

2014

PRACTICAL
WISDOM

FOR FUNDERS

GRANTCRAFT



A service of the
FOUNDATION CENTER

- 2 ¿Por qué trabajar con el Gobierno?
- 6 Maneras de trabajar con el Gobierno
- 12 La búsqueda de buenos socios y proyectos
- 16 Puntos de ingreso: Cuatro casos
- 20 Cómo manejar las relaciones con socios gubernamentales
- 26 Haga un estudio preliminar: Aprenda sobre el Gobierno y cómo funciona

TRABAJAR **CON** EL GOBIERNO

UNA GUÍA PARA FUNDACIONES DONANTES

Translation in partnership with:



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

Trabajando con el gobierno

Orientación para grantmakers

PÁGINA 2

¿Por qué trabajar con el Gobierno?

Para entidades donantes interesadas en la promoción de un cambio sistémico o en abordar problemas de raíz, trabajar con entes del Gobierno puede ofrecer una oportunidad importante e incluso esencial. Sin embargo, también, puede significar aventurarse en territorios en los cuales tanto las reglas como la dinámica de poder son desconocidas.

PÁGINA 6

Maneras de trabajar con el Gobierno.

Desde asociaciones estrechas con plazos y objetivos firmes hasta alianzas poco definidas que evolucionan con el tiempo, la colaboración entre fundaciones y entes gubernamentales se manifiesta de muchas formas. Lo que tienen en común es una motivación para resolver los problemas públicos tomando ventaja de las capacidades distintivas de la filantropía y del sector público.

PÁGINA 12

La búsqueda de buenos socios y proyectos

Los representantes de entidades donantes que forjan buenas alianzas

suelen ser hábiles en descubrir a innovadores dentro de las agencias del Gobierno, funcionarios que están dispuestos a luchar por las mejoras y que saben cómo lograrlas. Estas fundaciones donantes también están a la espera de cualquier oportunidad de aportar su ayuda en el momento mejor indicado.

PÁGINA 16

Puntos de ingreso: Cuatro casos.

Hay ciertas cosas que la filantropía puede hacer de forma más fácil, rápida o flexible de lo que el Gobierno puede hacer por sí mismo. Estos cuatro casos, uno por cada esfera (local, estatal, nacional e internacional) muestran cómo cuatro fundaciones donantes utilizan ese entendimiento para abrir nuevas oportunidades.

PÁGINA 20

Cómo manejar las relaciones con socios gubernamentales

Crear y mantener buenas relaciones requiere planificación, conciencia, concesiones mutuas y honestidad. A continuación se encuentran consejos claros y directos sobre qué hacer en ciertos puntos específicos del ciclo de vida de una colaboración con el Gobierno.

contents

PÁGINA 26

Haga un estudio preliminar: Aprenda sobre el gobierno y cómo funciona.

Cualquier financiador filantrópico que quiera ser un colaborador eficaz con funcionarios del Gobierno tiene que actualizarse sobre cómo funciona el Gobierno en general y lo que significa trabajar en el sector público. Sus realidades y las de ellos no son iguales.

CONTENIDOS ESPECIALES

- 14 Alianzas entre fundaciones y el Gobierno: Su realidad y la de ellos.**
- 24 Cómo evitar los campos minados.**
- 28 Vínculos filantrópicos: ¿Una tendencia que vale la pena fomentar?**
- 29 Lo que desearían los aliados de los Gobiernos que supieran las fundaciones donantes.**

En esta guía, los representantes de entidades donantes describen las ventajas y desventajas de colaborar con el Gobierno, el cual es un estilo de trabajo que parece estar en aumento. La guía incluye anécdotas y casos de estudio sobre alianzas entre fundaciones y agencias gubernamentales a todos los niveles, además de consejos para acrecentar el valor de las asociaciones desde el punto de vista del Gobierno.

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 MAKAI A 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

¿Por qué trabajar con el Gobierno?

Para las fundaciones donantes que trabajan extensamente con el Gobierno, la justificación es la siguiente: si realmente queremos hacer frente a los mayores problemas sociales o atender a las comunidades con necesidades más apremiantes, tenemos que pensar estratégicamente acerca de lo que el Gobierno puede hacer, de cómo la filantropía puede contribuir y sobre de qué manera podemos forjar relaciones que catalicen la acción, permitan el apalancamiento de recursos y aseguren la continuidad del apoyo.

Parece que cada vez más fundaciones donantes están encontrando el anterior argumento convincente. La colaboración entre la filantropía y el Gobierno parece estar al alza, tanto dentro de los Estados Unidos como en el Gobierno en el extranjero, en temas que van desde la reforma educativa y desarrollo económico a la erradicación de enfermedades y la participación democrática. Como comentó un financiador filantrópico: "Las fundaciones están viendo el valor del Gobierno", y reconociendo que trabajar con éste ofrece oportunidades para "hacer frente a los problemas de manera integral, en lugar de gastar el dinero por nuestra cuenta e ignorar el problema de fondo que se va perpetuando."

Esta nueva receptividad aparece tras un período en el cual muchas fundaciones evitaron trabajar con entes del Gobierno. Una representante de entidad donante recuerda experiencias decepcionantes de "programas que nunca crecían" para explicar el porqué de la renuencia de las fundaciones para trabajar con el Gobierno. Otros recordaron haber sufrido las consecuencias de los fracasos públicos o de los proyec-

tos que se interrumpieron o fueron "secuestrados" por los cambios políticos, una elección, nerviosismo repentino del funcionario, una inesperada controversia pública, que estaban más allá del control de cualquier entidad donante.

Incluso hoy en día, algunos representantes de entidades donantes están expresando cautela sobre la colaboración entre el Gobierno y las fundaciones. Un representante de una entidad donante expresó su preocupación "que se pensara que había sido convencido de adoptar los fines y estrategias de un programa de gobierno por nuestros beneficiarios actuales y por el sector en general." Algunos resaltaron el peligro de que la filantropía podría estar ejerciendo (o parecer estarlo) una influencia indebida en la toma de decisiones públicas.

Otros cuestionaron la cooperación con, y por tanto la legitimación, de Gobiernos que son irresponsables, corruptos o represivos.

Un oficial de programas con amplia experiencia en el Gobierno teme que la moda de colaboración podría conducir a algunas fundaciones donantes a buscar alianzas "por el simple hecho de hac-

erlo. Debes hacerlo cuando te permite alcanzar metas relevantes”, recalcó. “Tiene que estar conectado con la misión.” El presidente de una fundación hizo eco de ese sentimiento: “Es importante que las fundaciones donantes sepan que no todas las alianzas con el Gobierno son una oportunidad. A veces lo son y a veces no. La fundación tiene la obligación de hacer una evaluación rigurosa sobre lo que va a ser el impacto al final y si se va a cambiar o a demostrar algo, resolver un problema o a satisfacer una necesidad.”

Y, luego, están las exigencias prácticas de trabajar con el Gobierno. En la mayoría de las fundaciones, trabajar con beneficiarios sin fines de lucro es una parte esencial de su tarea, difícil de hacerlo bien pero fundamentalmente territorio bien conocido. Trabajar con el Gobierno puede sentirse como un terreno desconocido y simplemente difícil. Para navegar con éxito, veteranos de las fundaciones donantes recomiendan perfeccionar algunas áreas específicas de habilidades y conocimientos.

En primer lugar, se recomienda aprender acerca del Gobierno con el cual se está trabajando (cómo funciona, de qué manera se toman las decisiones y cómo las políticas se implementan en el terreno). “Es absolutamente necesario que se conozca las reglas del juego”, advirtió un representante de una entidad donante. “Ganará respeto y acceso si se ha tomado el tiempo para conocer cómo funcionan los funcionarios gubernamentales, lo que les complica las cosas y sus aspiraciones. También es muy valioso conocer las opciones disponibles en el Gobierno, no sólo en la legislación.”

A continuación, se deben aplicar las reglas básicas de un buen ejercicio de

entidad filantrópica, pero haciéndolo con sensibilidad a las circunstancias particulares del Gobierno. Muchos aconsejan tener paciencia, no sólo con el tiempo que toma el trabajo sino también con la inevitabilidad de que “los cambios de liderazgo alterarán la trayectoria de su trabajo y es posible que tenga que empezar esencialmente todo de nuevo.” Por otra parte, los beneficiarios y aliados del Gobierno no son necesariamente tan diferentes de los demás. Un representante de una entidad donante resaltó estos “tres principales” consejos: “1. Aclarar las expectativas. 2. Operar con transparencia. 3. Estar preparado para ser abordado por otras entes gubernamentales interesadas en su subvención.”

Por último, preste especial atención a su propia función, porque la dinámica de poder puede sentirse un poco desconocida. Los consejos de una gran cantidad de representantes de entidades donantes se reducen a esto: recuerde que usted y su fundación no son necesariamente importantes para su socio gubernamental. “Pregunte qué necesita el funcionario gubernamental para hacer de esto un éxito—dijo un representante de una entidad donante—y luego planifique de acuerdo con ello.” “Renuncie a todo el mérito—dijo otro—y dáselo a los colaboradores.”

Algunas fundaciones donantes también plantearon la perenne cuestión de aferrarse a sus propias prioridades mientras se fomenta la cooperación. “Trabajar con el Gobierno no se trata de “hacer campaña y hacer un montón de ruido”, dijo uno. “Se trata de ver dónde se puede ‘apoyar’ al Gobierno para tratar de resolver problemas”, dijo otro. “Trate siempre de ser considerado como parte del equipo, nunca como patrocinador.”

QUICK QUESTION

What's the right relationship between philanthropy and government?

It's practically a given these days that philanthropy and government ought to work together. But what should the relationship look like? How can grantmakers collaborate formally or informally with partners in government to advance the common good? And does everyone think this is such a good idea?

To explore those questions, we invited eight foundation leaders to reflect on the current state of foundation-government collaboration and asked GrantCraft readers to say which statements resonated for them. Well over 1,800 people completed the online survey – and a majority took the time to write substantive responses. That fact alone confirms our view that collaborating with government is very much on the minds of grantmakers in all kinds of foundations.

The questions from foundation leaders clearly got people thinking, so we've decided to share them again in the next few pages. We've also attempted to distill the coupousing of advice and practical wisdom that came back – mainly from grantmakers, but from experienced government and nonprofit partners, as well.

Who's collaborating?

Among grantmakers who've been involved with at least one foundation-government collaboration, nearly everyone said that they work "mostly" or "a lot" of the time with local, state, national, and international. In fact, although international leading large prime funders have used the government less often in the past, the first priority for most is their local area.

Category	Percentage
Social	21.7%
State	21.7%
Local	19.7%
Federal	14.7%
International	8.2%

© 2013 GrantCraft
www.grantcraft.org

RESULTADOS DE UNA ENCUESTA DE GRANTCRAFT

¿Cuál es la relación adecuada entre la filantropía y el Gobierno?

Ocho líderes de fundaciones respondieron a esta pregunta con todo lo relacionado al tema, desde consejos prácticos para trabajar con oficiales de Gobierno hasta advertencias acerca de la posibilidad de perder autonomía. Luego, invitamos a nuestros lectores a comentar sobre las respuestas. Lea nuestro informe de *Quick Question Survey* (Encuesta de preguntas rápidas) en grantcraft.org para ver lo más importante de este debate animado.

TRABAJAR CON GOBIERNOS EXTRANJEROS

La mayoría de las entidades donantes que han contribuido a esta guía trabajan con entidades gubernamentales de los Estados Unidos, ya sea a nivel federal o con determinados estados, condados o municipios. Son menos los colaboradores que trabajan en otros países, y por ello la guía está orientada predominantemente hacia las experiencias de las entidades donantes que trabajan en los Estados Unidos. Gran parte de los consejos que conocemos de alianzas entre Gobiernos y fundaciones son válidos en cualquier situación, aunque las fundaciones donantes internacionales también han ofrecido algunos de sus perspectivas especiales.

En primer lugar, un representante de una entidad donante de Estados Unidos con amplia experiencia en el extranjero dijo: “Siempre oriéntese por el lado de la precaución en la observancia de regulaciones gubernamentales fuera de los Estados Unidos. En los Estados Unidos, una transgresión menor por ejemplo, de leyes tributarias, puede conducir a una multa o alguna mala publicidad.” En un contexto extranjero, puede dar lugar a que la fundación sea expulsada del país. “En los Estados Unidos, en los últimos años—continuó—hemos aprendido que no todo lo que hacemos se ve con aclamación universal. Fuera de los Estados Unidos, esto se ve engrandecido no sólo por la confusión sobre el papel y la intención de las fundaciones, sino por las percepciones sobre el papel y la intención de los Estados Unidos y de los participantes estadounidenses en el extranjero.”

También es esencial, dijo, recordar que “a través de una serie de temas, una fundación estadounidense tiene facultades para abordar las deficiencias en la política gubernamental” en los Estados Unidos. Fuera del país, “somos invitados, y eso cambia lo que se puede decir y restringe en lo que se puede expresar una opinión. Podríamos estar mejor posicionados para financiar el trabajo de defensa y movilización que a participar en ella, si estamos en un entorno donde las ONG pueden hablar con seguridad. En otros lugares, podemos estar en mejor posición para hablar de manera crítica cuando ese discurso puede ser peligroso para los actores locales.

Cuando se trabaja con Gobiernos en el extranjero, concluyó, recuerde “coordinar en estrecha colaboración con las ONG locales, para asegurar que en el mejor de los casos les ayude a promover sus estrategias, y que por lo menos no produzca consecuencias inesperadas que compliquen la situación.”

Otra representante de una entidad donante observó que las colaboraciones pueden “ser quizá más fáciles” cuando se trabaja en el extranjero, “porque el tamaño del Gobierno es a menudo más pequeño, por lo que el dinero de la filantropía es más importante: “Cuando eres de una fundación basada en Estados Unidos que trabaja con un estado extranjero, siempre parece tener la opción de alejarte y llevarte el dinero a otra parte.”

Varias personas señalaron que es ventajoso para cuando se trabaja en el extranjero estar en buenos términos con la Embajada estadounidense. Esto puede ser un “equilibrio delicado” dijo uno de ellos, porque a pesar de que “queremos tener una relación cordial con ellos, no queremos alimentar la percepción de que trabajamos para ellos.”

Otros hablaron de colaborar con el Gobierno para desarrollar la capacidad de los funcionarios públicos con acceso limitado a nuevas investigaciones o tendencias globales, como demuestra el video de GrantCraft *Supporting a New Partnership* (Cómo apoyar una nueva alianza) (grantcraft.org/newpartners), sobre la organización de un viaje internacional de estudios para funcionarios de la salud de la India.

Para obtener información general sobre el trabajo a nivel internacional, vea la guía de GrantCraft *International Grantmaking: Funding with a Global View* (Donativos internacionales: Financiar con visión global)” en grantcraft.org/internationalgrantmaking. El sitio web del proyecto *United States International Grantmaking del Council on Foundations* es también una fuente de información confiable, incluyendo las regulaciones actualizadas sobre la filantropía y organizaciones no gubernamentales en 35 países.

Algunas fundaciones donantes advirtieron de la seducción del poder del Gobierno y urgen claridad acerca de las metas y objetivos fundamentales de la fundación: "Asegúrese de identificar de antemano los puntos de desencadenantes, que harían que se retiraran", dijo uno. "Recuerde—dijo otro—que sólo porque trabaja con el Gobierno, no es necesario que estén de acuerdo en todo."

La cuestión de las relaciones de poder puede ser particularmente difícil. Nos guste o no, la mayoría de los beneficiarios sin fines de lucro tratan a las fundaciones donantes con cierta estima.

Los funcionarios gubernamentales son menos propensos a hacerlo, y esto puede ser inquietante para los representantes de entidades donantes que están acostumbrados a ser el punto de atención de sus beneficiarios sin fines de lucro. "Puede ser una gran lección de humildad—dice una representante de una entidad donante que trabajó durante muchos años en desarrollo

comunitario—cuando los papeles se invierten. Suceden las cosas dentro del Gobierno, sus prioridades cambian, y las razones son a menudo opacas. Es un recordatorio de que las fundaciones son a menudo igual de opacas ante los beneficiarios sin fines de lucro."

En definitiva, aunque muchas entidades donantes ven que las ventajas potenciales de trabajar exitosamente con el Gobierno son enormes, también saben que no hay reglas estrictas.

"No hay suficientes modelos a seguir, ejemplos, y lecciones que hayan sido compartidas con sinceridad—señaló un financiador—para formar la base para un conjunto de 'reglas del juego' que guíen la filantropía y el Gobierno "en la manera de trabajar juntos con éxito." Esta guía está dirigida a ayudar a llenar ese vacío con ejemplos de una amplia gama de alianzas destinadas a abordar cuestiones de importancia local, nacional y mundial.

Maneras de trabajar con el Gobierno

COLABORACIÓN VS DEFENSA Y MOVILIZACIÓN

Las fundaciones que quieren tener un impacto en reformas políticas y regulatorias, generalmente lo hacen mediante el apoyo a los esfuerzos de defensa y movilización, destinados a presionar al gobierno para que cambie en lugar de trabajar en sociedad con el Gobierno. Para aprender más acerca del apoyo filantrópico a la defensa y movilización, vea Advocacy Funding: *The Philanthropy of Changing Minds de GrantCraft*, en grantcraft.org/advocacyguide. La guía describe los lineamientos legales para la filantropía y habla sobre los enfoques, tales como involucrarse en la redacción de regulaciones luego de que la legislación haya sido aprobada, que respetan los límites impuestos sobre la defensa y movilización.

“He estado en este negocio por bastante tiempo”, dice un representante de una entidad donante con experiencia en varias fundaciones grandes de los Estados Unidos, “y he visto fundaciones jugar todo tipo de papeles en su relación con el Gobierno. Han jugado la función tradicional de investigación y desarrollo, probando y evaluando ideas nuevas. Han tratado de mejorar el desempeño del Gobierno o de reorganizar la forma en la cual el dinero se utiliza o se asignan los recursos dentro de sistemas existentes. También, han tratado de lograr cambios políticos a través de la defensa y movilización. Las fundaciones también han salido al frente a comprobar condiciones sobre un tema, lo que ha hecho más seguro para el Gobierno entrar en un problema o asunto. También han complementado lo que el Gobierno hace, financiando acciones que deben hacerse para enfrentar un problema, pero que el Gobierno no está en condiciones de hacerlo por una u otra razón.”

En resumen, cada colaboración es tan única como las partes involucradas y puede ir desde iniciativas muy estructuradas y multifacéticas a acuerdos poco definidos para compartir información acerca de objetivos comunes. Las decisiones acerca de qué tipo de colaboración se va a llevar a cabo dependerá de la estrategia en particular, los objetivos y metas que se busquen, así como de lo que los participantes creen que es factible y político.

Es importante, dijeron tanto los representantes de entidades donantes como los funcionarios del Gobierno, buscar claridad desde el principio en temas como los objetivos del trabajo, quién jugará qué papel, qué expectativas

cada parte tiene de la otra, y el proceso de implementación. Definir las cosas con claridad desde el principio puede ayudar a todos a prever riesgos, garantizar que las personas adecuadas estén involucradas, y evitar malentendidos a medida que el ritmo avanza y el trabajo se hace más intenso.

En general, las fundaciones se asocian con el Gobierno en una de las siguientes maneras:

EL TRABAJO EN EQUIPO

En este tipo de relación, una fundación y el Gobierno trabajan juntos directamente para desarrollar e implementar un proyecto. Por ejemplo, representantes de una fundación familiar se enteraron que uno de los principales programas federales de primera infancia estaba siendo renovado. La fundación tenía un interés, desde hace años, en los niños con discapacidades y se acercó a los funcionarios gubernamentales para saber cómo el nuevo diseño del programa integraría mejor a los niños con necesidades especiales. Los encargados de desarrollar las políticas del programa dijeron que compartían las preocupaciones de la fundación, señalando que el programa estaba obligado por ley a inscribir a niños con discapacidades y reconociendo que no estaban seguros de cómo hacerlo bien. La fundación y la agencia federal unieron fuerzas para explorar nuevas soluciones para atender a los niños con discapacidades y para determinar cómo hacer que los mejores enfoques funcionaran bien dentro del programa más amplio, utilizando una combinación de proyectos piloto, programas de capacitación y evaluación.

La cofinanciación por parte del Gobierno no es necesariamente parte de la relación, pero a menudo lo es y, de hecho, algunas fundaciones insisten en ello. Un representante de una fundación nacional que apoya la innovación a nivel estatal señaló que la voluntad del Gobierno de contribuir con “dinero nuevo o reasignado, no sólo recursos en especie” es algo que él y sus colegas ven como un signo vital del compromiso para garantizar que el proyecto tenga éxito: “Hay dos cosas que determinan si vamos a trabajar en los estados. Una es un compromiso del esfuerzo del gobernador, que puede manifestarse en una variedad de formas, y la otra es una garantía de dinero del Gobierno.” El importe de la financiación es menos importante que el compromiso de proporcionarlo.

Otra representante de una entidad donante que cofinancia con el Gobierno explicó las ventajas de este acuerdo: “A veces están poniendo diez dólares por cada uno que ponemos nosotros”, dijo. “Es sólo que nuestro “dólar” es flexible y sus diez dólares no lo son. Ellos estarán muy interesados en el alcance de ese undécimo dólar, ya que puede ser usado para cosas que ellos no pueden financiar.” Reconociendo el potencial del apalancamiento, la fundación “casi siempre pide ver una inversión significativa del Gobierno antes de poner su dinero, o tienen esto como condición para ponerlo.”

La cofinanciación también puede abrir la puerta a un conjunto más amplio y coordinado de actividades conjuntas con el Gobierno, como la defensa y movilización en políticas y la “colaboración en torno al lenguaje legislativo”, según señaló un ex representante

de una entidad donante. Por ejemplo, varias fundaciones nacionales y estatales se unieron a una agencia de educación estatal para buscar mejorar el rendimiento en la educación secundaria y en las tasas de graduación a través de una iniciativa multifacética que incluyó el cambio en las políticas, así como componentes programáticos y de capital. Debido a que la iniciativa puede considerarse como un “proyecto financiado conjuntamente” en Estados Unidos, por la Regulación del Tesoro 53,4945-2 (a) (3), los socios de la fundación privada pueden participar en la elaboración de normas y en el cabildeo sobre la legislación que promueva las metas de la iniciativa. Otra fundación nacional fue capaz de abogar por la aprobación de legislación federal que financiaría a nivel estatal una encuesta del bienestar de los niños, porque la fundación se ha comprometido con la financiación complementaria de la asistencia técnica que permitirá a una amplia gama de grupos—incluidos los estados, los grupos comunitarios y los analistas— a entender y utilizar los datos.

Sin embargo, el líder de una fundación se opuso a la idea de que los acuerdos de cofinanciación necesariamente se tradujeran en un mejor uso de los recursos públicos. “Suena bien, pero el dinero que se apalanca para un propósito, se le está restando a otro. Normalmente, no nos fijamos en eso y decimos: ‘Espera un minuto, estamos tomando dinero de la cuenta de aquí para ponerlo en esa cuenta por allá’. Eso merece más atención por parte de las fundaciones antes de involucrarse de lleno.”

RECURSOS DE COFINANCIACIÓN

La iniciativa Public-Philanthropic Partnership Initiative (una alianza pública y filantrópica), un proyecto del Council on Foundations, ha recopilado una lista útil de tipos de relaciones de cofinanciación junto con definiciones y lineamientos relevantes para cómo y de qué manera de deben utilizar estas relaciones. Vea el sitio web de la iniciativa en www.ppp.cof.org para la información más actualizada sobre cada tipo y para el acceso a una creciente biblioteca de recursos en línea.

- Fondos de contrapartida
- Acuerdos cooperativos
- Donativos al Gobierno
- Patrocinios y copatrocinios
- Compartir personal
- Investigación cooperativa y acuerdos de desarrollo (CRADA, por sus siglas en inglés)
- Premios y otras transacciones

Para obtener información sobre proyectos financiados conjuntamente (“jointly funded projects”) y otras excepciones limitadas de la ley federal de prohibición al cabildeo, vea la herramienta del grupo de entidades donantes Northern California Grantmakers sobre la filantropía en la política pública en www.publicpolicytoolkit.org/pdfs y haga clic en “PF Lobbying Exceptions.”

Algunos representantes de entidades donantes reconocen que los intermediarios locales son a menudo “más inteligentes acerca del contexto” que las fundaciones que los financian.

EL TRABAJO A TRAVÉS DE INTERMEDIARIOS

En este tipo de colaboración, una fundación y una agencia de Gobierno trabajan juntas a través de una organización que aporta conocimientos especiales, o la independencia que viene de ser un tercero, a un tema, proyecto o plan. Una organización intermediaaria puede llevar a cabo todo el proyecto (por ejemplo, la planificación y realización de una investigación sobre el uso de los recursos hídricos por los agricultores locales) con el apoyo de una fundación y la cooperación del Gobierno. O una fundación podría apoyar un intermediario como parte de una iniciativa gubernamental más grande: una fundación, por ejemplo, apoyó un programa universitario de formación de los trabajadores sociales en un nuevo enfoque de protección de menores, pero el servicio en sí lo siguió prestando la agencia estatal.

Las fundaciones a veces prefieren este acuerdo, según dicen algunos representantes, porque los intermediarios son capaces de hacer cosas que el Gobierno no puede hacer por sí mismo. Por otra parte, los intermediarios suelen ser más ágiles y responsables ante la fundación, haciendo seguimiento de los progresos y presentando informes periódicos del trabajo de campo. Algunos intermediarios también sirven como asesores formales o informales de las fundaciones sus socios en el Gobierno, debido a la profundidad de sus conocimientos y su perspectiva más amplia sobre el campo. Además, los intermediarios suelen ser traductores entre la fundación y el personal del Gobierno o “socios de opinión” en la interpretación de tendencias y el desarrollo de estrategias.

La entidad donante puede elegir un intermediario específicamente pues está cerca del terreno y porque tiene conocimientos sobre un campo. Esas cualidades son especialmente valiosas cuando un proyecto está muy lejos geográfica y culturalmente del financiador filantrópico. Una fundación con sede en Estados Unidos que apoya la erradicación de enfermedades en las zonas rurales del África subsahariana, por ejemplo, colabora con los servicios nacionales de salud a través de dos tipos de organizaciones intermediaarias: grupos internacionales con experiencia en salud pública y grupos locales con buen alcance en las comunidades afectadas.

Algunos representantes de entidades donantes reconocen que los intermediarios locales son a menudo “más inteligentes acerca del contexto” que las fundaciones que los financian. Un oficial de programas involucrado en reforma educativa en Estados Unidos explicó: “Por un lado, queremos mantener un personal inteligente, pequeño y ágil y, por otro, queremos trabajar a escala. Por lo tanto, a veces trabajamos a través de intermediarios que representan la fundación en una alianza geográfica con una ciudad o estado. Trabajar a través de intermediarios aumenta tanto la rendición de cuentas como la transparencia.” Para esta fundación, los intermediarios aclaran la perspectiva de los representantes y les permite concentrarse en el contexto más amplio.

Cuando hay disponibilidad de intermediarios experimentados y de confianza, las alianzas pueden ser mucho más fáciles de establecer. En algunos campos, los intermediarios fomentan relaciones duraderas con los socios del

Gobierno (por ejemplo, las organizaciones de vivienda sin fines de lucro con los organismos de vivienda de la ciudad, las cuales las entidades donantes interesados pueden aprovechar).

INTERCAMBIO Y APRENDIZAJE

Otra forma de trabajar con el Gobierno es mediante el apoyo a la discusión o intercambio que permite a los funcionarios públicos aprender, planificar y establecer conexiones. Cuando los funcionarios de un estado del oeste de los Estados Unidos expresaron su interés en el rediseño de su sistema de suministro de Medicaid (régimen subsidiado de salud), por ejemplo, una fundación local cubrió el costo de las sesiones informativas y talleres en los que los principales actores gubernamentales involucrados fueron los que evaluaron y aprobaron ideas prometedoras.

Una fundación tiene como práctica reunir a personas de diferentes agencias estatales cuando la cooperación interinstitucional es esencial para la implementación de un nuevo sistema o reforma, un asunto complicado si no están acostumbrados a trabajar juntos. “Entrenamos a la gente”, cuenta un representante de una entidad donante. “A veces nos sentimos como consejeros matrimoniales. Entendemos que van a haber desacuerdos honestos, y les ayudamos a encontrar resultados positivos para ambos lados.”

Un representante de una entidad donante que trabaja a nivel internacional describe un enfoque creativo que su fundación tuvo para el intercambio de información dentro del Gobierno. “Una de las cosas que hicimos durante muchos años fue financiar un taller de redacción. Estos eventos reunieron, casi

como un pequeño período sabático, a la gente de los ministerios, organizaciones sin fines de lucro y universidades para unos seminarios y debates en torno a un tema en particular. Su tarea consistía en producir documentos individuales o en conjunto, en cualquiera que fuera el tema de su conocimiento y experiencia. También les dio tiempo como grupo para escribir sobre algo que era importante para ellos, de tal manera que pudieran pensar juntos.”

Algunas fundaciones apoyan a las organizaciones que tienen relaciones e historial de trabajo con funcionarios del Gobierno, organizaciones como la National Conference of State Legislatures (grupo nacional de legisladores estatales) o la National Governors Association (asociación nacional de gobernadores). Aquellas organizaciones, a su vez, utilizan las subvenciones de las fundaciones para realizar seminarios y sesiones de capacitación que dan a los funcionarios del Gobierno la oportunidad de escuchar a expertos, aprender acerca de reformas en otros lugares, y comparar notas. Este tipo de convocatoria, un representante de una entidad donante observó, puede ser especialmente efectiva durante el proceso de reglamentación, cuando los políticos están escribiendo directrices para la aplicación de la legislación. “Hay mucho que se puede hacer en ese foro porque no nos preocupamos de sobrepasarnos en lo que tiene que ver con la defensa y movilización en políticas, porque no hay ningún proyecto de legislación pendiente. Es un momento en que se puede educar a los reguladores sobre cómo otros estados están haciendo un trabajo innovador.”

En muchos casos, los socios del Gobierno aprecian la rapidez y la flexibilidad con la que la filantropía puede encargar investigaciones para enfrentar las necesidades del sector público. Como un funcionario del Gobierno señaló, “Las fundaciones pueden ayudar a agilizar cualquier tipo de reforma porque se pueden gastar el dinero de la fundación de manera mucho más rápida que en el mundo del Gobierno, donde los mandatos y contratos públicos con plazos determinados dictan la forma y velocidad con la cual se puede gastar el dinero. Las fundaciones pueden ir más allá de todo eso.”

Muchos financiadores filantrópicos que trabajan con el Gobierno destacan la importancia de conocer a los funcionarios del Gobierno en la región o área donde trabajan, compartiendo nuevas ideas y la investigación, y manteniéndolos al día con lo que la fundación está haciendo. “Cuando me encuentro con un informe que sé será de interés de alguien en el Gobierno de la ciudad—dijo una representante de una entidad donante, le pego una nota y lo envío. Tal vez lo lean, tal vez no, pero nos mantiene en su radar.”

EL APOYO A LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

En esta función, una fundación sirve menos como socio del Gobierno y más como un interlocutor entre este y un público más amplio para la solución de problemas de la comunidad. En un estado de Estados Unidos, una fundación familiar tomó la iniciativa de apoyar a un intermediario que diseñó y facilitó diálogos entre padres, educadores y administradores de las escuelas públicas acerca de lo que veían como los problemas más difíciles del sistema

escolar público. El grupo luego trabajó en conjunto para desarrollar una estrategia de consenso para la acción futura, incluyendo la defensa y movilización de la reforma escolar.

En otro estado, el apoyo de una fundación permitió la participación de una coalición de grupos de interés de consumidores en el desarrollo de regulaciones para un nuevo departamento de atención médica administrada. “Sabíamos muy bien que cada operador del sistema médico iba a tener un sin fin de abogados y otras personas en todas las audiencias sobre todos los aspectos de las regulaciones—explicó un representante de una entidad donante, por lo que queríamos asegurar que los consumidores también estuvieran representados, no sólo por uno grupo, sino por cinco.”

Tres fundaciones en una ciudad unieron fuerzas para apoyar una nueva organización sin fines de lucro que organizaba sesiones de deliberación pública entre los legisladores y residentes en diferentes temas, desde la congestión del tráfico hasta la de deserción escolar. La organización también recopiló datos y facilitó investigaciones que informaron los debates y, finalmente, las políticas y los programas. Desde su fundación, la organización se ha convertido en un recurso de confianza para el gobierno local.

Según dijo un representante de una fundación donante, las iniciativas como estas se centran en aumentar la participación del público con su Gobierno, en lugar de la participación solamente entre los financiadores filantrópicos y el Gobierno: “Hay una necesidad de este tipo de participación de la comunidad porque se conocen las opiniones de los residentes antes de que el dinero e influencia se gasten.”

PROYECTOS DE GANANCIAS MÚTUAS

Los proyectos de colaboración exitosos propagan los bienes de ambas partes y producen beneficios mutuos.

Los proyectos piloto pueden servir como “laboratorios” para determinar la eficacia de un enfoque y su capacidad para ser replicados o difundidos en otros lugares. El Gobierno gana flexibilidad para probar nuevos modelos mientras tantea el terreno para una posible oposición política o de la comunidad. La filantropía aprende lo que realmente funciona en las comunidades y, de ser replicado, logra un mayor impacto.

Las reformas del sistema e innovaciones hacen que los servicios públicos sean más eficaces, justos o eficientes. El Gobierno obtiene como beneficio el apoyo de la fundación a la investigación y otros bienes que mejoran la calidad de la ejecución. La filantropía consigue una oportunidad para promover el cambio generalizado y, a menudo, ver de cerca los verdaderos desafíos de la implementación de nuevas políticas.

Los proyectos de investigación permiten tanto al Gobierno como a la filantropía aprender más sobre temas de interés común. El Gobierno diseña una estrategia de investigación que aborda problemas apremiantes del mundo real y obtiene la información relevante y confiable con mayor rapidez. La filantropía se mantiene al tanto de lo que está ocurriendo en el sector público y obtiene la seguridad de que la investigación financiada será utilizada.

Los proyectos de desarrollo de políticas permiten al Gobierno y la filantropía generar, evaluar y aprobar soluciones políticas prometedoras. El Gobierno se beneficia de la investigación independiente de terceros y vincula a la comunidad en la revisión de las políticas antes de que se promulguen. La filantropía aprende sobre las limitaciones prácticas de las políticas y ayuda a mejorar los sistemas complejos.

Los procesos de participación pública incrementan la participación de los miembros de la comunidad en la identificación de los problemas y la creación de planes para enfrentarlos. El Gobierno recibe una imagen más sincera de la opinión pública, así como la oportunidad de recibir comentarios del público y, por último, su aceptación. La filantropía ayuda a amplificar las voces de la comunidad, aumenta la responsabilidad del Gobierno, y aprende acerca de las opiniones y problemas públicos.

La búsqueda de buenos socios y proyectos

“Independientemente de lo que uno termine tratando de hacer de forma sistemática, se tiene que empezar con individuos que sean abiertos y receptivos.”

Para encontrar posibles socios y proyectos en el Gobierno, representantes de entidades donantes experimentados desarrollan redes en las que es probable encontrarse con ideas prometedoras, oportunidades, y conexiones. Se mantienen en alerta constantemente para las personas del Gobierno que podrían ayudar a impulsar una estrategia y para los momentos en los cuales la participación de la filantropía podría ser especialmente valorada.

Para explicar cómo buscan socios en el Gobierno, representantes de una serie de fundaciones sugirieron estos consejos engañosamente sencillos. Cada uno es también una gran táctica de exploración, bien sea que decida trabajar con el Gobierno o no.

Pregunte a su alrededor. El método más común para localizar socios y proyectos en el Gobierno es también el más simple: preguntar. Un representante de una entidad donante que quiera entender un campo y tener una idea de cuáles funcionarios son los más ambiciosos para el cambio, puede pedir recomendaciones a organizaciones de membresía tales como el Council of State Governments (consejo de Gobiernos estatales); beneficiarios, particularmente los que trabajan con el Gobierno o tienen experiencia en el desarrollo de políticas, o colegas en otras fundaciones.

Algunas fundaciones contratan consultores para analizar el entorno normativo y político en una determinada jurisdicción e identificar posibles socios y oportunidades. Una fundación puede decidir contratar a un ex funcionario del Gobierno como miembro del personal o asesor específicamente debido a los contactos que esa persona aporta al trabajo.

Un representante de una entidad donante que trabaja a nivel nacional e internacional destacó que los buenos socios son a menudo un poco diferentes de sus compañeros, y que para encontrarlos se requiere escuchar atentamente, tomarse el tiempo necesario y cierta cantidad de tacto. “Siempre va a haber gente en el Gobierno que quiere ceñirse a la línea del Gobierno y no quiere ver ningún cambio”, dijo. “Algunos van a estar a la defensiva.” Este representante de una entidad donante busca oportunidades para conversar con gente del Gobierno, “tal vez invitar a grupos de personas a participar en debates, talleres o conferencias, y luego de esto ver quiénes parecen prometedores para el trabajo. Independientemente de lo que uno termina tratando de hacer de forma sistemática, se tiene que empezar con individuos que sean abiertos y receptivos.”

Un oficial de programas que trabajó en un Gobierno estatal describe una técnica que usa para mantenerse en contacto con posibles socios: “Cada año, fielmente, asisto a ciertas conferencias que atraen a los funcionarios del Gobierno. Sin embargo, no asisto a muchas de las sesiones. En su lugar, ando por los pasillos. La gente pasa y dice: ‘Vamos a tomarnos una taza de café o una cerveza. Quiero hablar acerca de una idea’. En el transcurso de tres días, puedo tener 100 conversaciones. Es este tipo de cosas, más que cualquier otra, lo que me da oportunidades para trabajar con el Gobierno.”

Busque campeones e impulsores.

En la búsqueda de alianzas con el Gobierno, las fundaciones miran primero a los campeones e impulsores, actores gubernamentales creativos, dispuestos a ir más allá de los límites

tradicionales y capaces de ver la promesa de la colaboración. Un oficial de programas de una gran fundación de alcance nacional explicó cómo funciona: “Hay un gran número de personas buenas en el Gobierno, que realmente saben lo que están haciendo. Puede ser útil para ellos interactuar con gente fuera del Gobierno, compartir ideas, y que quizá les ayuden a promover algo que no pueden hacer internamente o que no pueden hacer exclusivamente desde adentro.” Los campeones e impulsores, dijo, también pueden ser las personas del Gobierno con visión a largo plazo dispuestas a invertir tiempo en la investigación, en la búsqueda de datos, y en la experimentación.

Otra representante de una entidad donante aconsejó encontrar campeones e impulsores en varios niveles de Gobierno: desde profesionales de carrera de nivel medio hasta funcionarios políticos de alto nivel. Recordando una iniciativa para cambiar prácticas forestales en varios estados, explicó que ella y sus colegas habían buscado “gente receptiva en los distintos niveles de Gobierno: desde gente en el campo hasta los altos cargos de la agencia central.” Los campeones en la cima de la organización “realmente entienden por qué la reforma podría ser importante”, y por lo tanto son esenciales, señaló, pero los campeones e impulsores más cercanos a la acción del día a día pueden “asegurar que haya información adecuada y que ayude a cambiar las mentes de las personas o les ayude a formar una opinión.” Por otra parte, los campeones deben estar en el nivel adecuado para que la reforma suceda, y eso no significa necesariamente que es en lo más alto de la escala. “Si el gobernador

es un campeón pero ha nombrado un comisionado que no tiene ningún interés real” en una reforma o proyecto en particular, dijo un representante de una entidad donante, “entonces no es probable que vaya a funcionar.”

Un funcionario del Gobierno instó a los representantes de entidades donantes a pensar no sólo en las personas, sino también en los lugares al ver si tienen lo que se necesita para ser buenos socios: “Existen ciudades o regiones que tienen esa chispa con la cual las fundaciones donantes pueden obtener muy buenos resultados.”

Aproveche los momentos de oportunidad. Esté alerta a eventos como una elección, una crisis, una orden judicial, el nombramiento de un nuevo jefe de la agencia estatal, etc., que puedan crear disponibilidad o apertura para el cambio. Un representante de una gran fundación de alcance nacional señaló: “Hemos definido lo que llamamos “momentos de oportunidad”, por lo que trabajamos con personas cuando están en una crisis. Lo que queremos es que todos se avispén y se den cuenta de que algo tiene que cambiar. Si un gobernador se lanza con una estrategia para el cambio, podríamos ofrecerle ayuda justo después de las elecciones.”

A menudo es ventajoso comenzar a trabajar con el Gobierno a principios de un mandato. Un representante de una entidad donante que solía trabajar en el Gobierno aconsejó: “Si es posible, prográmesse de tal modo que el trabajo empiece al comienzos de una administración porque así, probablemente, tendrá por lo menos un par de años de trabajo.”

Es importante evaluar cada oportunidad individualmente. Según el presidente de una fundación, “Las decisiones sobre en cuáles proyectos nos involucramos con el Gobierno no son predecibles. Estas son discusiones iterativas, fluidas y abiertas, en gran medida impulsadas por objetivos de oportunidad y la presencia de socios fuertes. Evaluamos cada oportunidad midiendo lo que está ocurriendo en nuestro entorno.”

Analice de manera estratégica. Varias personas destacaron la importancia de que la exploración se haga de manera lo suficientemente enfocada para ser eficaz, pero lo suficientemente abierta como para aprovechar nuevas ideas y personas.

Una fundación que tiene como objetivo mejorar los sistemas escolares urbanos donde hay grandes porcentajes de minorías y niños pobres escribe cartas a los distritos que cumplen con esos criterios para sugerir un área en la cual la fundación tiene interés en apoyar nuevas obras. “A veces”—explicó un representante de la fundación donante— “echamos una red muy amplia y enviamos cartas a 100 o más distritos.” En otros casos, “hablamos con mucha gente primero y enviamos menos cartas.” Este último enfoque es “más eficiente”, pero la búsqueda más amplia a veces encuentra socios nuevos y capaces.

Ver GrantCraft de Escaneo el paisaje: Conocer lo que sucede en su campo, en grantcraft.org, para obtener más consejos para escanear las tácticas.

Alianzas entre fundaciones y el Gobierno: Su realidad y la de ellos

La realidad de las fundaciones donantes

Fundación: *“Esta iniciativa es una prioridad para mi fundación.”*

La realidad del Gobierno

Socio del Gobierno: *“Esta iniciativa es sólo una de los cientos de responsabilidades de mi agencia.”*

Como explica el director de desarrollo de políticas públicas de una fundación, los socios del Gobierno se ven a veces confundidos por representantes de fundaciones donantes que quieren “embarcarse en esta gran idea con ellos” a través de un proceso que parece suponer una gran cantidad de reuniones. Para los socios del Gobierno, esa gran idea es sólo una de sus cientos de responsabilidades.” Así que ahí está esa tensión, señaló un representante de una entidad donante: mientras que un proyecto multimillonario para una fundación es enorme, si se es jefe del Departamento de Servicios de Salud de EE.UU., es un proyecto de buen tamaño, pero es realmente muy pequeño en comparación con la totalidad de su departamento.

Fundación: *“Podemos ser selectivos en lo que decidamos trabajar.”*

Socio del Gobierno: *“No tenemos mayor flexibilidad sobre nuestras prioridades.”*

Como explica un representante de una fundación donante con experiencia en el área de salud, los gobiernos no tienen la flexibilidad de elegir como lo tiene una fundación. Existen restricciones legales, políticas y de otro tipo que requieren que el Gobierno haga las cosas de cierta manera, a pesar de que una fundación pueda pensar que estas no son las mejores formas o más innovadoras de hacer algo. Otro representante de una entidad donante señala que si bien “puede quedar claro cuáles son los objetivos de las organizaciones sin fines de lucro o fundaciones que trabajan con una población en especial, si se trabaja con el Departamento de Trabajo de EE.UU., tendrá múltiples objetivos y audiencias. Lo que influye en su toma de decisiones es más dinámico y más político que para una organización que tiene un sólo servicio o un financiador filantrópico con una estrategia muy definida. Es importante tener esto en cuenta en todo momento a la hora de trabajar con las agencias gubernamentales.”

Fundación: *“Tenemos mecanismos que nos dan cierta flexibilidad en el manejo del tiempo.”*

Socio del Gobierno: *“Tenemos ciclos presupuestales anuales a los cuales debemos atenernos.”*

Como señaló un representante de una gran fundación de alcance nacional, “Los gobiernos a menudo tienen un ciclo presupuestario de un año y tienen que hacer que las cosas sucedan a tiempo. Además, se ven penalizados de varias maneras si las cosas no ocurren cuando se supone que deben. Las fundaciones tienen que ser muy, muy atentas a esto y deben determinar, si hay hostilidad o rechazo o retroceso, por qué está sucediendo.” Los representantes de fundaciones donantes advierten que es importante ser realista y entender que es probable que el trabajo con socios del Gobierno tome más tiempo para empezar de lo previsto. Inevitablemente, el primer año, la financiación será inferior a lo previsto y habrá excedentes desde el primer año de la subvención. Otra representante de una entidad donante que encontró difícil ejecutar las subvenciones directamente con el estado de una manera oportuna ahora utiliza agentes fiscales o la fundación operativa con la cual puede mover los fondos más rápidamente.

La realidad de las fundaciones donantes

Fundación: *“No pagamos la cuenta por los servicios gubernamentales que pierden su financiamiento.”*

Un representante de una entidad donante que ha trabajado extensamente con el Gobierno estatal en materia de bienestar infantil contó: “Yo no sé cuántas veces gente del Gobierno ha venido a mí y me ha dicho: ‘El Gobierno federal acaba de eliminar la financiación de este programa, y realmente creo que es importante, por lo tanto, ¿podría financiarlo?’ Y yo les digo, “¿En serio? Si el Gobierno federal dice que no es importante, entonces, evidentemente, este proyecto no se va a mover en un futuro próximo.”

A veces, dijo otro, el problema es simplemente la falta de familiaridad con la filantropía: “A menos que estés en el mundo de las organizaciones sin fines de lucro, todo lo que sabes es que hay entidades llamadas fundaciones que dan una gran cantidad de dinero para algo. Y así la gente en el Gobierno, sobre todo en tiempos difíciles, suele pensar ‘Bueno, las fundaciones pueden pagar las cuentas.’”

La realidad del Gobierno

Socio del Gobierno: *“Un programa importante acaba de ser cortado; las instituciones filantrópicas deberían financiarlo.”*

Fundación: *“Vemos esto como un compromiso a largo plazo.”*

Socio del Gobierno: *“Unas elecciones pueden cambiar todo.”*

Los representantes de fundaciones donantes deben tener en cuenta que sus socios del Gobierno no estarán necesariamente en esos puestos para toda la vida; unas elecciones pueden hacer que incluso las mejores colaboraciones queden sin efecto de la noche a la mañana. Como un oficial de una fundación que trabaja a nivel internacional señala, “La gente puede ser transferida o irse del trabajo porque los partidos cambian, por lo que hay que entender el problema de la sucesión, ya que normalmente en lo que se desea trabajar no va a ser resuelto de manera significativa en un corto plazo de tiempo. Es por eso que tratamos de tener discusiones francas que se centran en ayudar a los que toman las decisiones a que vean un poco más hacia el futuro, no sólo en términos de sus propias carreras profesionales, sino para la unidad o departamento que dirigen.”

El jefe de otra gran fundación a nivel nacional informa que a pesar de lo que pensaban que era una colaboración “cuidadosa y estratégica” con el Gobierno estatal para la reforma escolar, todo “se vino abajo de la noche a la mañana debido a que la administración con la que estábamos trabajando no fue reelegida.” Lo que les faltó, agregó, fue “tomar las medidas necesarias para asegurar que las reformas que habían creado fueran incorporadas en las políticas públicas, que subsisten sin importar qué administración o partido esté en el poder.”

Fundación: *“El Gobierno es misterioso.”*

Socio del Gobierno: *“Las fundaciones son misteriosas.”*

A menudo es sorprendente para los representantes de fundaciones donantes darse cuenta de que los funcionarios del Gobierno están desconcertados acerca de lo que hacen exactamente las fundaciones. Como observó un representante de una entidad donante que ha trabajado en estrecha colaboración con los funcionarios del Gobierno en varios niveles, “Es importante recordar que no todos los Gobiernos locales o del estado y no todas las agencias federales tienen una comprensión igualmente sofisticada del papel de la filantropía y de la forma de trabajar con fundaciones, de tal manera que a todos se les satisfagan sus necesidades y resuelvan sus problemas. En realidad, uno tiene que querer resolver un problema en conjunto y luego pasar a desarrollar un conocimiento y comprensión mutua sobre la otra parte.”

Puntos de acceso: Cuatro casos

Como entidades privadas, las fundaciones tienen mucho que aportar además de dinero para ayudar a impulsar una estrategia actuando de común acuerdo con el Gobierno y otros socios. Estos cuatro casos ilustran el papel especial que la filantropía puede desempeñar en una amplia gama

de iniciativas, trabajando en los diferentes niveles del Gobierno sobre una variedad de temas. En cada caso, la asociación se estructuró para capitalizar las capacidades únicas que la filantropía podría traer a la mesa.

ESTUDIO DE CASO



Laurie M. Tisch Illumination Fund y la Ciudad de Nueva York

Cómo conseguir frutas y hortalizas frescas para los barrios de Nueva York

Al igual que muchas ciudades de Estados Unidos, Nueva York lucha por encontrar maneras de conseguir frutas y hortalizas frescas para los residentes que viven en los barrios donde los productos de calidad

son escasos. Una idea prometedora que ha surgido en los últimos años es la localización de carros portátiles de frutas y verduras en las comunidades que permitan a los habitantes tener fácil acceso a los alimentos de alta calidad y a precios asequibles. La idea captó la atención de los funcionarios del Departamento de Salud de la Ciudad de Nueva York y defensores de los derechos de los niños, quienes unieron sus fuerzas con organizaciones sin fines de lucro locales, defensores de la alimentación balanceada y centros de salud comunitarios para que esto ocurriera.

A través de una alianza entre el *Laurie M. Tisch Illumination Fund* y la Ciudad de Nueva York, la iniciativa “Carros Verdes de Nueva York” está poniendo 1.000 carros de vendedores ambulantes en barrios en los cuales hay alta concentración de enfermedades relacionadas con la alimentación y pocos puntos de venta de frutas y verduras frescas a precios asequibles.

“Como fundación, no estábamos en condiciones de ubicar puntos de venta de alimentos sanos en los barrios que los necesitan, pero queríamos aumentar el acceso a una alimentación sana y las oportunidades laborales”, dijo Gail Nayowith, directora ejecutiva de la fundación. “El Departamento de Salud debe emitir permisos y dar licencias a los vendedores de alimentos para poder operar en la calle.” La iniciativa Carros Verdes también debía trabajar con la Oficina del Alcalde y el Concejo Municipal para permitir la obtención de licencias a los vendedores ambulantes de comida y crear una nueva clase de licencias, específicamente para vendedores que vendían sólo frutas y hortalizas frescas en los barrios designados.

La fundación intervino para ayudar a lanzar las nuevas pequeñas empresas a través de una subvención de \$1,5 millones de dólares del Mayor’s Fund to Advance New York City (Fondo de la Alcaldía para el avance de la Ciudad de Nueva York), una

organización sin fines de lucro vinculada al Gobierno, que recauda dinero privado para apoyar fines públicos. “Por lo general, las fundaciones no financian programas del Gobierno directamente—explicó Nayowith—por lo que debía haber un mecanismo para recibir, controlar y rendir cuentas de operaciones e ingresos.” Los fondos de la subvención cubren un contrato entre la ciudad y una organización sin fines de lucro dedicada al microcrédito para hacer préstamos que permitan iniciar las empresas, así como un contrato con una firma de desarrollo empresarial para ayudar a los vendedores a aprender el manejo de estas.

“Necesitaban más que un permiso y licencia”, dijo. “Necesitaban del desarrollo empresarial y asistencia en cuanto a la ubicación, la compra al por mayor, el almacenamiento y la manera de mostrar sus productos y la construcción de una base de clientes leales.”

Otros fondos de la fundación también permitieron al Departamento de Salud desarrollar materiales educativos y de mercadeo, incluyendo divulgación nutricional, un paraguas reconocible para los carros, bolsas reutilizables, folletos y tarjetas con recetas. Esta asociación atrajo el interés de otra colaboración público-privada (con la participación del Departamento de Agricultura y Mercados del Estado de Nueva York, el Departamento de Agricultura de Estados Unidos y Consorcio Green Market), que en conjunto ayudó a desarrollar un programa piloto para dotar 15 Carros Verdes de Nueva York con máquinas que pueden procesar los beneficios alimentarios.

Ahora, el desafío es asegurarse de que los Carros Verdes de Nueva York queden arraigados en los barrios y, sobre todo, que formen parte de la rutina de compras de comida saludable de los residentes. “¿Cómo puede una fundación o un Gobierno local lograr esto por sí solos?”, preguntó Nayowith. “Después de todo, el Gobierno sólo puede ir hasta cierto punto, y las fundaciones pueden no financiar las iniciativas para siempre. Nuestro objetivo es utilizar las capacidades de ambos para construir algo que tenga piernas y pueda sostenerse por sí mismo.”

ESTUDIO DE CASO



NEW HAMPSHIRE CHARITABLE FOUNDATION Y EL DEPARTAMENTO DE ENERGÍA Y PLANIFICACIÓN DE NEW HAMPSHIRE

La protección de la tierra en un estado en plena expansión



Cuando Lew Feldstein se convirtió en director general de la *New Hampshire Charitable Foundation*, no había duda en su mente que la política pública sería una parte central del trabajo de la fundación.

Un puñado de los miembros de la Junta Directiva compartían ese deseo, otros no estaban de acuerdo, y muchos estaban preocupados acerca de si Feldstein, un confeso liberal demócrata, podría trabajar exitosamente con el Gobierno del estado que era mayoritariamente republicano.

“Esos días no fueron fáciles”—admitió Feldstein—“porque fueron constantes los cuestionamientos por parte de algunos que estaban incómodos con la idea de trabajar para influir en las políticas del Gobierno y, que pensaban que eso sería arriesgar nuestra independencia e integridad.” Eso condujo a cierta tensión, hasta que Feldstein y la fundación se involucraron profundamente en un tema que resonó con personas de todo el espectro político: la creación de un programa público-privado a nivel estatal para duplicar la cantidad de tierras protegidas en el estado.

La fundación proporcionó el capital inicial para una campaña de cinco años cuyo objetivo era conservar 100.000 hectáreas en todo el estado. Esta idea fue producto del grupo ambientalista más grande e importante del estado, la Society for the Protection of New Hampshire Forests (SPNHF) (sociedad para la protección de los bosques de New Hampshire), que había construido una gran reputación gracias a una trayectoria de 90 años como organización moderada y eficaz. “En un momento en que New Hampshire era el séptimo u octavo estado de más rápido crecimiento en el país, y cuando mucha gente sentía que el estado estaba siendo invadido por el crecimiento”, recordó Feldstein, el Trust for New Hampshire Land (fondo para la tierra de New Hampshire) se convirtió en un vehículo para la creación de un terreno común—literalmente—en todas las regiones y sectores del estado. “El fondo permitió a las personas donar terrenos o constituir servidumbres en sus tierras. Con el dinero privado pagábamos por las negociaciones con los propietarios de tierras y la topografía y cosas por el estilo. El dinero público pagaba las servidumbres. El sector privado recaudó más de 3 millones de dólares, y

el sector público puso 70 u 80 millones de dólares. En un espacio de cinco años, casi duplicamos la cantidad de tierras que habían sido protegidas en New Hampshire [fuera del Bosque Nacional White Mountain] en los primeros 200 años de la historia del estado. Y hemos duplicado no sólo en las grandes parcelas, sino también al tratar de asegurarnos de que cada ciudad en el estado tuviera un terreno protegido, lo que permitió que todo el mundo lo tuviera.”

Además del dinero, la fundación contribuyó al proyecto con las conexiones o contactos que tenía la junta y con el tiempo y el “saber hacer” del director. Feldstein testificó ante la legislatura estatal, presidió el grupo de trabajo que estableció los criterios iniciales con los que se definió qué tierras podrían ser protegidas, y se reunió regularmente con el entonces gobernador John Sununu. El resultado fue una asociación público-privada que tuvo éxito en la protección de tierras por un valor de 83,3 millones de dólares, y ha sido una de las iniciativas más ambiciosas en materia de conservación en New Hampshire.

El esfuerzo también cambió el curso de la capacidad de la fundación a involucrarse en la política. “Todo el mundo aplaudió” el éxito de los custodios de terrenos, dijo Feldstein, incluyendo las personas que habían anteriormente afirmado que la fundación debía permanecer fuera del ámbito público. La lección, dijo, es la siguiente: “Los problemas por los que optes involucrarte, importan.” Otro factor que ayudó mucho fue el grado de compromiso de la fundación comunitaria, que estaba “arraigada e incrustada en todas partes del estado. Lograr el custodio de terrenos hubiera sido más difícil de hacer para una fundación privada.”

Para una historia más detallada acerca de cómo el New Hampshire Charitable Foundation llegó a estar involucrada en las políticas públicas, lea “One Foundation’s Story: The NH Charitable Foundation Makes a Significant Impact with Public Policy” (historia de una Fundación: la New Hampshire Charitable Foundation tiene un impacto significativo en el desarrollo de la política pública), por Elizabeth Banwell. Está disponible en grantcraft.org/advocacyguide, bajo el subtítulo “Más sobre este tema” (disponible únicamente en inglés).

ESTUDIO DE CASO



THE ATLANTIC PHILANTHROPIES Y EL DEPARTAMENTO DE TRABAJO DE ESTADOS UNIDOS

Cómo aprovechar el potencial económico de los trabajadores mayores.



Entre 2005 y 2007, el Departamento de Trabajo de Estados Unidos seleccionó 39 comunidades económicamente deprimidas para financiamiento especial para “el desarrollo de talento” dentro de

sus esfuerzos de revitalización económica regional. El programa de The Atlantic Philanthropies, sobre envejecimiento había estudiado la forma de aumentar la seguridad económica de los adultos mayores, por lo que la representante de la fundación Laura Robbins estaba intrigada. Al mirar más de cerca los proyectos seleccionados por el Departamento de Trabajo, se encontró con que sólo uno incluía un enfoque en los adultos mayores.

Robbins vio una oportunidad. Ella y otras personas de la fundación se reunieron con representantes del Departamento de Trabajo para preguntarles si estarían interesados en tratar de crear conciencia y de aumentar la participación de los adultos mayores en las comunidades en las que la agencia ya tenía inversiones.

Convencido, el Departamento de Trabajo acordó elaborar otra oferta de financiación adicional para proyectos diseñados explícitamente para incluir el desarrollo de talento de los adultos mayores. El Departamento asignó 10 millones de dólares para la iniciativa, y la fundación puso 3.5 millones de dólares a través de una agencia de terceros, el Council on Adults and Experiential Learning (CAEL) (consejo sobre adultos y el aprendizaje por experiencia). Con otra organización sin fines de lucro el Council on Competitiveness (consejo de competitividad), CAEL recibió apoyo de la fundación para proporcionar asistencia técnica a las comunidades seleccionadas por el Departamento de Trabajo.

Desde la perspectiva de la fundación, el proyecto no fue perfecto. El esfuerzo se vio interrumpido por un obstáculo al principio, cuando los funcionarios del Departamento de Trabajo se dieron cuenta que tenían prohibido restringir el programa a las 39 comunidades de origen, lo que requirió un cambio en el diseño del programa. Y hubo un cambio en la presidencia de la administración. “El proceso se retrasó alrededor de seis u ocho meses, lo cual fue frustrante”,

recordó Robbins. “Eso también creó problemas para nuestros pagos y los procesos de contabilidad. Tuve que hacer la subvención condicionada a que el Departamento de Trabajo estuviera realmente listo.”

La fundación y su beneficiario, el CAEL, también tenían menos control sobre la selección de los sitios a beneficiar en comparación a cómo habría sido el caso fuera el contexto de una asociación con el Gobierno. “Hubo en cierta manera un acto de fe por nuestra parte de que su proceso fuera a identificar buenos proyectos”, dijo Robbins. “Nuestro beneficiario pudo presentar sugerencias para el proceso de selección de los beneficiarios de financiación, pero no eran parte del comité de selección, así que no había ninguna garantía de que el Departamento de Trabajo usaría nuestras sugerencias. Pero fue un proceso tan abierto como podría ser, teniendo en cuenta los aspectos legales que imponen a la agencia federal mandatos de transparencia.”

Hasta el momento, Robbins está contenta con lo que ha ocurrido. “Nosotros creemos que ya es un éxito debido a que el Departamento de Trabajo ha podido resaltar la importancia de los trabajadores de edad y tiene una amplia lista de distribución de comunicaciones en los círculos de empleo, lo que de por sí ya es una victoria. Además, 130 regiones han pensado lo suficiente en los trabajadores de edad como para solicitar subvenciones del Departamento de Trabajo. Hemos encontrado que los grupos que solicitan dichas ayudas a menudo siguen adelante, incluso si no son seleccionadas para su financiación.”

Reflexionando sobre lo que sus socios logran a través de la asociación, Robbins señaló que el Departamento de Trabajo pudo traer apalancamiento a su propia inversión con el dinero de la fundación y aumentar significativamente la atención dentro de la agencia, y en las comunidades, sobre la importancia de los adultos mayores en la planificación económica. “Lo que ha funcionado bien”, concluyó Robbins, “es que ahora existen una gran cantidad de comunidades que piensa en los trabajadores mayores que anteriormente no pensaban en ellos.”

ESTUDIO DE CASO



C FORD FOUNDATION, EL DEPARTAMENTO DE ESTADO DE ESTADOS UNIDOS Y EL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES DE VIETNAM

El legado del Agente Naranja en Vietnam



Treinta y cinco años después del final de la guerra de Vietnam, los efectos nocivos del Agente Naranja y la dioxina utilizada durante la guerra por las fuerzas estadounidenses se siguen sintiendo por millones de personas en Vietnam, algo que Charles Bailey no sabía cuándo fue encargado de la oficina de la Ford Foundation



allí. Pronto descubrió lo sensible que era el asunto, hasta el punto que se había convertido en un punto de fricción entre los Gobiernos de Vietnam y Estados Unidos con amargura por una parte y la negación por la otra. La atmósfera tóxica dejó a Bailey sin poder hacer nada más que otorgar solamente tres subvenciones sobre este tema durante sus primeros años.

Esas subvenciones, sin embargo, fueron la clave para generar confianza entre los vietnamitas y establecer la credibilidad de la fundación. Una subvención fue sencillamente una donación a la Cruz Roja de Vietnam para un fondo para las víctimas del Agente Naranja en un momento que el Gobierno de los Estados Unidos no estaba de acuerdo con que ninguna persona diera dinero a un fondo de este tipo. “Esto demostró que éramos independientes del Gobierno de Estados Unidos como una fundación privada”, señaló Bailey. Otra fue una subvención al Ministerio de la Salud para estudios científicos que, junto con el trabajo de una empresa de investigación medioambiental de Canadá, comenzó a identificar los potentes efectos de las dioxinas en el medio ambiente por la medición de la tierra alrededor de las antiguas bases militares de Estados Unidos. “Utilizar una empresa canadiense que había estado trabajando allí previamente, les dio a los hallazgos un prestigio internacional que hizo difícil para cualquiera controvertirlos. Las subvenciones también tuvieron el efecto de “iluminar de nuevo el problema, en este caso, por la evaluación científica que ayudó a hacer que la gente fuera más allá de los puntos de fricción habituales.”

Las cosas finalmente comenzaron a cambiar en noviembre de 2005, cuando el Presidente Bush visitó Vietnam y emitió una declaración conjunta reconociendo que la relación entre Estados Unidos y Vietnam mejoraría dramáticamente si los Estados Unidos ayudaría a limpiar la dioxina en antiguas zonas de almacenamiento militares. A pesar de que la declaración no habló de los efectos sobre la salud de las dioxinas, fue la primera vez que la cuestión se había planteado en un contexto que dio a entender la responsabilidad de Estados Unidos para hacerle frente. Que se incluyera esta mención se debió en parte a los esfuerzos de Bailey para organizar la cobertura mediática de la visita del presidente, lo que provocó a otros funcionarios del Gobierno a insistir que la frase fuera añadida al comunicado. “Esto no quiso decir que todo estaba resuelto, pero fue un punto decisivo”, recordó Bailey. “Lo interesante fue que no hubo necesidad de otorgar donativos en absoluto. Fue simplemente estar alerta a una enorme oportunidad de los medios de comunicación.”

El evento abrió el camino para que Bailey y otros que trabajan en este tema abordaran al Departamento de Estado de Estados Unidos y el Ministerio de Relaciones Exteriores de Vietnam con una lluvia de ideas sobre los pasos a seguir. Con recursos del Departamento de Estado, se comenzó a trabajar en esfuerzos iniciales de limpieza y exploración técnica, unas tareas que Vietnam y Estados Unidos estaban dispuestos a afrontar. “El lado americano no tenía el dinero para hacer esto”, dice Bailey, “pero la fundación sí, así que financió una serie de pasos que ya han hecho que la zona activa de dioxina en Da Nang casi pasara a la historia.”

La lección aquí, como concluyó Bailey, es que “una vez que las dos partes comenzaron a abrirse sólo un poco, — aunque no queriendo hacer más que eso, una fundación privada fue capaz de entrar y decir: ‘Miren chicos, vamos a buscar áreas comunes, ¿qué podemos hacer que sea útil y cuánto va a costar? Nosotros les podemos ofrecer algún tipo de financiación. Pero vamos a seguir adelante y hacerlo de una manera que produzca resultados que todos podamos celebrar.”

Cómo manejar las relaciones con socios gubernamentales

Las buenas alianzas dependen de las buenas relaciones. Este punto puede parecer obvio pero eso no significa que desarrollar relaciones con los socios del Gobierno sea fácil. Cuando algunos representantes de fundaciones donantes hablaron del trabajo con el Gobierno, sus conversaciones volvieron una y otra vez sobre el reto del mantenimiento de relaciones constructivas. Giros inesperados, arranques y paradas arbitrarias, burocracias arcanas, y las siempre presentes (pero a menudo no admitidas) cuestiones de influencia, lealtad, y percepción pública pueden hacer que los representantes de fundaciones donantes se sientan desorientados.

Para ayudar a mantener el rumbo, los representantes de fundaciones donantes recomiendan establecer una base sólida de objetivos y expectativas, tener claro por qué se está interesado en trabajar en conjunto, y ser realista acerca de las motivaciones y los intereses de sus socios en el Gobierno. A continuación una recopilación de consejos más específicos.

CÓMO GENERAR CONFIANZA

Comience con una buena actitud.

La primera regla para trabajar con el Gobierno es poner a un lado el cinismo sobre los funcionarios del Gobierno.

“Se tiene que comenzar con la actitud de que el Gobierno puede funcionar”, dijo un representante de una fundación donante que ha sido parte de muchas asociaciones con el Gobierno. “Mucha gente parece creer que el Gobierno es bastante malo y que los burócratas son sólo burócratas. Si vienes con esa actitud, no llegarás muy lejos.” Otro dijo: “Constantemente me ha impresionado la competencia, la inteligencia y la buena voluntad de las personas que trabajan en el Gobierno, y por su genuino deseo

de mejorar las cosas.” Aconsejó escuchar con atención lo que los socios del Gobierno tienen que decir y estar atento a las ideas que estén alineadas con la misión y objetivos de su fundación.

Obtenga apoyo desde adentro de su fundación. Para manejar las relaciones externas de la fundación es importante contar con el apoyo y entendimiento desde adentro. Un presidente de una fundación comunitaria pasó años tratando de persuadir a su junta directiva para que trabajaran con el Gobierno del estado sobre un tema en particular, pero no llegó a ninguna parte. La junta lo consideraba “demasiado arriesgado” y “demasiado político”, pero cuando se les acercó con otra cuestión, la conservación de la tierra, estaban entusiasmados. “En nuestro caso, lo que tenía que ver con la tierra era tan neutral, que las mismas personas que se habían opuesto previamente al trabajo en el desarrollo de políticas públicas ahora pensaban que era perfectamente normal que yo testificara y trabajara con el gobernador en esta cuestión.” Con el tiempo, a medida que la junta se sintió más cómoda con las asociaciones con el Gobierno, su disposición de vincularse en otras áreas aumentó.

Estudie las prioridades y los registros de los posibles socios.

A menudo, las fundaciones saben mucho acerca de las innovaciones que se producen en todo el país y pueden señalarles a los Gobiernos los lugares con buenos modelos a seguir. Pero también ayuda cuando los representantes de fundaciones donantes desarrollan el conocimiento histórico específico sobre lo que el futuro socio de Gobierno ya ha hecho, en lo que trabajan en la actualidad, y cómo son sus políticas actuales. Una representante de una fundación donante advirtió: “No

ignore el contexto en el cual ocurren los cambios o cualquier innovación dentro de su campo de trabajo.”

Haga de la sinceridad un hábito. “Sea sincero—aconsejó otro representante de una fundación donante—que esto construye confianza con mayor rapidez. Yo espero sinceridad, y si no la encuentro, supongo que estoy tratando con alguien que no tiene una gran cantidad de poder o que está tratando de darme evasivas. Uno puede ser sincero de una manera respetuosa, sin ser preceptivo ni autoritario, y que lleve al diálogo. ¡Use el humor! Este puede ser muy eficaz para romper rápidamente las barreras.”

Esté alerta a los asuntos éticos.

Muchas personas mencionaron lo que un representante de una entidad donante de Estados Unidos llamó “una creciente preocupación sobre pautas éticas”, incluyendo las preocupaciones de que las relaciones estrechas entre funcionarios del Gobierno y representantes de las fundaciones donantes podrían dar lugar a una influencia indebida de las fundaciones en la política del Gobierno o por lo menos dar esa apariencia. “En algunos casos—informó un oficial de una fundación nacional—nos enteramos de funcionarios públicos que piensan que no tienen permitido aceptar ni una taza de café.” Es aconsejable para las fundaciones donantes preguntar a los funcionarios del Gobierno qué normas se espera que sigan para mantener la completa honradez de las relaciones y conversaciones.

CÓMO ESTABLECER CONDICIONES

Haga claros sus objetivos y expectativas. Cuando se trabaja con el Gobierno, es esencial para ambas partes articular sus objetivos y expectativas. Una fundación utilizó una

carta de compromiso que establece sus expectativas en términos de acceso a los datos y a las personas. Un representante de esa fundación dijo: “Desarrollamos un memorándum de entendimiento firmado que establece los derechos y responsabilidades que ambos tenemos sobre el contenido y los resultados del trabajo, incluyendo una declaración de que el Gobierno no tiene el derecho de corregir los resultados con los que no esté de acuerdo.” Un funcionario de otra fundación recomendó el desarrollo de un estrecho programa con un conjunto bien definido de objetivos. Una tercera fundación recomienda especificar puntos de control, que incluyen el dinero que el Estado se ha comprometido a invertir en cualquier proyecto.

Independientemente de lo clara que sea una fundación acerca de sus expectativas, metas y objetivos, es importante reconocer que el trabajo con el Gobierno es financiamiento de alto riesgo, en el sentido de que aún las metas más explícitas no están escritas en piedra. Cualquier proceso de planificación tiene que ser flexible. Un coordinador para el desarrollo de políticas públicas en una fundación lo puso de esta manera: “Uno sólo debe decir: ‘Bueno, si me voy a meter en este proyecto, voy a jugar con las probabilidades, por lo que voy a abarcar el mayor número de posibilidades que pueda y a tratar de prever todos los resultados, pero debo reconocer que tengo un control limitado sobre esto.’”

Trabaje con todos los partidos políticos. La mayoría de las entidades donantes están de acuerdo en que el bipartidismo—y mejor aún, el no partidismo—debe ser parte integral de todos

“Hemos hecho un esfuerzo consciente para trabajar a través del pasillo y desarrollar fuertes relaciones con ambos partidos políticos.”

“No es ni útil ni adecuado que los funcionarios de la fundación hagan alarde de su papel.”

los esfuerzos que se lleven a cabo en sus colaboraciones con el Gobierno. “Hemos hecho un esfuerzo deliberado para trabajar con ambos lados del pasillo y desarrollar fuertes relaciones con los dos partidos políticos, explicó un representante de una entidad donante, así como con las personas de los centros de investigación, que no necesariamente comparten toda nuestra estrategia o nuestros valores, porque vimos otras áreas en las que sí podíamos trabajar con ellos. Creo que es realmente importante. Si se trata de un sistema de dos partidos políticos, el poner todos sus recursos en sólo una de las partes es muy tonto.” Otra representante de una entidad donante añadió: “Las fundaciones tienen un historial de trabajar con ambos lados del pasillo, independientemente del partido político. Tenemos que estar dispuestos y saber cómo trabajar de una manera muy pragmática con quien sea que esté en el poder o tenga la capacidad de avanzar la estrategia.”

Amplíe su base. Algunas entidades donantes hacen hincapié en la importancia de llegar a más personas interesadas para aumentar el impacto del trabajo, y mantener este en marcha a pesar de los contratiempos. Uno recordó que su fundación apoyó un proyecto de demostración del bienestar infantil con una visión del futuro: “Este fue el primero de su tipo, y resultó ser muy difícil de hacer (al menos si se hacía de la manera en que lo estaban haciendo). Sabíamos que era un tema importante, por lo que además de trabajar con las personas en las agencias federales y estatales involucradas, dimos subvenciones a la National Governors Association (asociación nacional de gobernadores) y a otros grupos para que hicieran presentaciones en sus reuniones anuales que permitieran a sus miembros aprender más sobre el tema.”

Un representante de una entidad donante que trabaja en el extranjero recomienda “reunir a un conjunto de personas, incluyendo a las personas que se sabe que están muy interesadas en la idea o la innovación, y realizar una conversación, una conferencia o lo que sea, donde haya algunos escépticos.” Un representante dice que su fundación a veces hace una pequeña donación a una organización que no comparte la estrategia actual de reforma de la fundación, “aunque no sea una gran subvención, sirve para el desarrollo de un punto de apoyo” y para construir una relación con una estrategia de más largo plazo.

Trate al Gobierno como un sistema.

Ser efectivo con el Gobierno depende del establecimiento de un entendimiento de que la fundación no está en asociación con una sola agencia, sino con una variedad de partes interesadas. Una representante de una fundación donante que trabaja en el campo de la educación, dijo que cuando empezó “esto no lo entendía”, por lo que “trabajó en estrecha colaboración con el superintendente, más que nadie, o simplemente con el sindicato de maestros.” Ella ha aprendido a involucrar a más actores en proyectos clave.

Otros representantes de entidades donantes experimentados también hablaron de tratar de ir más allá de los impulsores y campeones individuales, a una comunidad más amplia de actores gubernamentales. Puede ser útil localizar socios en más de una rama del Gobierno: legisladores, oficiales del ejecutivo, del poder judicial, o de diferentes agencias gubernamentales. Un representante de una entidad donante de California describe la creación de un equipo interinstitucional integrado por los subdirectores de las agencias que trabajan en

bienestar infantil, pero que por lo general no tienen la oportunidad de hablar o resolver problemas juntos. Fue valioso, dijo, “reunir a la gente de ese alto nivel, pues ellos podrían decir: ‘Espera un minuto, tal vez podemos hacer esto de manera diferente.’”

MANTENER BUENAS RELACIONES

Esté dispuesto a ceder. Los socios del Gobierno a menudo se ven presionados por intereses en conflicto y preocupaciones, tanto logísticas como políticas, en las decisiones sobre qué hacer y su voluntad para actuar. La fundación puede tener que hacer ciertas concesiones para trabajar dentro de esos límites. Describiendo un proyecto grande, en colaboración con un estado, por ejemplo, un representante explicó que la fundación creía que era importante enfocar el trabajo en ocho condados, por lo menos al principio. El gobernador se resistió, sosteniendo que era políticamente importante ampliar la iniciativa a nivel estatal. La fundación respondió que la propuesta del estado era una gran extralimitación de lo que este era capaz de llevar a cabo en el tiempo asignado, y que los recursos presupuestados eran insuficientes para trabajar en todos los condados del estado. Los representantes de la fundación donante y los funcionarios de la gobernación negociaron para extender el plazo y aumentar los compromisos financieros, tanto de la fundación como del Estado.

Deje que el Gobierno dirija la estrategia. Un funcionario del Gobierno que no adopta plenamente un programa de reformas no es capaz de asegurar que la estrategia sea suficientemente bien ejecutada para mantenerse a lo largo del tiempo. La posibilidad de que haya resistencia es enorme si un programa es

visto como impuesto por una fundación al Gobierno. Una situación como esa, advirtió un representante de una entidad donante, es “insostenible e imposible de ganar.” Otro señaló: “Siempre ayuda hacer que la gente luzca bien. Y así, cuanto más apoyo le pueda dar a la gente en el Gobierno para hacer mejor su trabajo y saber mucho más acerca de algo, mejor.”

Algunas fundaciones eligen jugar un papel de bajo perfil, detrás de las cámaras, prefiriendo resultados más que llevarse los méritos. Un presidente de una fundación con experiencia en el trabajo con una legislatura estatal ofreció esta perspectiva sobre la razón por la cual es importante dejar que los funcionarios públicos tengan el mérito: “Cuanto más preciso sea sobre el papel que ha jugado, más será posible que los funcionarios públicos pregunten quién diablos eres de todos modos, porque no eres quien está al frente con la responsabilidad sino ellos. Ellos se sienten incómodos al ver que una fundación se lleve los méritos por este trabajo. Y tienen razón.” “La modestia es la clave”, explicó otra fuente de financiación. Una fundación debe estar cómoda con poco o ningún debate público sobre su papel en la mayor parte del trabajo. “No es ni útil ni adecuado que los funcionarios de la fundación hagan alarde de su papel.”

Lleve puesto a su socio. “Lo que dicen en el mundo de la política,—relató un representante de una entidad donante— es que tienes que estar preparado para ‘llevar puesto a tu socio, porque cuando surgen las dificultades, y surgirán, tienes que saber quiénes son tus socios y asegurarte de que todos estén en alineación y de acuerdo sobre cómo van a avanzar la situación. Más que todo, cada uno de

Cómo evitar los campos minados

¿De qué se preocupan más los representantes de las entidades donantes que han trabajado con el Gobierno? He aquí una lista de las cosas de tener en cuenta, y con suerte y una cuidadosa planificación, de evitar.

Pérdida de compromiso. “Hay un riesgo real de que una asociación pueda estrellarse y arder”, dijo un representante de una fundación donante de una iniciativa para la reforma de la salud que se hundió en la legislatura estatal después del arduo trabajo de cuatro fundaciones y el gobernador, “o por lo menos de dejar algunas cicatrices.” Una asociación puede verse descarrilada o su importancia eclipsada por cambios en los vientos políticos o porque un socio comprometido deja su cargo. A veces un socio parece tener la autoridad para impulsar una estrategia, pero no la tiene. Los representantes de las entidades donantes experimentados mitigan el riesgo prestando atención a lo que se llama “el ciclo de vida de un funcionario electo.” Lo ideal es que se introduzcan las nuevas prácticas temprano en el mandato de un funcionario y que se institucionalicen antes de un cambio en el liderazgo.

Las luchas de poder. Como en cualquier colaboración, las partes podrían luchar por los desequilibrios de poder y desacuerdos sobre quien toma las decisiones. Un funcionario del Gobierno que trabaja con fundaciones admitió que “esto está implícito en casi todas las conversaciones. Por ejemplo, tuvimos una fundación que básicamente estaba dándonos un ultimátum. Nos dieron su participación con su dinero, pero cuando estábamos negociando los detalles del programa y no les gustaban algunos de los detalles, dijeron, ‘a menos que hagas esto, no daremos el dinero’. Lo que queremos hacer es negociar de tal manera que todos se sientan cómodos. Yo sé que si no hubiéramos hecho algunas concesiones a sus demandas iniciales en esa conversación, le habríamos dicho adiós a ellos y a su dinero.”

Obstáculos y rigidez. El Gobierno está plagado de más normas y reglamentos que las fundaciones privadas, lo que puede conducir a bloqueos durante un proceso de asociación. Por lo tanto se les aconseja a las entidades donantes “permanecer pacientes” y “entender que esto va a suceder”, según comentó un director de una fundación. “Siendo realistas, en una asociación en la cual otorgamos un donativo de US\$ 100.000 cada año durante cinco años, sólo unos 3.000 dólares se invertirán en el primer año, ya que se necesita demasiado tiempo para que las cosas comiencen en el Gobierno. Así que hay que estar preparado para tener remanentes del primer año o no preocuparse por lo que no se ha gastado.”

Los reglamentos y normas que rodean la financiación pública son complejas y también pueden ser un reto para que los financiadores filantrópicos puedan incorporarlas en sus

esfuerzos. Como señaló un ex funcionario de una fundación: “El Gobierno es un administrador de los dólares del público y tiene todo tipo de disposiciones legales que cumplir. Así que cada vez que el sector filantrópico, supuestamente ‘flexible’, se involucra con ese tipo de entidades en cualquier nivel –local, estatal o nacional– van a tener que hacer frente a una gran cantidad de regulaciones. El dinero se va a gastar en formas que son más limitadas de lo que serían si las fundaciones pudieran operar por su cuenta.”

La percepción de irregularidad. A pesar de tener las mejores intenciones, las fundaciones que se encuentran dentro de los límites legales de trabajo con el Gobierno a veces se topan con la percepción de que están involucrados en una actividad que es cuestionable o poco ética. El presidente de una fundación con una larga historia de trabajo con el Gobierno afirmó: “Este es un problema real y presente, porque muchas veces, la percepción pública de lo que hacemos crea más problemas que la ley. Es fundamental tener en cuenta la percepción porque es la realidad para muchas personas.”

Un funcionario de programas informa que sentía cierta incomodidad con respecto a las “relaciones demasiado cómodas” entre el Gobierno y las fundaciones. “Podría ser perfectamente legal, y hay todo tipo de buenas razones por las que estas relaciones se están produciendo, pero es posible que no se vean bien.” Otro director superior de programas también expresó su preocupación. “Hay mucho dinero de las fundaciones en la mezcla para definir los problemas, consultar con expertos, investigar, hablar con otros canales de información, preguntar a los políticos qué tipo de información necesitan y luego asegurarse de que esta esté disponible de alguna manera. Hay una participación mucho más deliberada y eso me preocupa. Esto refuerza la idea de que si se tiene dinero y acceso, se tiene una mayor influencia.”

La pérdida de la independencia. Una de las preocupaciones más relevantes entre las fundaciones es la amenaza de perder su capacidad de criticar al Gobierno, un papel que históricamente ha sido uno de los más importantes de la filantropía. “Es difícil ser a la vez un buen socio y un crítico abierto”, dijo un representante de una entidad donante, pero esa es precisamente la línea que la entidad donante tiene que estar preparada a seguir. Otro representante de una entidad donante ofreció este recordatorio: “Los funcionarios del Gobierno pueden no estar dispuestos a trabajar con una fundación que ha sido un crítico abierto suyo. En consecuencia, es posible que tenga que elegir qué papel quiere jugar: crítico o socio.”

los socios en la sociedad tiene que ser muy claro, de antemano, sobre cómo se utilizarán sus nombres, reputaciones y marcas durante la asociación.”

Sea una fuente de información precisa y relevante. Un representante de una entidad donante que trabajó en el Sudeste asiático dijo: “Si vas a pedirle al Gobierno que colabore contigo, debes estar seguro de que lo que estás recomendando y el tipo de información que les estás dando. A veces, sólo tienes una oportunidad, especialmente si le estás pasando información a un funcionario público, quien podrá actuar con base a ello. Si lo que has hecho hace que se vean mal, eso es el ‘beso de la muerte’. Asegúrate de que todo lo que estás proporcionando al Gobierno sea legítimo y va a permitirles promover, sean las que sean los asuntos, de forma efectiva.”

Otro señaló que hay diferentes tipos de información que un encargado de desarrollar políticas necesita, “por lo que se debe estar en sintonía con eso.” Recordó que, trabajando con otro beneficiario, este le explicaba que al acercarse a legisladores con una nueva idea, “No puedo darles un discurso académico como si estuvieran en una clase, sino que tengo que ser capaz de decir: ‘¿Cuántos niños quiere llevar a McDonald’s? ¿Quince o treinta?’. Una vez que ven que hay un problema, puedo empezar a hablar técnicamente de las soluciones.” A veces, dijo otro representante de una entidad donante, el verdadero objetivo es “ser sucinto”, cuando eso es lo que se busca. “No se puede esperar que la gente escuche la exégesis, sino que hay que estar preparado para dar el ‘discurso de ascensor’ de por qué algo es importante.”

Sea sensible a las preocupaciones sobre la política, la confidencialidad, y la diplomacia. Muy a menudo, los funcionarios del Gobierno quieren que las cosas queden en privado y que no se divulguen fuera de la reunión. Además, las decisiones tomadas por funcionarios del Gobierno no siempre se hacen únicamente con base en una buena información sino más bien en el contexto de las realidades políticas y las posibles consecuencias. Los representantes de las entidades donantes que entienden y aceptan esto tienden a ser más exitosos porque tienen una “sensibilidad en cuanto a lo lejos que pueden llegar.” Como un oficial de programas advirtió, “Lo último que quieres hacer es crear una mala imagen a la gente con la que estás tratando de desarrollar una relación.”

No tome las cosas a modo personal. Aun cuando se haya establecido la confianza y se haya comenzado a trabajar, algunos representantes de entidades donantes advirtieron que no se debe perder de vista su papel único como financiador filantrópico. “Muy a menudo, uno es un símbolo de algo que a la gente le agrada o no, o te ven como el acceso a cosas que no se pueden conseguir de otra manera, o lo que sea. Muy rara vez se te ve como una persona. Cuando se generan confianza y relaciones con la gente en el Gobierno, uno puede comenzar a pensar: ‘Bueno, podemos realmente hablar con franqueza’. Pero, por lo general, independientemente de lo cercana que sea la relación, al final del día, eres un ajeno prescindible. No se puede tomar esto a modo personal.” Otro representante de una entidad donante hizo una observación similar: “Los empleados del Gobierno tienen un millón de cosas en sus cabezas, así que lo que puede parecer un desaire a

menudo realmente se debe a que están tratando de gestionar muchas cosas al mismo tiempo.”

Vigile de cerca y documente cuidadosamente. Al igual que con cualquier donativo o proyecto, una asociación con el Gobierno merece un cuidadoso seguimiento del progreso. El presidente de una fundación afirmó que es particularmente importante controlar las subvenciones o proyectos con participación del Gobierno porque “a pesar de que los empleados públicos trabajen arduamente para hacer bien las cosas, las exigencias sobre el Gobierno son tan enormes,—responder ante miles e incluso millones de personas todos los días, que es muy fácil que ellos queden atrapados entre la maleza y pierdan de vista los objetivos de la asociación. Los empleados del Gobierno no siempre tienen el lujo o el tiempo de dar un paso atrás y pensar en las cosas de la manera que la gente de una fundación puede hacerlo. Así, las fundaciones tienen que ayudar a mantener las cosas en buen camino.”

Un representante de una fundación donante con una larga historia de trabajo con el Gobierno instó, “Asegúrese de que se tomen notas en todas las reuniones. Si se llega a algún tipo de acuerdo o conclusión, asegúrese de que queden por escrito y que sean compartidos con todos los participantes para que tengan un registro de los mismos. Además, puede ser importante asegurarse de que alguien en el Gobierno que tenga la autoridad para hacerlo dé su sello de aprobación, incluso una firma indicando que lo han leído, o cualquier indicación de que esto no fue sólo creado por personas ajenas.”

Haga un estudio preliminar: Aprenda sobre el gobierno y cómo funciona.

Los representantes de las entidades donantes y funcionarios del Gobierno por igual están de acuerdo en que la filantropía está “lamentablemente desinformada” sobre cómo funciona el Gobierno. Este problema no se limita a las fundaciones: para los que no hayan trabajado en el Gobierno, las operaciones y los procesos gubernamentales pueden parecer misteriosos, de enormes proporciones, o irremediablemente burocráticos. Como el presidente de una fundación con décadas de experiencia con el Gobierno explicó: “Es casi como el Mago de Oz. Sólo ve una gran cabeza, ya sea el alcalde o el gobernador o el presidente, y no tiene ni idea de lo que está pasando detrás de la pantalla. Hasta que hale la cortina, no sabe cómo se hacen las cosas. La gente tiene un montón de fantasías y desinformación sobre cómo se toman las decisiones y sobre qué tipos de procesos gubernamentales existen y cómo utilizarlos como palancas.” La pregunta es, ¿qué pueden hacer los representantes de entidades donantes al respecto?

Algunos representantes de entidades donantes dijeron que ayuda enormemente haber trabajado en el Gobierno o tener colegas cercanos que lo hayan hecho, “porque entonces es más fácil comprender de dónde vienen los actores gubernamentales, ya que puede ser absolutamente abrumador y complejo hacer las cosas en el Gobierno estatal o federal.” La cantidad de diferentes participantes, los procedimientos de adquisición, los plazos, los controles y equilibrios que están involucrados, todos deben tomarse en cuenta. “Si un representante de una entidad donante no entiende estas cosas cuando los actores gubernamentales empiecen a

quejarse de esto o de aquello, es muy difícil trabajar y generar confianza. Pero si ha pasado por eso y dice, ‘He estado allí, he hecho eso, sé de lo que está hablando’, eso ayuda mucho.

Cualquier persona que no haya trabajado en el Gobierno puede tener que invertir tiempo en la creación de redes formales e informales, aprovechando sus contactos que conozcan cómo se manobra en este sector. Un representante de una entidad donante que había pasado décadas trabajando en la educación pública, incluso en un trabajo “desde afuera” con defensores de todo el país en las políticas correspondientes a los educadores, recordó su “primera incursión” como representante en la compleja política de un sólo estado: “Literalmente, me llevaron por los pasillos del capitolio, y nos sentamos con los miembros y el personal del sector público y me explicaron: así es como funciona el sistema.” Lo que encontró fue tanto “interesante como sorprendente”, y la experiencia le ayudó a desarrollar una red de personas a quienes llamar cuando necesitara perspectivas sobre una decisión o proceso gubernamental.

La falta de conocimiento de los representantes de entidades donantes se ve a menudo revelada cuando proponen ideas al Gobierno y se encuentran con su indiferencia. “Los representantes de entidades donantes se sorprenden cuando funcionarios del Gobierno les informan que lo que pensaban que eran buenas ideas no van a funcionar porque los costos son demasiado altos, o que no han tenido en cuenta los recursos humanos o laborales—observa un presidente de una fundación —, esas son las cosas que son importantes

INTRODUCCIÓN AL FINANCIAMIENTO PÚBLICO

El Center for Budget and Policy Priorities (centro para las prioridades presupuestarias y políticas) (www.cbpp.org) ofrece informes de fondo, podcasts y otros recursos sobre los procesos presupuestarios federales y estatales, asuntos de impuestos y programas de asistencia del gobierno en su serie Policy Basics.

La International Budget Partnership (www.internationalbudget.org), una iniciativa del centro, busca hacer más transparentes los presupuestos de los gobiernos a nivel mundial, para que respondan a las necesidades de las personas de bajos ingresos, y para que le rindan cuentas al público.

para el Gobierno, pero no a menudo no se toman en cuenta por las fundaciones cuando llegan al Gobierno con ideas. Cualquier asunto alrededor de contratación, adquisiciones y cómo los Gobiernos reciben y asignan dinero público son procesos que nosotros consideramos burocráticos, pero son partes esenciales de cómo funciona el Gobierno.”

Antes de llevar las ideas al Gobierno, un representante de una entidad donante experimentado recomienda que se revisen y evalúen bien por colegas en la filantropía, beneficiarios que trabajan con el Gobierno, y otros que puedan ayudar a pensar en las consecuencias prácticas de un cambio de política. “Tenemos que saber cómo utilizar la arquitectura de Gobierno para crear programas en los que el Gobierno eventualmente puede asumir el control”, dijo un representante de una entidad donante que se asocia a menudo con Gobiernos locales para diseñar y probar nuevos programas. “Tenemos que entender las políticas tributarias y la elaboración de presupuestos de capital así como degastos. También es necesario entender muy concretamente las restricciones bajo las cuales opera el Gobierno alrededor de los empleados públicos, la contratación, los despidos, ascensos, y salarios, y el hecho de que la administración pública suele definir puestos de trabajo de una manera particular.”

Los representantes de entidades donantes que quieren aprender el funcionamiento del sector público suelen desarrollar ideas en estrecha colaboración con los beneficiarios con especial conocimiento sobre operaciones del Gobierno en un sector determinado, como la justicia, la vivienda, el medio ambiente, o la educación. Muchas organizaciones sin fines de lucro obtienen al menos una parte de sus fondos de los organismos gubernamentales, por lo que prestan mucha atención a las oportunidades de financiación, limitaciones presupuestales y los aspectos prácticos de la implementación de programas. Como señala un funcionario del Gobierno de la ciudad, muchas agencias sin fines de lucro “tienen a personas que manejan las relaciones con el Gobierno, que entienden el presupuesto y hacen un seguimiento de lo que está pasando, pero la mayoría de las fundaciones no las tienen.”

Los representantes de entidades donantes también pueden consultar con grupos afines, asociaciones regionales, y con el Council on Foundations (consejo de fundaciones donantes) en búsqueda de recursos para aprender sobre las complejidades de los programas del sector público y para mantenerse al tanto de lo que está pasando en el Gobierno en un campo o región determinada.

¿Valen la pena los vínculos filantrópicos?

En los últimos años, algunas agencias gubernamentales a nivel municipal, estatal y federal han establecido enlaces formales con la filantropía. El propósito de estos enlaces es el de estimular las alianzas y colaboraciones para el financiamiento filantrópico y gubernamental de las fundaciones y el Gobierno. En Michigan, por ejemplo, la Office of Foundation Liaison funciona con el apoyo de fundaciones que trabajan en el estado, y el director es nombrado conjuntamente por los las fundaciones donantes y el gobernador. El estado proporciona espacio para la oficina, suministros, equipos y, lo más importante, acceso. Las fundaciones donantes de Michigan se acercan al enlace con regularidad con ideas para colaboraciones con el gobierno, y el enlace responde con comentarios acerca de las prioridades del gobierno y los contactos en los organismos competentes. Los funcionarios del Gobierno llevan ideas de colaboraciones que podrían beneficiarse del apoyo por parte de las fundaciones y son guiadas a sus representantes para su posterior discusión. “La función principal de la oficina es facilitar redes de participación de los interlocutores gubernamentales, posibles fundaciones donantes y otros asociados con un interés en el cambio social”, señaló un investigador en filantropía.

Este es sólo uno de varios esfuerzos similares. Nuevo México, por ejemplo, estableció una Office of Philanthropic Outreach (oficina de divulgación filantrópica) en la oficina del gobernador y ubicada en una fundación comunitaria local. En Newark, Nueva Jersey, el enlace filantrópico trabaja con el alcalde para “Apalancar el impacto filantrópico en la ciudad” de las asociaciones de intermediación que “mejoran la vida de los habitantes.”

Un ejecutivo de una fundación empresarial describió estos programas como “inteligentes” porque las oficinas de enlace pueden ayudar “a que coincidamos con la gente en el Gobierno con quien tenemos que hablar.” Un oficial de enlace eficaz “conoce a los funcionarios nuevos y viejos en las agencias del Gobierno que serían buenos contactos. La función del enlace es casi como una póliza de seguro, que evita interferencias para nosotros acerca de nuestra función y de lo que podemos y no podemos hacer. Funciona mejor como un lugar para la resolución de problemas o para traducir prácticas entre todos.”

Otros, sin embargo, expresaron su preocupación de que los enlaces tienen el potencial de ser convertidos en “guardianes”, facilitando el acceso de las personas con dinero o influencia y manteniendo a los otros afuera. “Si bien los participantes en estas reuniones pueden ver sus metas como loables, otros pueden verlas como otro proceso a puerta cerrada, que mantiene al público en general fuera de la toma de decisiones que los afectan”, dijo un crítico. Un ejecutivo de una fundación de tamaño medio está de acuerdo, sosteniendo que una puerta única que racionaliza y negocia qué se financia y qué no, corre el riesgo de diluir las conversaciones sobre lo que la filantropía y el Gobierno deberían estar haciendo: “La filtración no le hace ningún bien a nadie. A menos que un enlace conozca realmente bien a los dos lados y puede navegar y traducir todo entre ellos, se despersonaliza la solicitud de fondos. Es una muleta para la filantropía.”

Lo que desearían los socios del Gobierno que supieran los las fundaciones donantes

La mayoría de usuarios registrados en la página web GrantCraft son personal de las fundaciones. Sin embargo, también tenemos miles de lectores en otros tipos de trabajos: beneficiarios de organizaciones sin fines de lucro, asesores filantrópicos, académicos, miembros de las junta directivas de las fundaciones y funcionarios del Gobierno, por nombrar unos pocos. Para esta guía, se utilizó una encuesta en línea para buscar su consejo, incluido el de los funcionarios del gobierno que han participado en las asociaciones filantrópicas. He aquí una breve lista de las cosas que recomendaron a las fundaciones donantes para ayudar a que sus colaboraciones tengan éxito.

- **Los procesos gubernamentales pueden ser lentos por razones legítimas.** Más que cualquier otro tema, los funcionarios del Gobierno citaron el factor tiempo como un área donde las expectativas de la filantropía y el Gobierno son mundos aparte. “Recuerde que los Gobiernos tienden a moverse lentamente, dijo uno, agobiados por y por protocolos de presupuesto y transparencia que las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro no tienen que cumplir todos los días.” Algunos fueron más allá e incluso defendieron el ritmo lento del Gobierno, recordando a los representantes de entidades donantes que “El Gobierno da respuesta a todos los contribuyentes, por lo que los procesos pueden ser lentos pero incluyentes a largo plazo.” Una persona señaló que “Muy pocos cambios sistémicos pueden suceder en un año, en cualquier lugar, pero sobre todo en el Gobierno. Las asociaciones plurianuales son la única manera de lograr un cambio duradero.”

Sin embargo, un funcionario local sostuvo que los representantes de entidades donantes no deben ser siempre tan pacientes con los procesos burocráticos internos del Gobierno: “Si la filantropía compromete un apoyo y exige una acción oportuna, los Gobiernos locales pueden con toda seguridad acelerar sus procesos para facilitar una acción más rápida.”

- **Para cerrar la brecha cultural, establezca relaciones personales.** Muchos de los encuestados gubernamentales hicieron hincapié en el lado personal del desarrollo de alianzas (aprender sobre el Gobierno, conocer los funcionarios del Gobierno, y familiarizarlos con la forma en la que se trabaja en la filantropía). “Lo más importante que aprendí de mi trabajo en ambos sectores—dijo un responsable político del Gobierno

que fue una vez representante de una entidad donante—es que los socios tienen que reunirse lo suficiente como para empezar a entender el lenguaje, la cultura y las motivaciones de cada uno.” Recuerde, dijo otro, que “una agencia del Gobierno es como cualquier otra organización, que está a cargo de personas, y el éxito viene de las relaciones. Organice una reunión, vaya a almuerzos, esté abierto a hablar cualquier posibilidad que haya y busque los puntos fuertes y los desafíos de cada uno.” Un funcionario informó haber visto crecer una buena colaboración a partir de que los “representantes de las fundaciones participaron como miembros de la comisión gubernamental, como panelistas y como asesores de agencias gubernamentales. Recomiendo esta participación tanto como sea posible.”

- Utilice información y fuentes de datos que tengan credibilidad con los funcionarios del Gobierno. Otra recomendación se centra en generar información que sea relevante para los funcionarios del Gobierno. Preste atención a los indicadores que están utilizando los funcionarios del sector público para evaluar su trabajo y con los que están siendo medidos—aconseja un socio del Gobierno—, ya sean datos sobre el rendimiento estudiantil, seguro de salud, o alguna otra medida: “Cuando un proyecto está vinculado a ellos, hay espacio más amplio para colaborar, siempre y cuando no ponga en peligro sus objetivos originales.” Otro dijo: “Vuélvete capaz de utilizar los datos del Gobierno; el Censo, los Centros de Diagnóstico de Enfermedades y otros programas federales contienen una gran cantidad de información”, y esta puede ayudar a poner en marcha un proyecto de colaboración.
- Reconozca y celebre la participación de los socios del Gobierno. Con mucho tacto, reconozca los esfuerzos de los funcionarios del Gobierno, dijeron algunos de los encuestados, pues esto puede fortalecer una asociación, aumentar las posibilidades de que el cambio vaya a perdurar y sentar las bases para futuras colaboraciones. Recuerde que incluso desde que se está planificando una alianza, dijo un funcionario, “Las ventajas de la colaboración deberán ser reconocidas, medidas, reportadas y promocionadas para que la relación pueda tener alguna oportunidad.” Comprométase a que cada vez que trabaja con el Gobierno debe “alabar y dar las gracias a todos por su participación, por pequeña que sea”, sugirió otro.

■ **El Gobierno valora la independencia de la filantropía: Cultívela.** Varios funcionarios del Gobierno señalaron que la independencia es en gran parte lo que hace que la filantropía sea valiosa para los socios del sector público. “Manténgase alejado de las batallas de los partidos políticos”, dijo uno de ellos, mientras que otro instó a “mantener la independencia, no necesariamente con puntos de vista contrarios, pero sí la con independencia.” Un socio con experiencia comentó: “Sea crítico y constructivo, escuche, pregunte, y ponga a prueba las prioridades del Gobierno, pero rete a los creadores de

políticas directamente.” Igualmente importante, este mismo funcionario dijo, “Sé tú mismo. Tu autonomía es envidiada por el Gobierno, y es útil para ellos. Las fundaciones tienen libertad para experimentar, aprender y equivocarse, mientras que los políticos no tienen estas libertades. Las fundaciones son más útiles cuando son socias verdaderas en hacer que las cosas funcionen, dispuestas a ofrecer asesoramiento y a tomar parte en los riesgos y beneficios, y no sólo seguir ciegamente al Gobierno.”

MANERAS DE UTILIZAR ESTA GUÍA

Trabajar con el Gobierno no es algo que una persona dentro de una fundación pueda hacer sola. Además de animar a otros a leer esta guía, ¿cómo se inicia una conversación entre colegas, miembros de la junta directiva y funcionarios gubernamentales sobre si tiene sentido una asociación?

- **Revise su propia historia.** Revise los programas en los cuales la fundación haya tenido una relación con el Gobierno en el pasado. Entreviste a las partes involucradas. ¿Cómo funcionó? ¿Ha sido útil lo que se aprendió? ¿Y cómo se ha capturado en las prácticas de la fundación? Invite al personal a reflexionar sobre los programas del pasado que no tienen una relación con el Gobierno. ¿Hay aspectos que podrían haber sido mejores o peores dentro de una colaboración entre Gobierno y fundación?
- **Céntrese en los resultados deseados.** Uno de nuestros colegas dijo: “Se hace [el trabajar con el Gobierno], ya que le permite metas anticipadas que importan. Tiene que estar conectado a su misión. “Mire sus programas existentes e invite a sus beneficiarios, al personal o a los miembros del consejo a pensar en lo que podría ocurrir si el Gobierno avanzaba los mismos objetivos. ¿Es algo que se pueda imaginar? ¿Cuál podría ser un primer paso para explorar este potencial con los socios del Gobierno?”
- **Viajen juntos.** Las fundaciones pueden invitar a los participantes de todos los sectores para aprender juntos sobre innovaciones o situaciones problemáticas en un campo o en la comunidad. Las visitas de campo, conferencias, seminarios e incluso la hora del almuerzo pueden crear oportunidades de escuchar a colegas y sentar las bases para las oportunidades en el futuro. Obviamente, en estas situaciones, es importante respetar las normas y los reglamentos relativos a los gastos de viaje y alimentación de los funcionarios gubernamentales.

¿Cómo puede perfeccionar sus habilidades para trabajar con el Gobierno? La guía ofrece muchas sugerencias para aprender acerca de cómo funciona el Gobierno y sobre cómo construir buenas relaciones con los funcionarios del Gobierno. Aquí están algunas de nuestras favoritas, además de algunos de nuestros archivos.

- **Emule a los demás.** Con la ayuda de su asociación regional, de un grupo de afinidad cercano o del Council on Foundations, busque fundaciones que hayan trabajado con el Gobierno en diferentes momentos para aprender más acerca de su experiencia en los campos o las comunidades similares a las suyas.
- **Conozca a la gente.** Durante su visita a las comunidades donde están ubicados sus beneficiarios preséntese a las autoridades locales para saber en lo que piensan, asista al evento anual “Foundations on the Hill”, organizado por el Forum of Regional Associations of Grantmakers and the Council on Foundations para reunirse con funcionarios del Gobierno nacional.
- **Funcione como etnógrafo.** Asista a reuniones a las que van el personal del Gobierno y los funcionarios, escuche cómo piensan y hablan y defina lo que es importante para ellos.

Agradecimientos

Quisiéramos agradecer a los representantes de fundaciones donantes, beneficiarios, otro equipo humano de fundaciones y a los consultores, quienes compartieron generosamente sus experiencias y entendimientos, y a todas aquellas personas cuyas contribuciones de tiempo, talento y perspectiva ayudaron a hacer posible esta guía.

Martin Abregu	Gara LaMarche	The Jennifer Altman Foundation	New York City Health and Human Services
Karen Aldridge-Eason	Michael Laracy	The Atlantic Philanthropies	Office of Foundation Liaison, State of Michigan
Charles Bailey	Steve Lawry	California Wellness Foundation	Rasmuson Foundation
Susan Broman	Michael Lerner	Carnegie Corporation of New York	Steelcase Foundation
Don Chen	Michael Lipsky	Annie E. Casey Foundation	Thomas B. Fordham Foundation
Bob Crane	Rick McGahey	Chicago Community Trust	Vander Ark/Ratcliff
Michelle Depass	Terry Mazany	Council on Foundations	Z. Smith Reynolds Foundation
Michael Edwards	Mary McDonald	Demos	
Kathleen Feely	Gail Nayowith	Ford Foundation	
Lew Feldstein	Stephanie Powers	Bill and Melinda Gates Foundation	
Nancy Feller	Rip Rapson	Hudson Institute	
Chester Finn	Daniel Rader	Isaacs/Jellinek	
Fred Frelow	Laura Robbins	Kresge Foundation	
Linda Gibbs	Patricia L. Rosenfield	Laurie Tisch Illumination Fund	
Barbara Gombach	Tom Ross	New Hampshire Charitable Foundation	
Ruth Holton-Hodson	Sophia Sa		
Paul Jellinek	William Schambra		
Andrea Johnson	Suzanne Siskel		
Diane Kaplan	Steve Solnick		
Kilolo Kijakzi	Tom Vander Ark		

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

GRANTCRAFT  A service of the
FOUNDATION CENTER

grantcraft.org