

## ▶ XIII/ Cómo mantener la sustentabilidad financiera del proyecto / la organización. La creación de un *Endowment* y de un Fondo de Reserva

*Este capítulo ha sido desarrollado en colaboración con Macarena Sabin Paz, Directora del Área de Desarrollo y Gestión Institucional del Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS).*

### **La creación de un *Endowment* y de un Fondo de Reserva**

*“Un *Endowment* es una cantidad de dinero (fondo) que se entrega a la organización con el objetivo de que los fondos sean ahorrados e invertidos, para la obtención de un interés anual, en lugar de ser invertidos inmediatamente”<sup>6</sup>*

*“Un Fondo de Reserva es una simple cuen-*

*ta de ahorro u otro activo sumamente líquido que se utiliza para cubrir los costos generados por un imprevisto.”<sup>7</sup>*

En un importante número de casos, las organizaciones no gubernamentales se financian a través de la ejecución de proyectos. Por esta razón, asegurar la continuidad de las actividades del programa una vez finalizada la donación es un desafío vinculado a la planificación estratégica de la institución.

Como se ha trabajado en el punto IX, la formulación de proyectos debe mostrar una estrecha relación con la planificación institucional, de modo tal de ini-

ciar líneas de trabajo sólo en la medida en que éstas se inserten en un objetivo institucional de mayor anclaje.

Es decir, la sustentabilidad de una propuesta está dada por el contexto institucional en el que se emplaza, el lugar que ocupa dentro de los objetivos institucionales y la decisión de constituir la en una línea de trabajo. Si se generan estas condiciones, es probable que la organización prevea financiamiento proveniente de más de un organismo donante para lograr que distintas fuentes se acoplen en la financiación de una única propuesta. Se trata de aquellos proyectos que se implementan con fondos concurrentes hacia los dife-

---

<sup>6</sup> Traducción y elaboración del autor a partir de información extraída del sitio Web de Concordia University, Wisconsin. Información disponible en [http://www.cuw.edu/Giving\\_CUW/what\\_endowment.html](http://www.cuw.edu/Giving_CUW/what_endowment.html).

<sup>7</sup> Traducción y elaboración del autor a partir de datos obtenidos del libro de Jerry M. Rosenberg; *“Dictionary of business and management”*. Editorial John Wiley & Sons Inc., Estados Unidos, 1983.

## SEGUNDA PARTE

De la teoría a la praxis. Etapa a etapa, cómo acceder a la ayuda internacional

rentes rubros que conforman un proyecto.

Paralelamente, existe el llamado *Endowment* y el Fondo de Reserva. Se trata de fondos propios que la organización va generando y que funcionan como restos financieros para etapas en las que alguna de las actividades estratégicas pierde financiamiento.

La creación de fondos con estas características no es sencilla pues requiere de una donación flexible que conlleve el objetivo de promover la sustentabilidad y la perdurabilidad de la organización, y no precise una rendición vinculada a determinadas actividades. Un buen modo de empezar pueden ser las llamadas *do-*

*naciones individuales*.

Tradicionalmente, la búsqueda de fondos ha estado focalizada en organismos oferentes de recursos -nacionales o internacionales- para el desarrollo de programas y proyectos, lo que implica una relación lógica de dependencia con los organismos y la consecuente limitación de las acciones. Esta situación ha llevado a centrar la tendencia de movilizar fondos para crear *Endowments* hacia individuos donantes.

La flexibilidad de los aportes de los individuos (en aquellos casos en los cuales la donación no está dirigida a un proyecto determinado) permite ir contribu-

yendo a la creación de una masa crítica de capital financiero que no se utiliza, esto es, que no se incorporará al presupuesto anual de la organización ni para gastos programáticos ni para gastos operativos, sino que se reserva para constituir el *Endowment* o el Fondo de Reserva.

El *Endowment* puede estar compuesto por donaciones de fundaciones privadas, corporaciones internacionales (empresas) o individuos. En raras ocasiones se da la situación de que fondos de origen público puedan destinarse a crear este tipo de fondos, ya que en la mayoría de los casos estas donaciones están afectadas a la ejecución de proyectos o programas.

A lo largo de su historia, Ford Foundation ha utilizado una amplia gama de mecanismos de financiación para asistir y mejorar el trabajo de las organizaciones sin fines de lucro. Estos mecanismos pueden pensarse como los componentes principales de la caja de herramientas de un Oficial de Programas.

Los mismos incluyen:

1. **Donaciones a programas o proyectos**
2. **Donaciones de apoyo institucional o de programa**
3. **Proyectos administrados por la fundación (FAPs)**
4. **Inversiones relacionadas con los programas (PRIs)**
5. **Donaciones recobrables**
6. ***Endowment*, *Simil-Endowment* y donaciones relacionadas con *Endowments*.**

El personal de la fundación se encuentra familiarizado, en gran medida, con las primeras cinco herramientas, pero tienen mucho menos experiencia en la sexta categoría, que comprende las donaciones para *Endowment*, *Simil-Endowment*, o re-

lacionadas con los *Endowments*. Estas acciones, por lo general, buscan crear, expandir o apoyar un soporte financiero permanente de una organización particular. Y señalan el reconocimiento de la fundación al crecimiento y desarrollo de la organización. También pueden reflejar cambios en la prioridades programáticas de la fundación, instando a que se realicen donaciones para *Endowments* a distintas organizaciones que consideran importantes, o a la disminución de estos apoyos institucionales de largo plazo. Usualmente, donaciones para proyectos de montos elevados, donaciones de apoyo institucional, o donaciones para *Endowments* requieren una atención y revisión particular para asegurar que su otorgamiento sea adecuado en base al potencial de la organización receptora y de la fundación. Existe un número de razones, financieras y organizacionales, por las cuales se realizan donaciones para *Endowment* o para la asistencia a los esfuerzos de un donatario, tendientes a crear un *Endowment*. En términos financieros, un

*Endowment* puede beneficiar significativamente a una organización, proveyéndole una base de recursos asegurada, lo cual alivia en parte la necesidad de conseguir un apoyo institucional, y reduce la dependencia de distintas fuentes de financiamiento, facilitando la planificación a largo plazo. En términos organizacionales, un *Endowment* puede crear una sensación de permanencia que fortalece a la institución y a sus donantes, permitiendo la consecución de objetivos a largo plazo, además de promover una programación más flexible en el cumplimiento de esas metas. Un *Endowment* puede contribuir con el trabajo de una organización sin fines de lucro, sirviendo como catalizador para el cambio organizacional y como una herramienta efectiva de recaudación de fondos para nivelar el apoyo recibido por otros donantes.

Los fondos para un *Endowment* pueden, además, convertirse en un valor intangible para la organización, ya que la búsqueda de fondos para la creación de *Endowments* es costosa, requiere grandes cantidades de tiempo, y precisa negociaciones detalladas entre los potenciales donatarios y los donantes sobre los términos y condiciones bajo las cuales se realiza la contribución.

A modo de ejemplo, las donaciones para *Endowments* suelen tener requerimientos similares relacionados con la recaudación de fondos adicional. En la recaudación de fondos para *Endowment* puede resultar necesario que la organización adquiera diferentes habilidades y experiencias, como el conocimiento de las inversiones, por ejemplo y puede apelar a donantes programáticos para apoyar, a su vez, el *Endowment*. Además, su construcción acarrea riesgos adicionales porque en la constancia del proceso de búsqueda de fondos, una organización puede terminar prestando poca o insuficiente atención a la necesidad permanente de

cubrir sus costos operativos institucionales. Más aún, un *Endowment* puede no producir los intereses esperados por parte del donatario, por ejemplo, ante la eventualidad de un estancamiento de la economía o en caso de que el donante imponga limitaciones en el acceso al fondo.

Cuando la donación de un *Endowment* institucional no es apropiada o no se da en el momento correcto, el equipo de programa posee otras opciones a considerar antes de desistir de la realización de la donación y regresar al apoyo de proyectos. Una alternativa es un *Endowment* con propósito especial, como por ejemplo un fondo para el desarrollo de un programa particular o de un *fellowship*. Además, existen dos tipos de donaciones *Simil-Endowment* (llamadas *donaciones de capital de reserva de trabajo* y *donaciones de liquidación de capital*), a través de las cuales es posible el financiamiento flexible para cuestiones como la falta de efectivo y gastos institucionales. La Fundación también realiza donaciones relacionadas con *Endowments*, las cuales proveen asistencia en la recaudación y el manejo de los fondos de *Endowment*, sin contribuir con el fondo en sí mismo. Así, estas donaciones pueden proveer apoyo para la revisión del manejo del mismo, un estudio de posibilidad de realización o la cobertura de los costos que implica realizar una campaña de capital. La Fundación posee una experiencia extensiva acumulada a lo largo de los años con estos mecanismos alternativos [...].

En resumen, la naturaleza y el propósito de las donaciones para *Endowments* de la Fundación ha cambiado y se ha ampliado considerablemente desde los primeros años, cuando este tipo de donaciones únicamente eran realizadas para instituciones académicas.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Traducción del autor extraída de "A primer *Endowment for Grantmakers*". Ford Foundation. 12 de marzo de 2001. Información disponible en [http://www.fordfound.org/pdfs/impact/primer\\_for\\_grantmakers.pdf](http://www.fordfound.org/pdfs/impact/primer_for_grantmakers.pdf).