrecen diversas “carteras”, cada una con una mezcla de donaciones e inversiones que abordan un tema social en particular.

El fundador del *Acumen Fund* (acumenfund.org), creado en la primavera de 2001, explicó como “socios fundadores” invirtieron en el desarrollo de ayudas auditivas de bajo costo, que están siendo distribuidas en el sur de África, en India, y en otros países:

“Nuestro objetivo—y de hecho, lo logramos—en nuestros primeros ocho meses fue comenzar con 20 socios fundadores que contribuyeran cada uno con US\$ 100.000. Teníamos US\$ 2 millones en la primera cartera, que era acerca de tecnologías de la salud. La gente, literalmente, al principio me decía: ‘Realmente no me importan los audifonos, pero me gusta el modelo’. Hay un enorme entusiasmo sobre cómo este enfoque nos permite pensar acerca de cómo está estructurado el mercado de la salud y acerca de cómo en realidad podríamos innovar para hacerlo más eficaz y lograr un cambio prominente.”

FILANTROPÍA DIGITAL

La filantropía digital (E-Philanthropy) es un fenómeno relativamente nuevo que utiliza la tecnología del internet para emparejar donantes con beneficiarios en el extranjero. Por ejemplo, a través del programa *World Schoolhouse de NetAid* (netaid.org) se involucraron voluntarios, donantes empresariales y particulares en proyectos educativos en India, Zimbawe, Pakistán, China, Haití y otros países. La capacidad de respuesta de la organización al interés de los donantes se refleja en una historia contada por un miembro del personal de NetAid sobre sus esfuerzos para crear proyectos en Sudáfrica:

"Cuando lanzamos World Schoolhouse, no teníamos proyectos en Sudáfrica en el inventario. Hice un viaje especial a Sudáfrica, donde me encontré con diferentes líderes de organizaciones sin fines de lucro e hice muchas de visitas. Pudimos presentar a aquellas empresas que habían manifestado interés en Sudáfrica. Así que a veces adaptamos nuestro enfoque a los intereses del donante."

LOS FONDOS ASESORADOS POR DONANTES

Los donantes individuales están recurriendo cada vez más a fondos asesorados por donantes, que son a menudo coordinados a través de una fundación establecida, por una empresa comercial de servicios financieros, o

incluso por una fundación comunitaria local como mecanismos de trabajo en el extranjero. Para abrir un fondo, un donante hace un aporte irrevocable de dinero en efectivo o de títulos valores a la fundación pública, que es entonces responsable legalmente de la gestión de la inversión, generalmente por una tarifa administrativa nominal. La mayoría de los donantes individuales permite que los donantes consejeros recomienden donaciones en cualquier momento, aunque por lo general requieren que los donantes mantengan un saldo mínimo en su fondo. *The Tides Foundation* (tidesfoundation.org) y la *Charities Aid Foundation-America* (cafonline.org/CAFAmerica) son dos de las organizaciones a través del cual donantes estadounidenses pueden establecer fondos asesorados por donantes para la donación global.

FONDOS "AMIGOS DE..."

Estos fondos, establecidos en Estados Unidos, canalizan el apoyo a instituciones extranjeras específicas, como una escuela, universidad, fundación, organización artística, o un museo. Para localizar a un fondo "Amigos de..." afiliado a una institución en particular o que trabaje en un país o región, consulte a *GuideStar* (guidestar.org), una base de datos nacional de más de 850.000 organizaciones de beneficencia reconocidas por la IRS en los Estados Unidos.

PARA LEER MÁS SOBRE INTERMEDIARIOS

Para más información sobre organizaciones intermediarias y el tipo de trabajo que realizan, consulte *Global Giving: Making a World of Difference*, escrito por Paula Johnson y publicado por *The Philanthropic Initiative* (tpi.org). Johnson, una investigadora asociada con la *Global Equity Initiative del Harvard's Kennedy School of Government*, ofrece casos de estudio cortos de varios intermediarios, junto con otra información y asesoramiento.

Donar localmente con un enfoque global

Las donaciones globales, según lo descrito por Emmett Carson en *Grantmaking for the Global Village* (Council on Foundations, 1997), son un tipo de que implícitamente reconoce la interacción entre eventos y procesos internacionales y locales, lo cual no requiere necesariamente que la donación se haga fuera de los Estados Unidos, o incluso fuera de la propia comunidad.

El director de un fondo para mujeres en Minnesota señaló:

"No se trata solo de que Minnesota llegue al mundo, el mundo ha llegado a Minnesota también. La gente llega aquí desde Etiopía, Somalia a Laos y la lista sigue y sigue. ¿Por qué están aquí? La globalización, las guerras en las que hemos estado involucrados, las economías cambiantes. 'Internacional' no es solo la gente que está lejos, son también los recién llegados de todas partes del mundo."

Una perspectiva internacional puede ser útil no solo en la comprensión de los problemas locales sino en el trabajo hacia su solución. El director de una fundación comunitaria describió un pequeño paso que ayudó a resolver un doloroso malentendido local:

"Hace unos años, hubo un gran aumento de la población hispana en uno de los condados a los que servimos. Un comisionado del condado escribió al INS para decir: 'Por favor, deshágase de estos extranjeros'. Esto tuvo un efecto polarizador en la comunidad. Un grupo local estaba patrocinando un viaje de estudios para funcionarios públicos a México con el fin de ayudarles a comprender los temas de inmigración. Fuimos a nuestros donantes

asesores para preguntar si podían poner fondos para permitir que el comisionado y algunos otros pudieran ser parte del viaje. Solo necesitamos seis mil dólares, así que no era una cantidad enorme. El comisionado volvió como un hombre cambiado. Se anunció públicamente que iba a trabajar para que su condado fuera acogedor para todos los residentes."

De hecho, las posibilidades de aplicación de una perspectiva global para el trabajo local son prácticamente ilimitadas. He aquí una pequeña muestra de las ideas mencionadas por nuestros colaboradores.

FORTALECIENDO ALIANZAS TRANSNACIONALES

Algunos donantes han hecho donaciones a organizaciones estadounidenses para proyectos destinados a ampliar sus agendas internacionales. Por ejemplo, una empresa donante en el sur de California ayudó a un museo de historia natural local a colaborar con una organización mexicana y producir una película educativa, y fue un proyecto que hizo hincapié en sus intereses comunes y sentó las bases para avanzar en la cooperación:

"Hemos ayudado a patrocinar el rodaje de una película IMAX en Baja California y el Mar de Cortés para el museo local de historia natural y la organización de conservación más antigua de México. La película muestra la biodiversidad de la península y te dan ganas de protegerla. Ha sido clave para la recaudación de fondos para organizaciones de conservación de Estados Unidos y México."

APERTURA DE RUTAS PARA LA COMUNICACIÓN

Muchos donantes han patrocinado proyectos para fomentar la comunicación internacional entre pares: desde estudiantes de primaria hasta proveedores de servicios en entidades sin ánimo de lucro y funcionarios gubernamentales de alto nivel.

El fundador de una fundación familiar explica la génesis de una organización que desarrolla y coordina el aprendizaje basado en proyectos, entre estudiantes y profesores de todo el mundo, usando el internet y otras nuevas tecnologías:

"Empezamos en 1988 con doce escuelas de Moscú y doce escuelas en Estados Unidos. Fue un momento bastante duro, pero el proyecto fue muy exitoso. Quince años más tarde de ese proyecto en particular generamos

sub-proyectos que ahora involucran a más de un millón de niños de 15.000 escuelas en 100 países, vinculándolos en el aprendizaje basado en proyectos a través de las fronteras nacionales, y por lo tanto a través de las fronteras culturales y religiosas."

Con la esperanza de inspirar a un enfoque más global a las políticas nacionales, una gran fundación de la Costa Este de Estados Unidos organiza un simposio anual de ministros de salud de los principales países desarrollados. Los funcionarios revisan la investigación internacional comparativa y discuten estrategias para mejorar el rendimiento de sus sistemas nacionales de salud. La fundación también apoya programas de intercambio que permiten a los profesionales de la salud estudiar innovaciones en otros países.

Lecciones claves de donantes

■ **Infórmese sobre cuestiones**

jurídicas y fiscales pertinentes.

Si decide financiar directamente, realice la debida diligencia en cuestiones legales y fiscales pertinentes en Estados Unidos y en el país de destino, y establezca los procedimientos y el calendario para regir su trabajo. Contrate personal y consultores a largo plazo como aliados para asegurarse de que las cosas funcionen bien a nivel administrativo y programático. Como observó un administrador de donaciones de una fundación privada, “por lo general los administradores de donaciones son otro par de oídos para responder a las preguntas de los beneficiarios, lo que les ayuda a comprender nuestra forma de pensar acerca de los reportes e informes, entre otros.”

■ **Dedique tiempo para la inves-**

tigación y la reflexión. Nuestros colaboradores recomiendan enfáticamente invertir tiempo en su propia educación, la de sus colegas y la de los miembros de junta sobre los aspectos importantes de sus países y sobre temas objetivos que están interesados en ayudar. El ex-director de un importante centro de donación y de una biblioteca europea contó cómo comenzó una nueva fuente de donación para el medio ambiente en Europa del Este:

“Lo que realmente quería saber al comienzo era: ¿qué estaban haciendo en todo el mundo para poder encontrar espacios y oportunidades para dejar una huella? Escogimos un estudiante de maestría para acampar en la biblioteca durante una semana o dos, y luego escribir un informe completo.”

■ **Clarifique los valores que guían**

sus donaciones. Un donante de una fundación de familia explicó cómo los valores de la organización informaron sobre sus donaciones:

“Tenemos áreas temáticas—desarrollo comunitario, salud, desarrollo económico—pero dentro de estos hay cientos de posibles programas. El reto era crear un proceso de selección. Hemos articulado un conjunto de valores: la participación local en la toma de decisiones, la información provista por la población local y un enfoque de abajo hacia arriba. Eso descarta gran cantidad de temas. Nos dimos cuenta de que no queríamos financiar gente de afuera que quería entrar en una comunidad nueva y empezar un nuevo trabajo, sino que nos gustaría trabajar con personas que tienen relaciones en el terreno y que estaban construyendo capacidades para que las personas de la comunidad pudieran resolver sus propios problemas. Un número de nuestras donaciones va a organizaciones sin fines de lucro con sede en Estados Unidos, pero las financiamos solo si están trabajando en estrecha colaboración con una organización comunitaria en el extranjero.”

■ **Identifique las limitaciones institucionales y personales.**

¿Qué recursos financieros, tiempo de su personal y tiempo suyo le dedicará al trabajo internacional? ¿Qué tan involucrado quiere estar? ¿Puede su organización gestionar las decisiones para el programa y los temas legales y fiscales que intervienen en una donación directa? ¿O sería más lógico trabajar a través de un intermediario, al menos en el principio?

- **Desarrolle maneras de comunicarse eficazmente con sus beneficiarios y sus solicitantes.** ¿Cuál es la cultura de comunicación en el país o región en el que va a trabajar, y cómo podría esta condicionar su relación con los beneficiarios? Por ejemplo, hay personas que se sienten más cómodas con la comunicación cara a cara, ¿o puede una parte del trabajo llevarse a cabo por teléfono o e-mail? ¿Podrían ponerse nerviosos al comunicar noticias—especialmente malas noticias—en el momento oportuno?

Algunos colaboradores hicieron hincapié en la importancia de trabajar con los beneficiarios para garantizar la comodidad mutua y la claridad de las expectativas respecto a cómo y cuándo deben estar en contacto.

- Considere una visita al sitio o un viaje de estudios a un nuevo entorno para conocer beneficiarios potenciales y otros. Esto puede proporcionar el tipo de información importante que los donantes necesitan para respaldar sus recomendaciones de financiación. Por ejemplo, el director de una pequeña fundación familiar recordó una visita a un proyecto comunitario de desarrollo rural en México:

“El director era una de esas personas carismáticas, con chispa, y me di cuenta que él personalmente iba a hacer que esto funcionara. Ese día en la oficina, estaba claro que no era una burocracia: este era un grupo de personas apasionadas.”

- **Escuche con atención a los intereses y preocupaciones de las comunidades locales.** La asistencia de los consultores expertos puede ser particularmente útil en la coordinación de conversaciones locales. Organice reuniones para tantear el terreno y para que otros puedan llegar a conocerle. Al explorar el campo con los beneficiarios potenciales, recuerde que su educación le puede costar tiempo y recursos. Es posible que desee reembolsarles los gastos de sus viajes, ofrecer honorarios, ofertas formativas, o realizar conexiones con grupos que trabajan en temas similares a los suyos para crear redes y aprender unos de otros.

- **Considere a las pequeñas donaciones como una forma de explorar el terreno.** Este enfoque ofrece la oportunidad de aprender acerca de un campo o de un país, mientras que también le da la oportunidad de ofrecer oportuna asistencia a proyectos prometedores que podrían no caber dentro de una donación mayor.

- **Aproveche el conocimiento y las conexiones de fundaciones locales.** Los donantes sugieren hacer contacto con financiadores locales y redes de donantes al reunir información inicial, y además considerar una asociación más adelante.

Lo que los beneficiarios desearían que los donantes supieran

- Las personas en otros países tal vez no entiendan cómo funciona la filantropía en Estados Unidos o su papel como donante. Recuerde, advirtió un donante, que las personas con las que usted habla pueden no entender si usted está recogiendo las ideas o en realidad está tomando de decisiones.
- Un modelo que funciona bien en un lugar no funcionará bien necesariamente en otro. La cultura local—incluyendo las actitudes hacia el emprendimiento, tendencias al soborno y corrupción, y opiniones sobre los extranjeros—puede hundir un proyecto, incluso si el método ha funcionado en otros lugares.
- Trate de aclarar el significado de términos técnicos. Los términos que significan una cosa en los Estados Unidos pueden tener significados diferentes o connotaciones en otros países. Trate de pasar tiempo hablando con todas las partes sobre lo que realmente esperan que se logre y sobre cómo se realizará el trabajo.
- Sea claro acerca de su salida prevista de una donación. Nuestros colaboradores destacaron la importancia de estructurar su trabajo desde el principio con la mirada puesta en su posible retirada. Planifique su estrategia de transición desde el primer momento en el que comience a participar en otro país y trate de dar forma a su papel para apoyar esa estrategia.
- Sea estratégico sobre la traducción. Asegúrese de que los documentos y conversaciones clave se traduzcan del inglés y al idioma principal (o idiomas) de los países en los que está trabajando. Un donante estadounidense que trabaja a nivel mundial traduce todas las diapositivas de su presentación antes de las reuniones internacionales, como ayuda a los participantes bilingües y para mejorar la calidad de las traducciones simultáneas.

Formas de utilizar esta guía

Esta guía está dirigida principalmente a ayudar a donantes para agregar dimensión global a sus donaciones. Puede ser especialmente útil con:

- Aprender acerca de lo que hay en cuanto a los recursos existentes, socios, e información.
- Obtener un panorama de las exigencias legales y logísticas de la donación mundial.
- Pesar las ventajas de trabajar a través de un intermediario frente a la financiación directa.
- Guiar donantes para tomar la decisión inicial de trabajar a nivel internacional.
- Llevar perspectiva global a un programa de financiación interno.

AGRADECIMIENTOS

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

Natasha Amott	Cathy Lavin	Charles Stewart Mott Foundation
Ellen Arrick	Steven Lawry	Community Foundation of Greater Lorain County
Aaron Back	Lauren Maher	Copen Family Fund
Daniel Bartholomay	Idelisse Malave	Council on Foundations International
Douglas Bauer	Niamani Mutima	Committee
Carol Berde	Jacqueline Novogratz	Dowling and Associates, Inc.
Louise Bowditch	Jane Ransom	El Paso Community Foundation
Rob Buchanan	Kyle Reis	EMPower
Junko Chano	Yolonda Richardson	Ford Foundation
Michelle Coffey	Robert Rosenbloom	Funders Concerned About AIDS
Peter Copen	Shannon St. John	Global Equity Initiative, Harvard University
Craig Cramer	Erika Shatz	Global Greengrants Fund
Paul Di Donato	Michael Seltzer	Goldman Sachs Foundation
Anne Dowling	Yumi Sera	Grantmakers Without Borders
Cristina Eguizabal	Dan Siegel	Hauser Center for Nonprofit Organizations, Harvard University
Nancy Feller	Bradford Smith	J.P. Morgan Chase Foundation
Leona Forman	Chet Tchozewski	McKnight Foundation
Brian Frederick	Aron Thompson	NetAid
Barry Gaberman	Isidore Tsamblakos	New Visions Philanthropic Research and Development
Nicholas Gabriel	Jenny Yancey	Rockefeller Foundation
Elan Garonzik	Iftekhar Zaman	Rockefeller Philanthropy Advisors
Peter Geithner		Sasakawa Peace Foundation
Michael Gibbons	Acumen Fund	Sempra Energy Global Enterprises
Irena Grudzinska Gross	Africa Grantmakers Affinity Group	Social Venture Partners
Christopher Harris	Albert Kunstadter Foundation	Seattle Synergos Institute
John Harvey	American Express Foundation	Tides Foundation
Roman Herrington	Bangladesh Freedom Foundation	Triangle Community Foundation
Cornelia W. Higginson	Banyan Tree Foundation	Women's Foundation of Minnesota
Paula Johnson	Blossom Fund	World Bank
Natalia Kanem	Brazil Foundation	
Gisela Keller	Business Enterprises for Sustainable Travel	
Kate Kroeger	Centre for Development and Population Activities	
Geraldine Kunstader		

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

GRANTCRAFT  A service of the
FOUNDATION CENTER

grantcraft.org