

PROYECTO ECB

ESTUDIO DE

CASO

Tradicionalmente, las grandes ONG compiten por fondos; pero ¿qué sucede cuando se unen para recaudar dinero juntas?

Catherine Gould y Katy Love

Septiembre de 2011

Tradicionalmente, las grandes ONG compiten por fondos; pero ¿qué sucede cuando se unen para recaudar dinero juntas?

1. Seis ONG comenzaron con 5 millones de dólares en el banco, y 7 millones de dólares que todavía debían encontrar...

CARE Internacional, Catholic Relief Services (CRS), Mercy Corps, Oxfam, Save the Children y Visión Mundial Internacional se han reunido en una colaboración única para fortalecer la preparación y la capacidad de respuesta a nivel local, sectorial y de las agencias. El Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades de Emergencia (ECB) busca mejorar la rapidez, la calidad y la eficacia de la comunidad humanitaria para salvar vidas, mejorar el bienestar y proteger los derechos de las personas en las situaciones de emergencia.

En 2008, tras una primera fase del Proyecto ECB, la Fundación Bill and Melinda Gates aceptó una propuesta de seis ONG por un valor de 12,3 millones de dólares para un programa conjunto que duraría otros cinco años. Alejándose de su estrategia tradicional basada en otorgar donaciones para apoyar este proyecto innovador, la Fundación Gates ofreció 5 millones de dólares de financiación básica y las agencias se comprometieron a recaudar juntas los 7,3 millones de dólares restantes. Mientras que CARE USA gestionaba el contrato con la Fundación Gates, las otras cinco agencias firmaron un memorándum de entendimiento que estipulaba la estructura de gestión del proyecto y los métodos de trabajo para la empresa conjunta de cinco años.

Este estudio de caso narra los esfuerzos que hicieron las agencias para reducir juntas el déficit de financiación de 7,3 millones de dólares, al tiempo que lanzaban y sostenían un programa de 12 millones de dólares. Tres años después, el Proyecto ECB está casi totalmente financiado, pero no siempre ha sido un camino fácil...

2. Prioridades establecidas, un equipo de captación de fondos creado, pero en un entorno cambiante.

¿Dónde y cómo comenzaron las ONG con la tarea de recaudar 7.3 millones de dólares?

Conforme a lo estipulado en el memorándum, se estableció un Comité de Captación de Fondos interinstitucional a finales de 2008, con una reunión presencial para poner en marcha la iniciativa. Este grupo está conformado por representantes de financiación y/o programa provenientes de cada una de las seis ONG; su atribución específica consiste en recaudar el déficit de financiación restante, mediante la creación de relaciones y concienciación de los donantes, y, por último, la consecución de apoyo financiero de estos. Tras un largo debate, se decidió que las ONG no se comprometerían con objetivos de financiación específicos por agencia (debido a sus diferentes tamaños y potenciales de captación de fondos), sino que, más bien, reunirían el déficit como un grupo.

En los cinco consorcios a nivel de país de ECB, las ONG y sus socios colaboraron para desarrollar planes conjuntos y anuales de fortalecimiento de las capacidades; mientras que, a nivel de las sedes principales, las seis ONG establecieron sus prioridades y objetivos globales de fortalecimiento de las



capacidades. El personal de programa sénior de cada una de las ONG se reunió luego para desarrollar lo anterior y convertirlo en una serie de notas conceptuales para los proyectos conjuntos; estos, a su vez, abordarían las carencias en capacidades de emergencia, a nivel local, sectorial y de agencias. Esto permitió "un fundamento más concreto para la captación de fondos", de acuerdo con la evaluación parcial del Proyecto ECB (septiembre de 2011).

Fue un comienzo prometedor, con notas conceptuales, planes y captadores de fondos, pero el panorama de financiación estaba cambiando rápidamente, a medida que la crisis financiera mundial se extendía. Asimismo, aunque seguía habiendo una tendencia creciente de donantes institucionales para subvencionar a los consorcios, el poder de las agencias miembro de ECB para captar sumas significativas de dinero no se evidenció de inmediato.

3. Experimentación con modelos de captación conjunta de fondos

Con el apoyo de un equipo central de coordinación de ECB, las seis ONG han estado probando varios modelos de captación de fondos para sus conceptos y planes conjuntos, con resultados variados. A continuación, presentamos una serie de miniestudios de caso de cinco de los enfoques que se han utilizado, en los que se narra por qué y qué ha sucedido hasta ahora.

A. Captación de fondos por Comité: a nivel de las sedes

A nivel global, el equipo de coordinación de ECB convocó al Comité de Captación de Fondos de las seis agencias de manera mensual. El objetivo era iniciar los esfuerzos para reducir el déficit de financiación. En un primer momento, el Comité había esperado que una o dos fundaciones ofrecieran la mayor parte del dinero necesitado. Sin embargo, los captadores de fondos acordaron pronto que ésta era una estrategia con pocas probabilidades de éxito, especialmente cuando la economía mundial se vino abajo en 2009. De acuerdo con un captador de fondos de CRS, "la situación económica y el momento no podían haber sido peores cuando comenzó la Fase II de ECB".

En vez de esto, los captadores de fondos han desarrollado una matriz de opciones de financiación que oscila entre las fundaciones privadas y los donantes públicos, y asignaron la agencia que lideraría estas conversaciones. El desarrollo de esta matriz compartida fue emocionante; en palabras de un captador de fondos de CARE: "La matriz es de lo mejor que uno puede obtener de seis organizaciones sin ánimo de lucro que compiten entre sí, pues al fin de cuentas los flujos de ingresos son competitivos". Hay un "gran nivel de transparencia", aunque "a las agencias les incomoda un poco compartir demasiado", reflexiona un miembro del personal de Visión Mundial. Fue un gran paso adelante para el grupo; las agencias que tradicionalmente competían por fondos ahora estaban compartiendo inteligencia sobre sus relaciones con los donantes. Comenzaron a ponerse en contacto con estos en nombre del Proyecto ECB y no como un grupo de seis, como lo habían hecho con la Fundación Gates.

No obstante, el Comité de Captación de Fondos había tenido una participación irregular y sufría de falta de liderazgo; "la captación conjunta de fondos exige mucha coordinación" dice un miembro del equipo de ECB. Además, los donantes estadounidenses no están particularmente interesados en el fortalecimiento de las capacidades de emergencia y "ha sido difícil ganar fuerza", dice un captador de

fondos de Save the Children, pues "no tuvimos acogida de ningún otro donante aparte de la Fundación Gates". Según un captador de fondos de CRS, "sencillamente es más probable que los donantes respondan a las emergencias... Algunas veces, en términos de financiación, los proyectos surgen antes de tiempo". "El Proyecto ECB era demasiado costoso para lo que el mercado soportaría, lo cual dificultaba la tarea de los captadores de fondos", agrega un miembro del personal del programa de Visión Mundial.

Asimismo, teniendo en cuenta el difícil entorno para la captación de fondos, las ONG se encontraban en una posición difícil y debían escoger entre anteponer un proyecto de agencia conjunto como ECB o sus propias prioridades internas. De acuerdo con un captador de fondos de CARE, al principio "había muy buena voluntad. Pero esto sólo sirve para mantener a las personas en la tarea de lograr un objetivo". Además, la estructura descentralizada de las ONG como Visión Mundial hace que la captación de fondos para un proyecto como ECB sea "extremadamente difícil, pues ninguna de las oficinas de país individuales se apropia necesariamente y, por consiguiente, no siempre funciona el radar de captación de fondos".

Las ONG comenzaron a adoptar enfoques alternativos en lugar de depender exclusivamente del Comité de Captación de Fondos...

B. Captación de fondos por Comité: a nivel de país

Todos los consorcios a nivel de país de ECB estaban recibiendo fondos de la Fundación Gates desde el nivel global cada año, pero en lugar de depender de estos fondos exclusivamente, el consorcio de Bolivia tomó la situación en sus propias manos. Cada ONG miembro se comprometió a tener a alguien en un grupo de captación de fondos para compartir información y coordinar los esfuerzos de recaudación, con el fin de compensar los déficits de financiación para las actividades dirigidas a nivel local.

Cuando DIPECHO hizo un llamamiento para propuestas en Bolivia, el grupo de captación de fondos decidió que las propuestas conjuntas lideradas por una o dos agencias generarían más impacto y serían una forma más eficaz para asegurarse de que el país esté cubierto. Las ONG son capaces de cumplir conjuntamente, gracias a un alto nivel de confianza, de acuerdo con un captador de fondos de HelpAge en Bolivia. Un captador de fondos de Christian Aid en Bolivia está de acuerdo, al comentar que "la oportunidad de reunirse periódicamente con otros captadores de fondos [de otras ONG] facilita el intercambio de ideas y, con el paso del tiempo, estos intercambios son más abiertos, gracias a la confianza que generan". Y prosigue: la captación conjunta de fondos se considera una oportunidad para resaltar las capacidades de cada agencia y construir sobre ellas. De hecho, la captación conjunta de fondos ofrece una oportunidad "para trabajar juntos en una escala mayor", con las agencias más allá de la colaboración original entre las ONG miembros de ECB.

Sin embargo, a pesar de su entusiasmo, un miembro del personal de CARE en Bolivia señala los retos que supone la priorización de las propuestas conjuntas sobre sus propios esfuerzos de captación de fondos a nivel de la agencia. En efecto, estas decisiones se toman a menudo a nivel global. Además, la consulta entre las agencias es difícil y lleva tiempo. Teniendo en cuenta los retos de la amplia consulta que se requiere para la captación conjunta de fondos, un miembro de CRS Bolivia hace hincapié en el

hecho de que el consorcio debe seguir preguntándose a sí mismo: "¿Cuándo es más eficaz trabajar juntos y cuándo no?".

Un miembro del personal de Oxfam Bolivia considera que la captación conjunta de fondos es el camino del futuro; la captación de fondos de los consorcios es preferida por muchos donantes como una forma de recortar los costos que implica la administración de donaciones. Según él, "los donantes han indicado que las propuestas del consorcio serán favorecidas, incluso si los costos administrativos para las agencias son superiores, pues el impacto será más alto". Al tiempo que sigue aprovechando la oportunidad, el grupo de captación de fondos de Bolivia está desarrollando, en el momento de esta publicación, una estrategia conjunta de captación de fondos para permitir la programación conjunta entre más de nueve ONG.

C. Asesores técnicos de diferentes ONG se reúnen en torno a una prioridad común

Inicialmente, algunos de los grupos técnicos de trabajo a nivel global de ECB preveían que el Comité de Captación de Fondos global recaudaría el dinero para sus conceptos y planes conjuntos. Cuando los fondos no estaban llegando (ver Caso A), un grupo de trabajo compuesto por Asesores de Reducción de Riesgo de Desastres (RRD) de cada ONG comenzó a captar fondos directamente por sí mismo para un proyecto conjunto, con el fin de crear una Guía para los Profesionales para la DRR.

Miembros técnicos de CRS se pusieron en contacto con la Oficina de Asistencia para Desastres en el Extranjero (OFDA) de Estados Unidos, en nombre del grupo de Asesores de DRR y desarrollaron una propuesta a fines de 2010. Cuando la financiación de la OFDA no estaba llegando, los Asesores de DRR movilizaron sus propios fondos de agencia (CRS y Save the Children) para que comenzara el trabajo en la Guía, mientras que un captador de fondos de Mercy Corps aseguraba fondos adicionales. CRS continuó las discusiones con la OFDA y posteriormente supo que ésta suministraría los fondos restantes para recortar el déficit de financiación (que ahora era menor) para la Guía. La ECHO también está contribuyendo (ver Caso E).

El enfoque directo y centrado en los proyectos para la captación de fondos parece funcionar...

D. Agencias individuales toman el liderazgo de la financiación de una nota conceptual conjunta a nivel global

Una de las seis ONG, Oxfam, se ha puesto en contacto con sus principales donantes institucionales, DFID (Gobierno británico) y la ECHO (Oficina de Ayuda Humanitaria de la Comunidad Europea) para financiar cuatro de los conceptos y planes conjuntos de todo el espectro de actividades de ECB:

- Una propuesta que se basaba en y extendía el alcance de la conocida *Guía Suficientemente Buena* de la Fase I del Proyecto ECB recibió financiación de la ECHO en 2009; por el contrario, otra propuesta hecha a la ECHO en 2010 para el desarrollo del personal de análisis de riesgos comunitarios fue rechazada, pues las agencias de ECB estaban basadas predominantemente en Estados Unidos.

- Dos grandes donaciones del DFID se aseguraron durante 2010 (1 millón de dólares y 0,5 millones de dólares) para un programa de desarrollo del personal humanitario (como parte de una propuesta mayor hecha por el Consorcio de Agencias Humanitarias Británicas) y para el desarrollo de la medición de impactos de las pautas de respuesta humanitaria (como parte de una propuesta mayor hecha por Oxfam para su financiación humanitaria básica).

Estos son buenos ejemplos de una agencia miembro de ECB que maximiza sus relaciones con los donantes para ayudar a reducir el déficit de financiación de 7,3 millones de dólares. Un captador de fondos de CRS expresa que los donantes europeos han sido "más progresistas y se han mostrado más dispuestos a apostar". No obstante, el modelo de agencia única tiene sus desventajas, tales como la mayor limitación de la participación y la apropiación de la propuesta y las actividades de implementación, derivadas de otras agencias de ECB. Aún así, un captador de fondos de Save the Children apoya el enfoque de captación de fondos por agencia única y piensa que "nosotros [las ONG] deberíamos haber acudido antes a nuestros donantes respectivos, quienes nos conocen y nos tienen confianza".

E. Dos o tres agencias desarrollan y optimizan un liderazgo de donantes a nivel global

Tras las solicitudes al "Grant Facility" de la ECHO en 2009 y 2010, se presentó una nueva propuesta mucho más centrada en la colaboración interinstitucional de ECB en 2011. Tras varios meses de un intenso proceso de fortalecimiento de relaciones con la ECHO por parte de la administración superior, se invitó al Proyecto ECB a presentar una propuesta, y un equipo de redacción de CARE-Oxfam-ECB se puso a trabajar.

En tan sólo unas cuantas semanas, se diseñó un programa que reunió en un mismo paquete a cinco de los conceptos y planes conjuntos sin financiar, más cuatro proyectos recientemente desarrollados. Teniendo en cuenta la magnitud del programa, casi todas las partes interesadas del Proyecto ECB estaban implicadas de alguna forma, tanto el personal de ONG a nivel nacional y global, como los socios externos. Todos fueron consultados en el corto lapso de tiempo, incluyendo a la oficina principal de la ECHO y sus representantes nacionales en los cinco países coordinadores de ECB.

Ha sido difícil lograr el equilibrio adecuado entre la apropiación a nivel global y nacional. El personal del consorcio de Bolivia considera que el proceso no fue lo suficientemente consultativo y piensa que fue muy unidireccional.

Sin embargo, el trabajo duro ha dado resultados, con 1,6 millones de dólares otorgados por la ECHO, lo que aporta una muy necesaria financiación al Proyecto ECB y representa un punto de inflexión para hacer que la ambición de 12 millones de dólares sea viable.

Los resultados hasta ahora...

"Hemos pasado de un enfoque de 'pongan lo que puedan en el bote' a responsabilidades y compromisos específicos".
Captador de fondos de CARE USA

Sobrevivir a una minicrisis por medio de una reestructuración de la financiación

Durante el segundo año, el Proyecto ECB pasó por una minicrisis: la dependencia de los fondos básicos otorgados por la Fundación Gates, en ausencia de suficiente financiación alternativa, estaba amenazando su viabilidad financiera. Los representantes sénior de las seis ONG y el equipo de coordinación ECB acordó una importante reestructuración de la financiación para reducir la exigencia de fondos básicos a nivel global, y con un compromiso financiero considerablemente mayor de cada ONG. Éste fue un paso doloroso pero necesario para que el Proyecto ECB continuara y lograra lo que se había propuesto en 2008. El sentimiento de urgencia creado por el déficit financiero y la posterior revisión de las prioridades de ECB dentro de las ONG fueron, de acuerdo con un miembro del equipo de coordinación de ECB, uno de los principales motores para la exitosa captación de fondos.

Más de 1 millón todavía por recaudar

Tras tres años de los cinco que dura el Proyecto ECB, la situación de financiación es, a primera vista, bastante positiva, con 1,4 millones de dólares todavía por recaudar. Esto significa que las seis ONG y sus socios tanto a nivel global como nacional tienen los recursos necesarios para su trabajo conjunto de fortalecimiento de las capacidades. No obstante, como la mayoría de los fondos llega mucho más tarde de lo que se prevé originalmente, hay mucha presión para poner en marcha varios proyectos en paralelo. Si bien las agencias siguen captando fondos de manera exitosa para el Proyecto ECB, las seis "no han puesto la misma cantidad en el bote", de acuerdo con un captador de fondos de CARE.

Una diversidad creciente de financiación pero con fondos no restringidos de las ONG de los que todavía se depende

En el momento de la publicación de este documento, el Proyecto ECB tiene dos donaciones para financiación básica (Gates, 2008, y ECHO, 2011) y otras cuantas donaciones restringidas. Pero, ¿acaso son la clase de financiación adecuada? A pesar de la amplia gama de donantes potenciales con los que las ONG están conectadas, el Proyecto ECB ha tenido más éxito con los donantes públicos tradicionales. Así pues, como reflexiona un captador de fondos de Oxfam, "la mayor financiación está comenzando a llegar del grupo, por ejemplo, los fondos privados recaudados por Mercy Corps". No obstante, hay mucha dependencia de los fondos no restringidos de las ONG y sus empleados y empleadas están concediendo su tiempo gratuitamente para hacer que la colaboración sea viable; asimismo, a pesar de la constante participación de los representantes sénior, un miembro del personal de Oxfam piensa que "esto se está haciendo cada vez más difícil de justificar internamente".

Mucho aprendizaje sobre cómo captar fondos en un consorcio

La captación conjunta de fondos nunca tuvo la intención de ser un interés primordial del Proyecto ECB, sino más bien un medio para un fin que permitiera la programación humanitaria conjunta. Sin embargo, por razones pragmáticas, se convirtió en un enfoque importante durante los tres primeros años. Como el progreso de la captación de fondos no satisfizo las expectativas originales, el personal de programa y financiación de las ONG ha sido mucho más experimental y oportunista con la captación de fondos de lo

que tal vez habría sido. Esto ha conducido a un trabajo extremadamente colaborativo y una enorme cantidad de aprendizaje, incluyendo el de los captadores de fondos sobre cómo otras agencias recaudan fondos, de acuerdo con CRS.

4. Aprendizaje en progreso

*"Las curvas de aprendizaje han sido pronunciadas.
Definitivamente hemos vacilado algunas veces".*

Captador de fondos de CARE USA

Éstas son algunas de las lecciones más relevantes que se han aprendido durante la trayectoria de las ONG hacia la captación conjunta de fondos...

Saber cuándo captar fondos de manera conjunta y cuándo decir no

Las oportunidades para captar fondos de manera conjunta deberían ser consideradas cuidadosamente y decididas basándose en criterios claros. Estas decisiones deberían comunicarse hacia los niveles superior e inferior de la línea de gerencia, entre las oficinas mundiales y nacionales de las ONG. Cuando los costos de coordinación sean sencillamente demasiado altos o las exigencias de los donantes no coincidan con las prioridades, además de que las necesidades de los beneficiarios se puedan satisfacer más eficazmente de otra forma, es mejor dejar pasar la oportunidad. Como reflexiona un miembro del equipo de coordinación de ECB, "la captación de fondos en consorcio es difícil porque hay un conflicto entre las prioridades de financiación". La captación conjunta de fondos para las iniciativas de fortalecimiento de las capacidades de emergencia se debería basar en un sólido interés previo de los donantes, como aconseja un captador de fondos de Save the Children.

Comprender las diferentes políticas de financiación de las agencias

Uno de los principales tropiezos para las ONG consistió en que, una vez que los fondos estaban disponibles para prestar apoyo, al parecer algunas agencias no podían aceptarlos de ciertos donantes. La situación se presentó a mitad del proceso con un donante y causó una tensión considerable. Estas discusiones se deben realizar antes e involucrar a los administradores séniores y al personal de cumplimiento con los donantes de cada agencia, desde la primera notificación de intención. Además, se debería dejar en claro desde el principio si el grupo del consorcio presentará solicitudes de financiación globales, y en caso afirmativo, cómo. Por lo general, estas solicitudes requieren que se nombre a una agencia líder y, a menudo, las ONG tienen un proceso de establecimiento de prioridades interno para seleccionar las propuestas en las que los números de ofertas por agencia sean limitados. Por consiguiente, es útil establecer si se considerarán las ofertas del consorcio dentro de cada agencia, y en caso afirmativo, cómo.

Una o dos agencias pueden captar fondos en nombre del grupo siempre y cuando los planes se acuerden y renueven

Las ONG han aprendido que puede ser más eficaz tener una o pocas captaciones de fondos en nombre del grupo, pero que éstas deberían basarse en conceptos y planes acordados conjuntamente. ECB tenía conceptos conjuntos en funcionamiento que fueron acordados por todas las seis ONG en 2008; sin embargo, a medida que el panorama cambiaba y que los grupos técnicos de trabajo se ponían en

marcha, surgieron otras prioridades. Además, algunas de estas primeras partes interesadas siguieron avanzando y las nuevas no dieron prioridad a las mismas áreas de trabajo. Si se revisaran estos conceptos de manera periódica, la consulta para las grandes propuestas no tendría que haber sido tan extensa. Un miembro del Comité de Captación de Fondos de Visión Mundial recomienda "proyectar las actividades conjuntas" y que "todas las actividades deberían estar totalmente financiadas antes de que comiencen"; debido a que hay un largo lapso de tiempo entre la concepción del proyecto y la puesta en marcha, lo cual es problemático.

Desarrollar un presupuesto global y actualizarlo continuamente para permitir la captación de fondos estratégica y orientada

Un captador de fondos de Save the Children sugiere que los socios participen desde el comienzo en la fase de planificación, incluyendo a los donantes; asimismo, recomienda que las ONG "planifiquen juntas a nivel nacional, desarrollen una estrategia y acuerden un plan conjunto, para separarlo luego en propuestas para las agencias individuales". Un captador de fondos de Oxfam recomienda que un consorcio como el Proyecto ECB "sea claro sobre su destino en general, para que haya un panorama sólido de lo que se debe financiar, cuáles son las brechas y dónde hacer énfasis". Para esto, es vital que haya un "presupuesto global" constantemente actualizado. De esta manera, los captadores de fondos de las agencias individuales pueden ser más oportunistas y estratégicos en la incorporación de los elementos del consorcio dentro de la financiación básica de las ONG y trabajar como un equipo para maximizar la fortaleza de cada una de las agencias. El valor de un equipo integrado consiste en que "las diferentes agencias aportan un conjunto diferente de habilidades al proceso", pues su contexto en relación a los donantes es diferente.

Comenzar con una estrategia y un plan sólidos de captación conjunta de fondos que estipulen los compromisos de cada agencia

No basta con tener confianza y buenas relaciones. Los acuerdos entre las ONG asociadas deben estipular qué agencias son responsables por cuáles compromisos, es decir, objetivos de financiación sólidos y monitoreados por cada agencia. Se debe hacer el seguimiento del progreso y establecer un plan para abordar las carencias. Una estrategia ligera puede orientar este proceso y estipular los métodos de trabajo. Las diferentes estructuras/ubicaciones de captación de fondos de los socios dentro de un consorcio se deberían abordar y maximizar; por ejemplo, en una ONG descentralizada, tal como Visión Mundial, "hay buen potencial a nivel nacional para captar fondos si las oficinas quieren colaborar".

Las medidas de rendición de cuentas son fundamentales para garantizar que todos los miembros del consorcio colaboren

Teniendo en cuenta los retos a los que se enfrentan las ONG al dar prioridad al trabajo conjunto sobre el trabajo propio de las agencias, las medidas para rendir cuentas deben ser establecidas y aprobadas por la administración de cada organización. Los captadores de fondos a todos los niveles deben entender la importancia de este trabajo conjunto y coordinar estrechamente con el personal de programa, que desarrolla los conceptos y planes conjuntos, para lograr convencer a los donantes.

Abordar las inquietudes sobre el cubrimiento de los costos de apoyo desde el comienzo en un consorcio

Ha sido mucho más fácil para las agencias recaudar dinero para los programas de ECB, pero menos para la estructura operativa del consorcio y los costos de las sedes. Se ha reconocido ampliamente (incluso en

la evaluación parcial del Proyecto ECB, en septiembre de 2011) que un proyecto de este tamaño requiere coordinación. Estos costos, ya sea para los salarios de un equipo de coordinación del consorcio, las conferencias telefónicas periódicas para los grupos de trabajo o los viajes para las reuniones presenciales, se deben incluir en todos los presupuestos. En palabras de un captador de fondos de CARE, "esto vale la pena: se logra más como un grupo, con mayores resultados por menos dinero. Es una buena forma de hacer negocios". Un captador de fondos de Oxfam sugiere que, "con una perspectiva holística de lo que los donantes financiarán y lo que no, uno puede localizar su financiación de una manera más estratégica y ser más estratégico con los recursos"; por ejemplo, los fondos no restringidos.

La consulta de propuestas es vital pero extremadamente difícil

Requiere una gran cantidad de tiempo y esfuerzo hacer que todas las partes interesadas, en una empresa conjunta tan grande como el Proyecto ECB, revisen una propuesta y puedan opinar de manera oportuna. Especialmente, porque "a menos que haya una cantidad de dinero segura, la gente no lee sus correos electrónicos", de acuerdo con un miembro del personal de programas de CARE. A esto hay que agregar la barrera lingüística (ECB trabaja en inglés, francés y español). Es muy difícil para los colegas de Bolivia y Níger opinar significativamente sobre los planes y las propuestas en inglés, pero las restricciones de tiempo y recursos a menudo impiden la traducción. No obstante, los equipos de país deben tener apropiación de las propuestas y las actividades que verdaderamente caben dentro de sus planes. Es necesario hacer participar a los donantes a nivel nacional y regional para garantizar la coherencia y demostrar el trabajo asociado, y evitar las propuestas provenientes de las oficinas principales sin suficiente consulta.

La incidencia proactiva y la comunicación con los donantes se deben tener en cuenta desde el comienzo

El Proyecto ECB ha producido un considerable volumen de resultados, pero poco de esto se ha comunicado a los donantes potenciales. Teniendo en cuenta que, tradicionalmente, los donantes no están dispuestos a apoyar los esfuerzos de fortalecimiento de las capacidades, un captador de fondos de CRS recomienda una estrategia de comunicación para tratar de estimular el interés de los donantes antes de presentar las propuestas. Asimismo, recomienda una labor de incidencia con los donantes para garantizar que se puedan financiar los esfuerzos de fortalecimiento de las capacidades: "Sabemos que es mejor invertir en la prevención y la mitigación". Un captador de fondos de Save the Children agrega: "Debemos hacer un mejor trabajo en lo que respecta a la incidencia con los donantes". La comunicación funciona bien: los responsables encargados de las donaciones de la ECHO comentaron cuán útil fueron el sitio Web y el boletín electrónico de ECB para mantenerlos actualizados durante el proceso de propuestas de ECB en 2011.

Los donantes se sienten atraídos por el alcance y la sostenibilidad que ofrecen consorcios como el Proyecto ECB

De acuerdo con uno de los captadores de fondos de Oxfam, los donantes están buscando un impacto mayor (resultados claros y beneficios tangibles), alcance global y replicabilidad, innovación y sostenibilidad, con vínculos con grupos más amplios de partes interesadas. Es más probable que recompensen las propuestas de financiación basadas en los logros hasta la fecha y aquellos que incluyan elementos de manera más amplia dentro de programas humanitarios/DRR conjuntos o de agencia única.

5. El camino por delante

De la captación a la inversión de fondos

Con apenas menos de 6 millones de dólares de los 7,3 millones de dólares recaudados, la historia del Proyecto ECB sobre la captación conjunta de fondos ha llegado casi a su fin. El próximo capítulo se centrará en la inversión de fondos y la puesta en marcha de actividades simultáneamente, bajo varias donaciones restringidas. No será una tarea fácil, y requerirá incluso más trabajo coordinado y seguimiento, así como procesos de presentación de informes, para el trabajo eficaz y la gestión del riesgo.

Un enfoque en la captación de fondos a nivel nacional con poca coordinación mundial

El principal déficit de financiación actualmente para el Proyecto ECB tiene que ver con el final de año de la programación conjunta, en cada uno de los cinco países objetivo. Tras tres años de implementación conjunta y fortalecimiento de la confianza, los equipos de las ONG a nivel nacional se están volviendo naturalmente cada vez más activos en la captación conjunta de fondos para iniciativas comunes identificadas a escala local. Sin duda alguna, esto debería ser liderado y apoyado por cada ONG y podría ser el nuevo interés primordial del Comité de Captación de Fondos a escala mundial. La educación conjunta de los donantes también sería un "próximo paso útil, que valdría la pena hacer juntos" (Save the Children).

Hasta el momento, la experiencia ha demostrado el valor de la coordinación a escala mundial entre las ONG, para ayudar a garantizar que las oportunidades de financiación mundiales sean comprendidas y optimizadas por sus equipos nacionales, como parte de los consorcios ECB locales, al tiempo que evita la duplicación de las solicitudes de diferentes países y dentro de las mismas ONG.

El camino más allá del Proyecto ECB...

¿Qué sucederá cuando se inviertan los 12 millones de dólares y cuando la estructura del Proyecto ECB se disuelva formalmente en 2013? ¿Seguirán las ONG captando fondos de manera conjunta para el fortalecimiento de las capacidades u otras iniciativas a escala mundial y nacional? Hasta la fecha, su aprendizaje sobre cómo trabajar juntos como un consorcio y cómo ganarse el apoyo de los donantes debe haberlas puesto seguramente en una buena posición para seguir colaborando. Sin embargo, es probable que el énfasis deba ser a nivel nacional, donde los equipos interinstitucionales puedan identificar las intervenciones conjuntas pertinentes de manera constante, dentro de un ámbito acordado en lo que respecta a las metas comunes hacia las que están trabajando.

Por último, el ente controlador del proyecto, el Grupo de Trabajo Interinstitucional (IWG), compuesto por los directores de emergencias de las ONG miembro, determinará el compromiso de cada agencia para colaboraciones futuras. Será interesante ver qué relación, si existe alguna, tiene el desempeño de captación de fondos de cada ONG en el nivel de confianza y apetito para mayor colaboración dentro de ese grupo.

Muchas gracias a todas las partes interesadas del Proyecto ECB que amablemente ofrecieron sus reflexiones para este estudio de caso: el personal del Comité de Captación de Fondos global, la Mesa de Financiación de Bolivia y el personal del Proyecto ECB:

Leonardo Sanabria, Christian Aid Bolivia.
Javier Castro, HelpAge Bolivia.
Francesco Gatta, CARE Bolivia.
Roger Quiroga, Oxfam Bolivia.
Nita Hassan, Proyecto ECB.
Susie Ridley, Oxfam GB.
Chris Toews, CARE USA.
Angela Rouse, CARE UK.
Nancy Arnot Taussig, Save the Children.

Claudia Roca, Save the Children Bolivia.
Susan Romanski, CRS Bolivia.
María Lara, CRS Bolivia.
Ingrid Terrazas, Proyecto ECB Bolivia.
Chuck Paquette, CRS.
Wynn Flaten, Visión Mundial.
Richard Jacquot, Mercy Corps.
Andrea Stewart, Proyecto ECB.

Nota sobre las autoras: Catherine Gould es la Gestora de Proyecto que representa la participación de Oxfam en ECB, mientras que Katy Love lidera la gestión de conocimiento y estrategia de aprendizaje para el Proyecto ECB.

www.ecbproject.org

ECB || Emergency Capacity
Building Project

