

Marcy Kelley, Gabriela Boyer y Rebecca Nelson

La comunidad cuenta

Valorar – y rendir cuentas por – lo que los grupos comunitarios aportan a una donación puede rendir dividendos en términos de sus resultados y su sostenibilidad

Haití ha demostrado ser terreno difícil para los patrocinadores internacionales, y muchos proyectos de desarrollo no sobreviven más allá del período de la donación. Pero en 2018, las mujeres de una organización de base en el suroeste de Haití, Fanm Konba, demostraron un ingenio notable para encontrar sus propios recursos. Solicitaron fondos administrados por un donatario de la Fundación Interamericana (IAF) para comprar ganado. Siguiendo los lineamientos de la IAF, las mujeres incluyeron una 'contraparte' – una partida presupuestal que toma en cuenta la mano de obra y otros activos importantes que los grupos comunitarios aportan a las actividades propuestas. El personal de la IAF más adelante descubrió que en realidad estaban aportando USD 35 adicionales de sus propios bolsillos para comprar cerdas y cabras preñadas, para aumentar sus rebaños y maximizar sus ganancias. Dado que las mujeres habían participado en el proyecto desde el principio, con sus propias ideas y recursos, este paso adicional era natural para ellas.

El Congreso de EE. UU. estableció la IAF para apoyar las iniciativas de las comunidades vulnerables que estuvieran dispuestas y fueran capaces de invertir trabajo y activos propios en los proyectos. Esta visión se dio en respuesta a críticas generalizadas en la década de 1960, en el sentido de que la cooperación para el desarrollo internacional estaba creando dependencia, y no autosuficiencia. Así que la IAF adoptó dos conceptos revolucionarios para la época en su ayuda exterior: primero, la agencia financiaría las propuestas de las comunidades en vez de diseñar sus propias propuestas, y segundo, la agencia estimularía que las comunidades coinvirtieran en los proyectos financiados por la IAF.

¿Qué es la contraparte?

'Contraparte' se refiere a los recursos financieros o en especie que las organizaciones comunitarias aportan a los proyectos financiados por la agencia en un papel de coinversionista. Los recursos en especie incluyen trabajo voluntario, infraestructura (edificios, equipamiento, computadoras, vehículos), terrenos y cualquier otro tipo de bienes y servicios que de otra manera hubieran tenido que ser remunerados, comprados o alquilados. Los miembros de la comunidad pueden dedicar su propio tiempo y aportar sus bienes, o pueden obtener los recursos de la contraparte en la comunidad en general, como de organizaciones sin fines de lucro, gobiernos o empresas, a nivel local, nacional o internacional.

Las comunidades a lo largo y ancho de Latinoamérica y el Caribe han invertido sus propios recursos en actividades comunales desde hace cientos de años. Costumbres tradicionales, como la *minga* en los Andes y el *kombit* en Haití, reúnen a los miembros de la comunidad para cosechar cultivos o construir edificios. Sin embargo, la comunidad de ayuda internacional no siempre ha reconocido estos esfuerzos colectivos como una aportación al desarrollo.

En Haití, por ejemplo, los oferentes de ayuda internacional en el pasado no han visto nada más que la necesidad y la falta de recursos, pero en 2019 los haitianos comprometieron recursos en contraparte por un valor de USD 3.7

millones para complementar la inversión de USD 5 millones de la IAF... y este es uno de los países donde es más difícil valorar y movilizar recursos locales. Las cifras son aún más impactantes al considerar la cartera de la IAF en su totalidad. En promedio, por cada \$1 que la agencia ha invertido, los socios donatarios han movilizado alrededor de \$1.30, por lo que no se trata de un gesto simbólico para la IAF. El costo real de una iniciativa es el valor total que comprometen ambos socios, sin el cual no puede avanzar. Este sustento en las necesidades reales hace que las contrapartes comprometidas se mantengan realistas. Dado que en parte están usando sus propios recursos, es lógico que los socios en la comunidad controlen el presupuesto y la implementación.

Para medir las contrapartes, los representantes de la IAF colaboran con las organizaciones locales que solicitan fondos para identificar y asignar un valor monetario a sus activos. En muchos casos, como en el ejemplo de Liga Cuenta que se resalta a continuación, el personal de la IAF muestra a los potenciales donatarios que están aportando más al presupuesto de lo que pensaban.

Identificación de la contraparte en el terreno

Cuando el personal de la IAF visita a un donatario potencial, verifican la inversión real de la comunidad y con frecuencia identifican recursos adicionales que la organización no ha incluido en su propuesta inicial.

Una asociación de ocho comunidades en Costa Rica quería reforestar dos cuencas pluviales. La contraparte propuesta incluía algunos costos administrativos, transporte y capacitación, y representaba alrededor del 20 por ciento del costo general de la donación. Cuando la IAF visitó la comunidad, observaron un vivero que producía los árboles que se plantarían, niños que plantaban los árboles y hacían limpieza comunitaria, y juntas locales del agua que recaudaban fondos para comprar herramientas e insumos. Además, las comunidades se juntaban un fin de semana al año para celebrar su trabajo y su acceso al agua limpia, y conseguían patrocinadores que ayudaran a pagar el costo de la reunión. El presupuesto de la donación no incluía como contraparte ninguno de estos costos.

La IAF financió esta donación con una nueva valuación que incorporó esas contribuciones. Al exponerles esta perspectiva, las comunidades se asombraron al ver que habían movilizado por sí mismas más del 150 por ciento de la inversión de la IAF, y se sintieron empoderadas para emprender aún más actividades con esta nueva concienciación de lo que podían lograr.

El análisis de una muestra representativa de donaciones auditadas de la IAF otorgadas entre 2005 y 2015 demostró que, al final de sus donaciones, los socios donatarios en realidad movilizaron 20 por ciento *más*

fondos de los que se habían comprometido a recaudar originalmente, excediendo sus propias proyecciones por un

Alliance

For philanthropy and social investment worldwide

total de casi USD 400,000.

Además, esta participación puede tener implicaciones importantes para la sostenibilidad de las organizaciones. El personal de la IAF ha observado un vínculo entre la longevidad de las organizaciones y su capacidad para reunir [movilizar] contrapartida. Una evaluación inicial mostró que una organización sin fines de lucro de mujeres uruguayas, Manos del Uruguay, aportó aproximadamente la mitad del monto de su donación en horas de voluntariado, y donó espacios de reunión y aportaciones en efectivo de residentes de la comunidad para organizar una red de cooperativas de mujeres tejedoras. Cuarenta y cuatro años después de la donación inicial, Manos del Uruguay sigue siendo una empresa exitosa con apoyos externos mínimos o nulos.

Respuesta a las crisis

La agencia aún enfrenta algunos desafíos. Primero, la IAF cuantifica y evalúa las aportaciones en especie por país. Aunque hacerlo así permite que el personal del programa juzgue las propuestas con base a su conocimiento del contexto local, dificulta la comparación de las contrapartidas movilizadas entre distintos países y regiones, o de diferentes períodos. En segundo lugar, la definición de aportaciones en especie de la IAF también es, necesariamente, bastante limitada. Es difícil poner precio a los intangibles como la cohesión o la iniciativa de la comunidad, por lo que la agencia mide solamente las aportaciones que pueden medirse de manera más objetiva. Si bien la IAF no intenta calcular el valor de los intangibles' como contraparte de los donatarios, sí reconoce su importancia. Intuitivamente, tiene sentido que la experiencia que obtienen los líderes comunitarios al movilizar recursos para complementar los fondos de la IAF aumente las probabilidades de que sus iniciativas sean sostenibles. Por último, la agencia probablemente no ha registrado en su totalidad la contrapartida movilizada, porque los donatarios no han desarrollado la capacidad para documentarlas. Como demuestra el ejemplo de Liga Cuenca, las comunidades tienden a subestimar sus propias contribuciones. La IAF está desarrollando un manual de capacitación accesible para estandarizar la valuación en distintas carteras.

Con el paso de los años, los miembros del personal de la IAF también han descubierto una verdad incómoda: los solicitantes que representan a poblaciones especialmente marginadas, como grupos indígenas, afrodescendientes o LGBTI, pueden tener más dificultades para conseguir contrapartida a nivel local que los grupos menos marginados. Claramente, si no se toma en cuenta el contexto local, exigir una contrapartida podría crear más obstáculos para que las organizaciones comunitarias reciban financiamiento, en lugar de aumentar sus posibilidades de sostenibilidad. Por lo menos en un caso, un grupo dirigido por afrodescendientes se vio obligado a cerrar cuando la contrapartida comprometida no se hizo realidad. Pese a estos desafíos, las auditorías de la IAF mostraron que los grupos de base de afrodescendientes eran tan capaces de administrar eficazmente sus donaciones como otras organizaciones. En otras palabras, la capacidad para movilizar el monto completo de la contrapartida comprometida no debe ser la única medición de la capacidad de un grupo.

Para evitar poner en situación de mayor desventaja a los grupos ya marginados, la IAF ha elaborado una estrategia basada en el contexto para evaluar las contrapartidas. Esta se aplica a grupos vulnerables en entornos relativamente prósperos, como personas con discapacidades, y para países completos en donde hay menos recursos disponibles. Por ejemplo, el personal de la IAF no espera el mismo porcentaje de contraparte de un solicitante como Fanm Konba en Haití que de uno situado en México.

Alliance magazine
1st Floor, 15 Prescott Place
London SW4 6BS, UK

alliance@alliancemagazine.org
www.alliancemagazine.org
T: +44 (0)207 062 8920

Follow us
@alliancemag
/alliancemagazine

Alliance

For philanthropy and social investment worldwide

Por último, para garantizar que el requisito de la contrapartida sea una oportunidad y no un obstáculo para las comunidades, la IAF comenzó a involucrar más proactivamente a empresas y filántropos locales en el apoyo al desarrollo de grupos de base. Los socios donatarios de la IAF inicialmente aportaron su contrapartida principalmente de su propio dinero y trabajo, y ocasionalmente de subsidios de gobiernos locales u organizaciones religiosas. A partir de la década de 1990, la IAF empezó a fomentar la responsabilidad social corporativa y la filantropía local para aumentar la cantidad de recursos disponibles para potenciales socios donatarios.

Desarrollo del entorno de financiamiento

La IAF ha trabajado con empresas y fundaciones corporativas en Estados Unidos, Latinoamérica y el Caribe, y en otras partes, para aumentar el financiamiento para el desarrollo de grupos de base mediante cofinanciamiento. Por ejemplo, en 1995 la IAF se alió con la organización colombiana Fundación Social para convencer a empresas de apoyar el desarrollo de grupos de base. La alianza resultante de empresas, lanzada como RedEAmérica en 2002, con 12 socios cofundadores, ha aumentado hasta 80 fundaciones corporativas en 14 países y aporta \$3 por cada \$1 que invierte la IAF. Entre otras iniciativas, los miembros de RedEAmérica han financiado a organizaciones que atacan el desempleo, la inseguridad alimentaria y la escasez de agua, y han creado un premio que reconoce las colaboraciones entre corporaciones y grupos de base.

La IAF también ha provisto asistencia financiera y técnica a patrocinadores locales, como fundaciones comunitarias, que reúnen fondos de una variedad de fuentes y ofrecen una fuente de financiamiento más constante a una región geográfica específica que los patrocinadores internacionales con prioridades variables. Como parte de la [Alianza Global para la Filantropía Comunitaria](#) de 2014 a 2019, la agencia colaboró con patrocinadores de todo el mundo para incentivar la filantropía local a través de modelos como las donaciones participativas y los círculos de dar. La IAF ha promovido el sector de las fundaciones comunitarias en Brasil, Costa Rica, México, Nicaragua, Haití y Uruguay.

Recientemente, la IAF ha elaborado un marco de trabajo más sólido para la movilización de activos comunitarios, que enfatiza abrir e institucionalizar las fuentes de financiamiento y la asistencia técnica para el desarrollo de grupos de base.

Aprendizajes clave: ¿por qué valorar y exigir contrapartida?

La IAF considera que su estrategia de movilización de los recursos de contrapartida produce varios beneficios importantes. Es diagnóstica y formativa, al ayudar a la agencia a identificar organizaciones comprometidas con sus localidades y al desarrollar la experiencia de las organizaciones de base en la movilización de activos. Evalúa los activos tangibles e intangibles de la comunidad, como su compromiso, y revive formas locales de dar, como la *minga* o el *kombit*. Impulsa a las organizaciones de base a movilizar una diversidad de recursos, reduciendo su dependencia de los donantes tradicionales, y por lo tanto el desequilibrio de poder entre aquellas organizaciones donantes y aquellas que reciben fondos. Fortalece la participación cívica y promueve los procesos democráticos, como los

Alliance magazine
1st Floor, 15 Prescott Place
London SW4 6BS, UK

alliance@alliancemagazine.org
www.alliancemagazine.org
T: +44 (0)207 062 8920

Follow us
 @alliancemag
 /alliancemagazine

Alliance

For philanthropy and social investment worldwide

presupuestos participativos de gobiernos locales y municipales, y por último atrae a nuevos apoyos e inversionistas a causas locales.

La comunidad del desarrollo internacional históricamente ha visto a algunas poblaciones como destinatarios de ayuda, un punto de vista que persiste en las prácticas filantrópicas pese a décadas de críticas. Este artículo debe retar a cualquier persona que siga convencida del mito de que las personas en países de bajos ingresos no tienen la capacidad o la disposición para invertir en su propio desarrollo. Líderes como las mujeres de Fanm Konba en Haití están a la vanguardia, y nos toca a nosotros como patrocinadores seguir su ejemplo.

Marcy Kelley es directora administrativa de la Oficina de Programas de la Fundación Interamericana

Gabriela Boyer es una representante de la fundación de la Fundación Interamericana

Rebecca Nelson es la redactora/editora de la Fundación Interamericana

Correos electrónicos

rnelson@iaf.gov

mkelley@iaf.gov

gboyer@iaf.gov

Twitter

[@iafgrassroots](https://twitter.com/iafgrassroots)

[@rlee_nelson](https://twitter.com/rlee_nelson).

Alliance magazine

1st Floor, 15 Prescott Place
London SW4 6BS, UK


alliance@alliancemagazine.org

www.alliancemagazine.org

T: +44 (0)207 062 8920

Follow us

 [@alliancemag](https://twitter.com/alliancemag)

 [/alliancemagazine](https://facebook.com/alliancemagazine)