



**CEU**

*Instituto Universitario  
de Estudios Europeos*

*Universidad San Pablo*



**Documento de Trabajo**

**Serie CECOD**

Número 6 / 2009

# **El fortalecimiento de capacidades y el apoyo al desarrollo desde las bases: la experiencia de RedEAmérica**

---

**Rodrigo Villar**

*CEU Ediciones*



**Documento de Trabajo**

**Serie CECOD**

Número 6 / 2009

**El fortalecimiento de capacidades y  
el apoyo al desarrollo desde las bases:  
la experiencia de RedEAmérica**

---

**Rodrigo Villar**

*CEU Ediciones*

El Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo (CECOD) está formado por dos instituciones: la FUNDACIÓN CODESPA y el Instituto Universitario de Estudios Europeos de la Universidad CEU San Pablo. El CECOD cuenta con el patrocinio de la Agencia Regional para la Inmigración y la Cooperación de la Comunidad de Madrid.

El CECOD es un centro de referencia en materia de cooperación internacional para el desarrollo, que tiene como objetivo fomentar el debate y contribuir al conocimiento e investigación en estos temas. Su actividad se basa en un modelo de colaboración entre diversas esferas de actuación social, como son la comunidad universitaria, la administración pública, las ONGD y el ámbito empresarial.

Serie CECOD de Documentos de Trabajo del Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo

**El fortalecimiento de capacidades y el apoyo al desarrollo desde las bases: la experiencia de RedEAmérica**

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

© 2009, Rodrigo Villar

© 2009, Fundación Universitaria San Pablo CEU

© 2009, Fundación Codespa

*CEU Ediciones*

Julián Romea 18, 28003 Madrid

[www.ceu.es](http://www.ceu.es)

Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo (CECOD)

Avda. del Valle 21, 28003 Madrid

[www.cecod.net](http://www.cecod.net)

ISBN: 978-84-92456-53-6

Depósito legal: M-xxxxxxx-2009

Maquetación: Servicios Gráficos Kenaf s.l.

Impresión: Artes Gráficas IMEDISA

# Índice

<b>1. RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	
<b>2. INTRODUCCIÓN</b> .....	
<b>3. EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL COMO EJE DEL DESARROLLO DESDE LAS BASES</b> .....	
3.1. ¿Qué es el Desarrollo desde las Bases? .....	
3.2. Niveles de intervención .....	
3.3. Criterios orientadores para su apoyo .....	
<b>4. LA CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES COLECTIVAS EN EL DESARROLLO DESDE LAS BASES</b> .....	
4.1. El fortalecimiento institucional genera alto valor agregado a los proyectos .....	
4.2. Las capacidades colectivas en el desarrollo desde las bases .....	
4.3. La importancia del alineamiento en la cadena de la cooperación al desarrollo .....	
4.4. La co-financiación y acompañamiento a proyectos de organizaciones de base. El ejemplo de RedEAmérica .....	
<b>5. PAPEL DE LOS DONANTES PARA PROMOVER Y APOYAR EL DESARROLLO DE BASE A TRAVÉS DE PROYECTOS DE DESARROLLO</b> .....	
5.1. El fortalecimiento institucional: inversión versus gasto .....	
5.2. Garantía de buenos proyectos y reducción de asimetrías de la sociedad civil .....	
5.3. La inversión en las capacidades de las instituciones y redes que apoyan el desarrollo desde las bases multiplica los esfuerzos y recursos para la cooperación al desarrollo .....	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	



# 1. Resumen ejecutivo

El desarrollo desde las bases parte del supuesto de que la pobreza no es sólo la carencia de ingresos, bienes y servicios para vivir una vida digna sino también la falta de oportunidades, voz y poder para decidir la vida que se quiere vivir. El desarrollo, en ese sentido, requiere que las poblaciones de bajos recursos participen activamente y de forma organizada en la deliberación pública y en los procesos de toma de decisión sobre aquellos aspectos que afectan a sus vidas.

Para lograr esta participación activa es preciso fortalecer la voz y capacidad de intervención en la vida pública de las organizaciones de base. Este fortalecimiento permitirá que los miembros de estas organizaciones puedan diseñar, gestionar y evaluar sus proyectos, ampliar permanentemente los vínculos con otras organizaciones similares y las alianzas con otros grupos para tener así un mayor control sobre sus circunstancias y participar más activamente en la orientación de sus destinos.

Apoyar el desarrollo desde las bases requiere un cambio fuerte de paradigma, pues en el mundo fundacional y en muchas agencias de cooperación internacional, se da prioridad a la financiación de proyectos que proveen directamente bienes y servicios a poblaciones necesitadas, mientras que la construcción de capacidades, se considera de cierta manera una distracción de recursos. El invertir en capacidades organizacionales no significa desviar o “gastar” innecesariamente recursos que deberían estar destinados a la provisión de servicios sociales y a la producción de bienes públicos. Al invertir en las capacidades de las organizaciones sociales, el uso de los recursos será más eficaz en tanto la organización u organizaciones involucradas, tendrán las capacidades de gestión necesarias para llevar de forma sostenible los proyectos que se propongan, los cuales a su vez generarán los bienes y servicios que esas poblaciones priorizan y requieren.

Acompañar, financiar, apoyar el desarrollo desde las bases y el fortalecimiento organizacional requiere de un marco de intervención apropiado y de instrumentos y capacidades específicas para realizar este tipo de trabajo. Se requiere, entre otras cosas, entender cuáles son los aspectos esenciales de un programa de desarrollo de base, tales como: las estrategias de financiación y acompañamiento más efectivas, los indicadores de seguimiento y evaluación más adecuados, las expectativas realistas sobre el horizonte de tiempo para lograr los resultados y los sistemas de aprendizaje que permitan mejorar continuamente el desempeño.

RedEAmérica, una red de fundaciones empresariales y empresas de América Latina dedicada al desarrollo desde las bases, ha tenido como desafío, aprender las formas más efectivas para apoyar este tipo de desarrollo desde las bases. En este documento se exponen los avances de esta Red. Se explica qué es el desarrollo desde las bases, qué capacidades colectivas deben fortalecerse, qué criterios diferencian una intervención orientada bajo los principios del desarrollo desde las bases de una que no lo sea, y cómo se genera un valor agregado en proyectos que invierten en el fortalecimiento de capacidades.

Una última parte está dedicada a comentar tres desafíos que tiene la cooperación al desarrollo si quiere orientar esfuerzos para promover el desarrollo desde las bases. Desafíos relacionados con el entendimiento del fortalecimiento de capacidades como inversión y no como gasto, la importancia de invertir en componentes de fortalecimiento institucional en los proyectos de organizaciones de base y la relevancia de invertir en redes e instituciones que apoyan el desarrollo desde las bases como forma de apalancar recursos y garantizar un uso eficiente de los mismos.

## 2. Introducción

Detrás de cada programa y proyecto efectivo hay una organización efectiva. Esta es una lección importante para el mundo del desarrollo, pues muestra que la efectividad de los programas y proyectos va más allá del diseño de los mismos y depende en buena parte de la efectividad y buen desempeño de las organizaciones que los gestionan (Letts, C; Ryan, W. y Grossman, A. 1999: 15-16). Este aprendizaje sobre la importancia de las organizaciones y del fortalecimiento institucional no ha sido suficientemente incorporado en las agendas de cooperación al desarrollo, y cuando se incorpora el componente de fortalecimiento organizacional en los proyectos, la idea suele detenerse a nivel de las organizaciones intermediarias sin extenderse al nivel de las organizaciones comunitarias u organizaciones de base. En general, se termina así, privilegiando la financiación de proyectos sin componentes de fortalecimiento organizacional y entregando bienes y servicios para satisfacer directamente las necesidades de las comunidades pobres.

En este documento se pretende mostrar la importancia que tiene en los temas de pobreza la inversión social orientada al *empoderamiento* y al fortalecimiento de las capacidades de acción colectiva de las organizaciones de base y el papel que este fortalecimiento organizacional juega en la implementación de buenos proyectos sociales. Invertir en las capacidades de las organizaciones de base es un postulado central de los promotores del desarrollo desde las bases. Invirtiendo en capacidades colectivas, los promotores del desarrollo desde las bases promueven estrategias sostenibles para la disminución de la pobreza y para el avance de democracias donde las comunidades pobres tengan la voz y capacidad suficiente para participar en la deliberación pública y en la toma de decisiones sobre la orientación de los destinos públicos que los afectan.

Para desarrollar las ideas expuestas, se ha dividido el documento en cuatro secciones. En la primera, se explica brevemente qué es el desarrollo desde las bases, cuáles son los niveles de intervención desde esta perspectiva y cuáles son algunos criterios para distinguir entre una intervención orientada bajo los principios del desarrollo desde las bases de una que no lo sea.

La segunda sección está dedicada al tema de las capacidades colectivas. Se inicia esa sección mostrando el valor agregado que genera para los proyectos el invertir en el fortalecimiento de capacidades. A continuación, se analiza las capacidades colectivas desde la perspectiva del desarrollo desde las bases, y se cierra la sección con el fortalecimiento de las capacidades en aquellas instituciones que apoyan los proyectos de las organizaciones de base.

La tercera sección está dedicada a señalar tres desafíos que tiene la cooperación al desarrollo si quiere orientar esfuerzos para promover el desarrollo desde las bases. Desafíos relacionados con: a) el entendimiento del fortalecimiento de capacidades como inversión y no como desviación de recursos, b) la importancia de invertir en componentes de fortalecimiento institucional en los proyectos de organizaciones de base, y c) la relevancia de invertir en redes e instituciones que apoyan el desarrollo desde las bases como forma de apalancar recursos y garantizar un uso eficiente de los mismos.



A lo largo de todo el documento se hace referencia a RedEAmérica. El autor participó activamente en su desarrollo como asesor de la Fundación Interamericana, entidad impulsora de RedEAmérica en sus inicios. Desde esta posición de asesor, coordinó la elaboración participativa con los miembros de la Red del marco de desarrollo de base que contiene los principios y orientaciones básicas sobre el desarrollo de base (Villar, R. 2004). En este documento se retoman varias de las ideas contenidas en dichos documentos. Para conocer más sobre RedEAmérica visite la página web [www.redeamerica.org](http://www.redeamerica.org).

## 3. El fortalecimiento institucional como eje del desarrollo desde las bases

El fortalecimiento institucional y de las capacidades colectivas está en la esencia del planteamiento del desarrollo desde las bases. Para profundizar sobre la relación entre desarrollo desde las bases y el fortalecimiento de las organizaciones, en esta sección se definirá el desarrollo desde las bases, los niveles de intervención en esta perspectiva y algunos criterios orientadores para apoyar proyectos de organizaciones de base.

### 3.1. ¿Qué es el desarrollo desde las bases?

El desarrollo desde las bases parte de una idea sencilla pero con muchas implicaciones prácticas en el mundo del desarrollo. Esta idea sencilla es que las poblaciones de bajos recursos deben fortalecer su *voz y poder* para participar en la orientación de su destino y la mejor manera de hacerlo es de forma *organizada*. Siendo la organización un elemento clave para la participación en la vida pública y para el desarrollo de proyectos efectivos de las poblaciones de bajos recursos, el apoyo al fortalecimiento organizacional y, por ende, al desarrollo de capacidades colectivas es una precondition para el desarrollo desde las bases y debería ser un componente esencial en los proyectos a apoyar con las organizaciones de base.

Sin embargo, como muchas de las ideas sencillas y aceptadas en el discurso, ésta del desarrollo desde las bases se encuentra con la dificultad de sobreponerse a una larga práctica de intervención social que prefiere apoyar proyectos sin poner atención al fortalecimiento organizacional. Una tradición contraria al desarrollo desde las bases, y aún muy arraigada, es aquella que prefiere trabajar para las poblaciones de bajos recursos, más que *con ellas*, y *entregar directamente bienes y servicios* para satisfacer las necesidades establecidas por externos. A esta tradición la podemos denominar asistencialista. En algunos casos, se va un poco más allá del planteamiento asistencialista y se apoyan proyectos diseñados con algún nivel de participación de las comunidades beneficiarias pero se pone poca o nula atención al desarrollo de las formas organizacionales adecuadas para la gestión del proyecto y para la sostenibilidad futura de las organizaciones.

Los promotores del desarrollo desde las bases siguen principios y criterios diferentes a la tradición asistencialista y a la práctica de apoyar proyectos sin componentes de fortalecimiento organizacional. Aquí se retomaran algunos definidos por la red de fundaciones y acciones empresariales, RedEAmérica, cuyos miembros actuales (60 fundaciones en 12 países de América Latina), tienen como eje temático el desarrollo desde las bases. Los miembros de esta Red ponen en el centro de su apoyo el fortalecimiento de las *capacidades de acción colectiva* de las organizaciones de base para que estas puedan:

- Autoconvocarse
- Definir colectivamente sus necesidades
- Identificar las alternativas de acción más viables para la superación de sus problemas
- Formular y ejecutar programas y proyectos
- Evaluar sus logros y dificultades

Estos planteamientos y criterios generales tienen sus especificidades para cada uno de los niveles en los cuales se puede apoyar el desarrollo desde las bases, que van desde el trabajo con organizaciones puntuales, redes y asociaciones de organizaciones, hasta el apoyo a la participación de grupos de organizaciones en espacios públicos de concertación y en relaciones con instituciones y autoridades gubernamentales. A continuación se detallarán estos niveles.

### 3.2. Niveles de intervención

El fortalecimiento de la capacidad de acción colectiva es el fundamento del desarrollo desde las bases: sin embargo, éste no se reduce al fortalecimiento de organizaciones aisladas. La capacidad colectiva, como se verá con más detalle a continuación, se refiere tanto a las capacidades de cada una de las organizaciones, como a las capacidades comunitarias de trabajar en colaboración entre organizaciones. Cuando los grupos sociales no tienen conexiones con grupos diferentes a ellos mismos, son incapaces de acceder a recursos que están al alcance de otros grupos más poderosos (Narayan, D. 2000: 151).

La creación de puentes, vínculos, redes sociales y la participación en espacios públicos de concertación son un imperativo para superar la fragmentación y la desconexión de las organizaciones de base con otros actores sociales. En ese sentido, la formación de redes, asociaciones, alianzas y otras estrategias de coordinación de acciones entre grupos de base, se convierte en una tarea fundamental para potenciar la capacidad y la escala de acción de estas organizaciones. Esto a su vez supone que el fortalecimiento institucional adquiere formas más complejas de acuerdo al nivel en el que se esté interviniendo.

Estos diferentes niveles complementarios de intervención, los hemos denominado como los niveles micro, meso y macro y se pueden sintetizar de la siguiente manera:

- En el *nivel micro* se generan relaciones horizontales *dentro* de las organizaciones y proyectos elaborados por cada organización.
- En el *nivel meso* se promueven las relaciones horizontales *entre* grupos, redes de organizaciones y alianzas intersectoriales, facilitando el desarrollo de proyectos de gestión asociada entre varias organizaciones.
- Por último, en un *nivel macro* se fomentan las relaciones verticales entre las organizaciones *con* las instituciones públicas. Asimismo se facilita que la voz de los pobres y de sus organizaciones de base pueda ser parte activa de las deliberaciones en el espacio público y de la concertación entre los diversos actores de la localidad para orientar sus planes de desarrollo y la distribución de los recursos públicos que afectan a sus vidas.

Estos niveles son complementarios y permiten que las organizaciones puedan avanzar de uno a otro nivel en su desarrollo organizacional. En algunos casos, las entidades de apoyo privilegian uno u otro nivel para sus intervenciones. Por ejemplo, tanto la Fundación Minetti como la Fundación Arcor, dos miembros argentinos de RedEAmérica, le dan gran importancia al trabajo asociado (nivel meso), el cual está presente en todo el proceso desde la misma convocatoria hasta la ejecución de los proyectos. La Fundación Minetti tiene como criterio para la selección de organizaciones, la “capacidad y vocación de trabajo conjunto con otra entidad”. Además se añade el que los proyectos tengan “fuertes indicadores de sostenibilidad en el largo plazo en relación a la formación de alianzas con el sector público y privado”, lo cual está explicitando la importancia que le dan a las alianzas en sus estrategias de desarrollo de base.

Igualmente, cuando la Fundación Arcor, propone como criterio para seleccionar los proyectos que financia, el que sean de “gestión asociada”, crea los “incentivos” para que las organizaciones comunitarias elaboren y gestionen proyectos de forma articulada. En el caso de proyectos articulados locales que financia la Fundación, uno de sus criterios de selección es que “deberán involucrar a más de un actor social, siendo criterio de ponderación en la selección de propuestas la coordinación de acciones que encuentren en la articulación interinstitucional a escala local una forma de desarrollo integrado y sostenible”<sup>1</sup>.

Otras instituciones, como el Instituto Holcim en Brasil, han desarrollado estrategias para intervenciones en el nivel macro. Es el caso del Programa Ortópolis Barroso orientado a promover el desarrollo sostenible del municipio zona de influencia de la empresa, para lo cual trabaja promoviendo “alianzas con el gobierno, ONG y la sociedad civil organizada” (Henriques, M.S y Duarte Werneck, N.M. 2005:22-23).

La Fundación Social en Colombia, al igual que el Instituto Holcim, trabaja actualmente en un nivel macro promoviendo el desarrollo local y centrando su intervención en la generación de las capacidades de las organizaciones para que puedan promover una agenda de desarrollo local y una institución capaz de negociar esa agenda con los diferentes poderes públicos. En este caso, el gobierno local o las agencias gubernamentales regionales o nacionales que tienen presencia en la localidad son fundamentales para el desarrollo de la misma y por tanto, los actores sociales deben incrementar su capacidad de influencia para la orientación del plan de desarrollo local. Para esto, los actores locales necesitan una agenda apropiada para la negociación y una forma organizada para hacerla. Esta forma organizada es la institución participativa local con las capacidades necesarias para influir y concertar con gobiernos locales y otros actores sociales. El gobierno local y otras agencias de desarrollo serán las encargadas de financiar una parte importante de la agenda, en tanto esa es su responsabilidad como parte del estado. La Fundación Social se compromete con la financiación del proceso de *empoderamiento* y de proyectos que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades de la institución participativa y del desarrollo de la agenda, pero no se compromete a la financiación de los proyectos de desarrollo derivados de la agenda o del plan participativo.

La peculiaridad de este tipo de desarrollo es que tiene como unidad un territorio y se busca el desarrollo del territorio o localidad como un todo. En ese territorio, sea un municipio, una región o un barrio de una ciudad, se pretende que los diferentes actores (gubernamentales, empresariales y de la sociedad civil, incluidas las organizaciones de base) concierten de manera democrática la definición de las prioridades de la localidad, estructuren un plan integral local de forma participativa y desarrollen un sistema de gestión en el cual los diferentes actores puedan incidir. Al promover el desarrollo local es importante tener como criterios la búsqueda del fortalecimiento, a través de esas intervenciones, de: a) la complementariedad entre el estado y las organizaciones de base y b) la articulación entre estas organizaciones y otros actores sociales organizados<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Ver Fundación Antorchas, Fundación Arcor y Fundación Interamericana. Programa “Oportunidades Educativas Comunitarias”. Bases operativas y criterios del Fondo, pag.4.

<sup>2</sup> Sobre este tema ver el documento realizado para RedEAmérica por el autor Villar, R. 2007.

No es suficiente entonces, como lo muestran los ejemplos del Programa Ortópolis promovido por el Instituto Holcim y los de la Fundación Social en Colombia, que las poblaciones de bajos recursos participen más y de manera organizada en sus proyectos de desarrollo, sino que se requiere que participen de la deliberación pública y en procesos de concertación con los diferentes actores de la sociedad y representantes del gobierno, para contribuir en la orientación de las decisiones públicas que afectan a sus vidas. El *empoderamiento*, como lo señala el Banco Mundial, "significa ampliar la capacidad de los pobres para influir en las instituciones estatales que afectan sus vidas, por medio de un fortalecimiento de su participación en los procesos políticos y en la toma de decisiones en el nivel local" (World Bank, 2000: 39).

Existe un círculo virtuoso en el fortalecimiento de instituciones públicas para alentar y garantizar amplios niveles de participación y el fortalecimiento de la vida asociativa. En ese sentido, promover y fomentar un ambiente institucional y social favorable para el desarrollo de la acción colectiva de los ciudadanos pobres y excluidos, contribuirá a profundizar la democracia, la legitimidad y la eficacia de las instituciones públicas, y a ampliar las oportunidades para los excluidos de expresar sus preferencias y de participar en las decisiones que afectan sus vidas (Warren, M. 2001: 3-16 y Abers, R. 2000: 5-8).

### 3.3. Criterios orientadores para su apoyo

Teniendo en cuenta la definición, los niveles de intervención y de capital social presentes en el desarrollo desde las bases, podemos establecer de manera sintética lo que es y lo que no es desarrollo desde las bases. Se puede decir que una entidad está orientando sus programas de desarrollo comunitario en perspectiva de desarrollo de base si:

1. Apoya, promueve, acompaña y financia el desarrollo de *proyectos colectivos* elaborados por la comunidad a través de sus organizaciones de base.
2. Promueve el fortalecimiento de las *capacidades colectivas* de las comunidades y de sus organizaciones a través de los proyectos.
3. Se orienta a que el *control* de los proyectos esté en manos de las organizaciones de base y sus aliados.
4. Promueve la *corresponsabilidad* entre los diferentes actores vinculados a los proyectos.
5. Busca ampliar los *vínculos* de las organizaciones de base con otros actores y expandir la participación de los ciudadanos de bajos recursos en la vida pública a partir del encadenamiento de intervenciones a nivel micro (dentro de las organizaciones), meso (entre organizaciones de base con otras organizaciones) y macro (de organizaciones de base actuando con otras organizaciones y los gobiernos locales en el espacio público).

Una entidad no orienta sus acciones en la perspectiva del desarrollo de base cuando:

1. La entidad o algún externo a la comunidad, define los proyectos sin participación de las organizaciones de base.

2. Los proyectos se orientan solamente a la satisfacción directa de las necesidades y no contribuye a la generación de capacidades colectivas.
3. El control de los proyectos y la administración de los recursos dedicados a cada proyecto no está en manos de las organizaciones de base.
4. Los proyectos que apoyan no fortalecen ni a las organizaciones ni a la acción colectiva.
5. Genera dependencia, pasividad y paternalismo en el curso de los proyectos.

Se ha subrayado la importancia de la construcción de capacidades en el desarrollo de base y los diferentes niveles de intervención en los que las organizaciones deberían tener capacidades. El conjunto de capacidades no se desarrolla a partir de un proyecto de corto plazo (entendiendo por corto plazo uno, dos o tres años). Se requiere pensar en procesos de más largo plazo, pero no siempre es posible que una misma entidad se embarque en una financiación de un proyecto de largo plazo, ni que la organización de base pueda vislumbrar desde un inicio el conjunto de capacidades que requiere para el logro de sus metas, por lo cual una alternativa es pensar en proyectos continuos y encadenados para alimentar el desarrollo gradual de las diversas capacidades colectivas requeridas para actuar en los diferentes niveles de intervención.

Por otro lado, el énfasis en el largo plazo y en la construcción de las capacidades no debería disminuir la importancia de generar resultados tangibles durante los proyectos, y algunos de ellos en el corto plazo. Existe un círculo virtuoso entre resultados tangibles en el corto y mediano plazo y el proceso continuo de fortalecimiento organizacional.

A continuación, se analizan con mayor detalle la centralidad de las capacidades colectivas en el desarrollo de base y se explica el tipo de capacidades mencionadas.

## 4. La construcción de capacidades colectivas en el desarrollo desde las bases

En la primera parte de esta sección se analizará de forma general la importancia que puede tener para la cooperación al desarrollo el tema del fortalecimiento de las capacidades y el fortalecimiento institucional. Una segunda parte está dedicada a las capacidades colectivas necesarias en el desarrollo desde las bases. En esta parte, se ilustrará el análisis con el sistema de evaluación desarrollado por RedEAmérica, ya que éste se centra en el fortalecimiento organizacional y tiene variables e indicadores sobre las capacidades colectivas que buscan promover las fundaciones en su apoyo a las organizaciones de base. En la tercera parte de la sección, se analizará la importancia del fortalecimiento de las capacidades de las instituciones de apoyo al desarrollo desde las bases, y en el cuarto, se describirá con ejemplos de RedEAmérica la forma con la que las fundaciones pueden acompañar y financiar el desarrollo desde las bases.

## 4.1. El fortalecimiento institucional genera alto valor agregado a los proyectos

Michael Porter y Mark Kramer escribieron un artículo muy influyente en 1999 con una propuesta de agenda para la filantropía, el cual es de interés para la cooperación internacional pues los autores analizan el tipo de retorno o valor social que pueden generar diferentes opciones de intervención (1999:123-125). En esta sección, se pretende sintetizar los principales elementos de dicho artículo pues ilustra de manera clara la relevancia de la inversión social orientada al fortalecimiento institucional, llamada en ese artículo “mejora de las capacidades”.

Las opciones planteadas por los autores para las fundaciones y por extensión para las agencias de cooperación son las siguientes:

1. Seleccionar a los mejores donantes
2. Atraer otros donantes a programas y organizaciones efectivas
3. Mejorar la capacidad de los donatarios
4. Avanzar el estado del conocimiento y de la práctica de un campo específico

Cada una de estas opciones apalanca los recursos de la entidad donante en una forma más eficaz que la anterior. De acuerdo con los autores, cuando los donantes utilizan su experiencia en seleccionar proyectos que sean efectivos en relación al coste invertido, logran un retorno social por el sólo hecho de invertir después de una buena selección de un buen proyecto. Los donantes estiman que por cada dólar invertido, el retorno será de otro dólar. Una segunda opción es poner el conocimiento sobre buenos programas y organizaciones al servicio de otros donantes y atraerlos para la financiación de esos programas. En este caso, el retorno lo calculan entre 3 y 5 veces. Los donantes pueden crear aún mayor valor si pasan de ser proveedores de capital de buenos proyectos a ser *socios orientados a mejorar las capacidades de las organizaciones que apoyan*. Los autores estiman en este caso, un retorno entre 50 y 100 veces mayor. Y por último, si la inversión se orienta a avanzar el conocimiento y reorientar la práctica de un sector en su conjunto, el retorno social será unas 1.000 veces mayor (Porter, M y Kramer, M. 1999: 123-125).

Avanzar en esta secuencia requiere un cambio importante de paradigma, ya que en el mundo fundacional y en muchas agencias de cooperación internacional, se da prioridad a la financiación de proyectos que proveen directamente bienes y servicios a poblaciones necesitadas, mientras que la construcción de capacidades se considera, de cierta manera, una distracción de recursos. Por eso, como señala Guillermo Carvajalino, director de la Fundación DIS, para lograr una filantropía estratégica se requiere “una profunda modificación del *paradigma filantrópico* en el que se migre de la concepción tradicional de la filantropía como suministro de bienes y servicios a los más pobres, a una filantropía ejercida con la finalidad de generar capacidades de gestión, de organización, de participación y de influencia en la formulación de políticas públicas” (2006:4).

El invertir en capacidades organizacionales no significa desviar o “gastar” innecesariamente recursos que deberían estar destinados a la provisión de servicios sociales y a la producción de bienes públicos, como suele decirse. El supuesto al invertir en las capacidades de las organizaciones sociales, como lo argumentan Porter

y Kramer, es que el uso de los recursos va a ser más eficaz en tanto la organización u organizaciones involucradas tendrán las capacidades de gestión necesarias para llevar adelante de forma más eficaz los proyectos que se proponen, los cuales a su vez, generarán los bienes y servicios priorizados en el proyecto. De forma complementaria el proyecto dejará la capacidad instalada en la organización para futuros proyectos. Volviendo a Carvajalino:

“Las inversiones sociales que tienden a maximizar los retornos son aquellas que van encaminadas a desarrollar las capacidades de los receptores. Las intervenciones que dejan capacidades instaladas en un individuo, una familia, una comunidad o una sociedad son aquellas que logran mayores impactos de transformación, cuando se las compara con otras formas de intervención dirigidas a regalar o suministrar gratuitamente unos servicios, que tienden más a privilegiar el derecho a recibirlos, que al desarrollo de las capacidades para que se lo apropien de manera autónoma.

La formación de capacidades, sean individuales o colectivas, representan un mayor retorno en términos de inversión social por la simple razón de que generan valor para la sociedad en su conjunto. Esta generación de valor está representada en dos factores: por una parte en que genera externalidades positivas, esto es, beneficia a otros individuos más allá del recipiente directo de la ayuda; por otra parte, es sostenible en el tiempo una vez se retira o termina la ayuda” (2007:5-6).

Teniendo más clara la importancia del fortalecimiento de las capacidades se detallarán en la próxima sección, el tipo de capacidades involucradas en el fortalecimiento de las organizaciones de base.

## 4.2. Las capacidades colectivas en el desarrollo desde las bases

Existe una amplia literatura sobre el fortalecimiento institucional y las muy diversas formas de clasificar las capacidades que se consideran importantes fortalecer en las organizaciones. Un esquema sencillo sobre las capacidades es el que distingue entre capacidades individuales y colectivas. Estas últimas pueden dividirse en capacidades de las organizaciones y capacidades comunitarias.

Las *capacidades individuales* son aquellas que requieren las personas para desempeñarse adecuadamente en la sociedad. Por ejemplo la capacidad de leer, escribir, comunicarse adecuadamente, hacer cálculos matemáticos, etc. Las *capacidades de las organizaciones* son capacidades colectivas necesarias para que una organización pueda tener un buen desempeño. Por ejemplo, la capacidad de planear, gestionar, evaluar proyectos y de aprender de los mismos; la capacidad de gestionar adecuadamente presupuestos y sistemas de control administrativo; la capacidad de adaptarse continuamente a los cambios; la de deliberar y concertar entre sus miembros los aspectos estratégicos y programáticos de la organización, etc. Las *capacidades comunitarias* son también capacidades colectivas pero de conjuntos de organizaciones y líderes que les permiten, entre otros, trabajar en equipo, establecer planes de desarrollo local y gestionarlos colectivamente, formar alianzas y coaliciones, proponer e implementar agendas colectivas y concertar y deliberar en espacios públicos.

Quienes apoyan el desarrollo de base se orientan fundamentalmente a fortalecer las capacidades colectivas tanto organizacionales como comunitarias. Sin embargo, en algunas ocasiones necesitan apoyar el desarrollo de capacidades individuales para que los líderes o los miembros de las organizaciones puedan desempeñar adecuadamente sus funciones.

Para ilustrar con algo de detalle este tema de las capacidades colectivas y la idea señalada a lo largo del documento de que detrás de un proyecto efectivo hay una organización efectiva, queremos volver al ejemplo de RedEAmérica. Los miembros de RedEAmérica, en un ejercicio colectivo y sistemático orientado a diseñar un marco apropiado para la evaluación de impacto de los proyectos de desarrollo de base, establecieron cuatro categorías para la evaluación. Tres de ellas tienen como unidad de análisis a la organización (capacidades colectivas, capital social, y ampliación de la democracia) y una de las categorías tiene como unidad de análisis a los hogares (disminución de la pobreza) (Quintero, V.M. 2007:39-48).

La teoría que está detrás de esta forma de establecer dichas categorías es coherente con las ideas expuestas a lo largo de este documento y es la siguiente: la inversión social privada que realizan los miembros de RedEAmérica se orienta a apoyar proyectos e intervenciones sociales enfocadas a fortalecer organizaciones para que ellas mismas, en alianzas con otras organizaciones públicas y privadas, puedan contribuir a ampliar las oportunidades sociales, económicas y culturales de sus comunidades. Siguiendo con esta filosofía, las intervenciones apoyadas por los miembros de RedEAmérica buscan:

- 1) Fortalecer las *capacidades colectivas* de las organizaciones de base, sus redes y alianzas. Las variables utilizadas para evaluar esta primera categoría de las capacidades colectivas son las siguientes: planeación, seguimiento, evaluación y sistematización; anticipación y adaptación al cambio; gestión y administración de recursos; concertación y negociación, y disposición a lo público.
- 2) Mejorar el *capital social* necesario para que funcionen adecuadamente las relaciones entre los miembros de las organizaciones y entre las organizaciones. Las variables utilizadas para evaluar esta categoría de capital social son las siguientes: asociatividad, confianza, cooperación, solidaridad, normas y comportamientos.
- 3) *Profundizar los valores y procedimientos democráticos* en el manejo de las organizaciones y redes, así como a nivel de la deliberación y concertación públicas en las que participan las organizaciones de base. Las variables utilizadas para evaluar la tercera categoría son las siguientes: valores democráticos e incidencia en lo público.
- 4) Al fortalecer las capacidades de las organizaciones, mejorar el capital social y promover la democracia, a través de los diferentes proyectos (sean del sector de la educación, salud o generación de ingresos), las organizaciones estarán en mejores condiciones para que ellas, en alianza con otras organizaciones, generen durante el proyecto y posteriormente a la finalización del mismo los productos y servicios orientados a la *disminución de la pobreza* (cuarta categoría). Las variables utilizadas para evaluar la disminución de la pobreza son: ampliación de las oportunidades sociales (en educación, salud y vivienda), económicas (generación de ingresos y emprendimientos) y culturales.

Una de las virtudes de este sistema es que, además de permitir hacer evaluaciones de impacto, sirve como un sistema de diagnóstico organizacional. Por medio de los indicadores de las tres primeras categorías (capacidades colectivas, capital social y profundización de la democracia) se puede hacer un diagnóstico de la situación de la organización al inicio del proyecto. Este diagnóstico arroja las debilidades y retos que tiene la organización en cuanto a sus capacidades de planificación, gestión, administración de recursos, relación, etc. Esta información a su vez, aporta los insumos necesarios para elaborar de forma participativa con los miembros de la organización de base, un plan de fortalecimiento organizacional que permita llevar a cabo en condiciones adecuadas el proyecto en el área o áreas temáticas priorizado por la comunidad (educación,



salud, generación de ingresos, desarrollo local, etc.). Con ese plan de fortalecimiento, los miembros de RedEAmérica pueden orientar su labor de asesoría técnica, capacitación y acompañamiento a la organización y realizar su tarea complementaria de cofinanciar los proyectos y apoyar el desarrollo organizacional durante el desarrollo del mismo. Con ese sistema de evaluación y de diagnóstico organizacional, los miembros de la Red están en mejores condiciones para apoyar los proyectos formulados por las comunidades y el fortalecimiento de las organizaciones que gestionarán dichos proyectos.

Dada la importancia del fortalecimiento organizacional en la estrategia de RedEAmérica, a continuación se detalla con un poco más de profundidad el tipo de indicadores utilizados en el sistema de evaluación para la categoría de capacidades colectivas, referida a las “habilidades, destrezas y conocimientos de las organizaciones que les posibilitan mantenerse vigentes” (Quintero, V.M. 2007:107).

La Red hizo un gran esfuerzo para precisar durante varios talleres las definiciones no sólo de las categorías y variables, sino de cada uno de los indicadores. Sería demasiado extenso explicar el conjunto de indicadores, sus definiciones, sus verificadores y la forma de medición. A continuación se listarán solamente los indicadores de la categoría “capacidades colectivas” y de éstos se definirán unos pocos a modo de ejemplo. Una explicación detallada se encuentra en el Manual de Evaluación de la Red que al igual que los otros documentos de la Red pueden encontrarse en la página web ([www.redeamerica.org](http://www.redeamerica.org))<sup>3</sup>.

En primer lugar, la variable “planeación, seguimiento, evaluación y sistematización” se refiere a la “capacidad de la organización para orientar y adelantar su intervención mediante metodologías participativas, pertinentes y efectivas que permitan fijar las metas correctas y las estrategias para alcanzarlas, evaluarlas y aprender de ellas” (Quintero, V.M. 2007). Los indicadores utilizados para medir esta variable son:

- La organización recoge información sobre el entorno y la utiliza.
- Identifica sus debilidades y fortalezas.
- Formula planes, programas y proyectos.
- Aplica conceptos, métodos, instrumentos e indicadores de seguimiento y evaluación.
- Se comparten espacios de análisis.
- Aprende de las experiencias propias y de otros.

Cada uno de estos indicadores se analiza en los diferentes niveles (micro, meso y macro) y se utilizan unidades de valor como óptimo, aceptable, deficiente. Eso significa que, por ejemplo, en el indicador “*formula planes, programas y proyectos*” se busca entender si la organización formula estos planes y proyectos sólo para su organización (nivel micro), o si también participa en la formulación con otras organizaciones, alianzas y redes (nivel meso), y en espacios públicos donde, además de las organizaciones de base y otras organizaciones de la sociedad civil participen autoridades gubernamentales (nivel macro). Es posible que una organización tenga un desempeño óptimo a nivel micro, sabiendo hacer bien sus proyectos en el interior de la organización, pero su capacidad para la planeación con otras organizaciones sea deficiente o

---

<sup>3</sup>Ver Quintero, V.M. 2007. *Evaluación de impacto del desarrollo de base*. RedEAmérica

solamente aceptable. Eso significa que parte de la meta a nivel del fortalecimiento organizacional durante el proyecto puede ser mejorar la capacidad de planeación en su trabajo en colaboración con otras organizaciones y que el plan de fortalecimiento acordado con el miembro de RedEAmérica es que éste le apoye para facilitar a la organización de base la mejora de su capacidad a través del acompañamiento, asesoría y capacitación.

Otra variable es la “*anticipación y adaptación al cambio*”. Ésta se refiere a la “capacidad de la organización para desenvolverse en un mundo cambiante, para leer e interpretar el entorno, revisar y ajustar estrategias, estructuras y metodologías” (Quintero, V. M. 2007:110). Esta capacidad es una variable de gran importancia en la sostenibilidad de las organizaciones. La Red utiliza dos indicadores para valorarla:

- Aprovecha las oportunidades en concordancia con la misión y
- Aprende de otras organizaciones y ajusta sus estructuras, estrategias y metodologías. Al igual que en el caso anterior, la evaluación se realiza para los tres niveles y con los valores óptimo, aceptable y deficiente. En otros casos, se utiliza *siempre, algunas veces y nunca* y en otros; *verde, amarillo y rojo*.

Las otras variables de esta categoría son:

- *Gestión y administración de recursos*. Esto hace referencia a la “capacidad de la organización para obtener, movilizar y manejar efectivamente los recursos tangibles (humanos, financieros, materiales y tecnológicos) asignándolos y evaluándolos según lo planeado”. Sus indicadores son: genera ingresos propios, tiene acceso a diferentes fuentes de financiación, elabora un presupuesto, posee un sistema contable, analiza sus estados financieros, comunica con transparencia la información financiera a los distintos públicos con los que se relaciona y aplica estrategias de formación de capacidades de sus recursos humanos (Quintero, V. M. 2007:111).
- *Concertación y negociación*. Hace referencia a la “capacidad de las organizaciones de deliberar y construir acuerdos entre diversas perspectivas e intereses logrando soluciones y alternativas colectivas intra e inter organizacionales”. Los indicadores son: se construyen acuerdos en forma participativa, prevalece un liderazgo constructivo y resuelve los conflictos dialogando (Quintero, V. M. 2007:113).
- *Disposición a lo público*. Hace referencia a la “capacidad de la organización para participar e influir en la agenda y en las políticas públicas, con énfasis en lo local”, cuyos indicadores son: gestionar información crítica sobre la agenda, los actores y las políticas públicas son coherentes con su misión, y se tiene conocimiento y acceso sobre formas y espacios de participación pública (Quintero, V. M. 2007:114).

A continuación, se explica cómo RedEAmérica ha desarrollado un sistema de evaluación congruente con sus principios y visión del tipo de intervención que realiza con las organizaciones de base, en el cual sitúa al fortalecimiento institucional o de capacidades colectivas como eje central. Sin embargo, la tarea de RedEAmérica, como se verá a continuación, no se limita a pensar en lo que requieren las organizaciones de base, sino que ha desarrollado una estrategia para mejorar el aporte que, como fundaciones, pueden hacer a estas organizaciones. Esta estrategia se centra en aprender y fortalecer las capacidades que requieren las instituciones financiadoras y de apoyo a las organizaciones de base para promover, acompañar y financiar el desarrollo desde la bases. Éste es el tema de las siguientes secciones.

### 4.3. La importancia del alineamiento en la cadena de la cooperación al desarrollo

El desarrollo desde las bases se orienta a fortalecer a las organizaciones de base, sus redes y alianzas para que ellas mismas participen activamente en la definición y gestión de sus proyectos. Esta meta, como posiblemente se haya hecho evidente a estas alturas del documento, no significa que las organizaciones intermediarias, cuya función es acompañar, asesorar, apoyar y financiar el desarrollo desde las bases sean irrelevantes. Desde la perspectiva del desarrollo desde las bases, no hay lugar para que las organizaciones de base sean suplantadas por organizaciones intermedias, ya que existe un amplio espacio de acción para el apoyo y acompañamiento debido, precisamente, a las precariedades en las capacidades de planeación, gestión y evaluación de muchas de las organizaciones de base.

Ahora bien, acompañar, financiar, apoyar el desarrollo desde las bases y el fortalecimiento organizacional requiere de un marco de intervención apropiado, de instrumentos y de capacidades específicas para realizar este tipo de trabajo. Promover las capacidades de las organizaciones de base tiene como reto el desarrollo de las propias capacidades de la institución de apoyo o intermediaria y de sus programas de desarrollo de base. Se requiere entre otras cosas, entender cuáles son los aspectos esenciales de un programa de desarrollo de base, entre ellos: las estrategias de financiación y acompañamiento más efectivas, los indicadores de seguimiento y evaluación más adecuados, las expectativas realistas sobre el horizonte de tiempo para lograr resultados y los sistemas de aprendizaje que permitan mejorar continuamente el desempeño. Para estas entidades de apoyo, no se trata sólo de dar, se trata también de lograr, y no se trata sólo de hacer el bien, sino de hacerlo bien.

Uno de los objetivos centrales al conformar una Red como RedEAmérica, fue lograr de manera más efectiva el aprendizaje y la generación de capacidades de sus miembros para apoyar el desarrollo desde las bases. En esta perspectiva de aprendizaje, RedEAmérica dedicó un tiempo importante a entender la forma en que sus miembros apoyaban a las organizaciones de base para poder extraer lecciones sobre las características de la intervención que una institución de apoyo, del tipo de las fundaciones miembro de RedEAmérica, podría realizar.

Estudiando los fondos que habían constituido los miembros de la Red para acompañar y cofinanciar los proyectos de las organizaciones de base se pudo verificar claramente que estos no se limitaban a dar recursos a los proyectos que seleccionaban, sino que habían desarrollado estrategias para complementar la financiación directa en forma de donaciones con la asesoría técnica y el acompañamiento orientado a fortalecer la construcción de capacidades. Es decir, no son fundaciones estrictamente donantes, sino una suerte de fundaciones “híbridas” que combinan las donaciones con programas orientados al fortalecimiento organizacional de las entidades que reciben las donaciones, lo cual más que ser una desventaja constituye una ventaja comparativa al lograr que el fortalecimiento institucional se convierta en una inversión eficaz para incrementar la rentabilidad social de los recursos donados. Este es el caso del “Fondo Tendiendo Puentes” de la Fundación Minetti de Argentina, el “Fondo de Cofinanciación para Comunidades Urbanas – FOCUS”, creado por la Fundación Corona de Colombia y el “Fondo de Apoyo a Pequeños Proyectos” de la Fundación Acesita de Brasil<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Las descripciones de estos fondos han sido tomadas de los documentos de RedEAmérica. Ver Villar, R. 2004. Cuadernillo No. 3: *Modelos de intervención de las fundaciones empresariales y de las empresas de RedEAmérica*.

El "Fondo Tendiendo Puentes" fue creado en 1998 con recursos propios de la Fundación Minetti y con apoyo de la Fundación Interamericana (IAF, por sus siglas en inglés). Este fondo apoya el diseño, la ejecución y evaluación de proyectos socio-educativos de poblaciones de bajos recursos de la Ciudad de Córdoba y del interior de la provincia, en Argentina. Dada la importancia otorgada por el fondo al fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, el proceso de trabajo combina la financiación con los servicios de capacitación y asesoría orientados a ese propósito de fortalecimiento<sup>5</sup>.

El "Fondo FOCUS" fue creado en 1995 por la Fundación Corona para financiar proyectos en Bogotá y posteriormente se creó uno similar en Medellín, Colombia. Los recursos provienen de la Fundación Corona, la Fundación Bancolombia, la Fundación Interamericana y de la Fundación Ford. El Fondo FOCUS se define como "una estrategia técnica y financiera dirigida a fortalecer la capacidad de gestión de organizaciones comunitarias a través del respaldo de proyectos identificados por éstas, que contribuyan a la mejora de la calidad de vida en su entorno"<sup>6</sup>.

Al igual que el "Fondo Tejiendo Puentes", el "Fondo FOCUS" combina el apoyo financiero con el acompañamiento técnico, la formación y la promoción de nexos de cooperación, de manera que pueda lograr el objetivo de fortalecer las organizaciones comunitarias. Como en otros programas de desarrollo de base, el objetivo del apoyo es fortalecer las capacidades de las organizaciones de base para que puedan planificar proyectos, administrar recursos, prestar servicios y representar a la comunidad, así como establecer relaciones con otras organizaciones e influir en el entorno. Esto se realiza a través de talleres colectivos para el conjunto de las organizaciones que reciben las donaciones, asesoría técnica sobre temas particulares a cada organización, estrategias de cooperación horizontal entre organizaciones (pasantías, encuentros, eventos) y acompañamiento continuo al desarrollo de los proyectos.

El "Fondo de Apoyo a Pequeños Proyectos y Emergencias" de la Fundación Arcelor-Mittal (anteriormente Fundación Acesita) de Timoteo, Minas Gerais, Brasil, es parte de su amplio Programa "Vale Cidadanía" y está orientado a apoyar proyectos que contribuyan al desarrollo de las competencias y capacidades necesarias para lograr la sostenibilidad, la formación de vínculos de cooperación y la oferta de servicios de calidad, que prestan las organizaciones sociales del Valle de Aço donde está localizada la empresa<sup>7</sup>.

El "Fondo de Apoyo" de la Fundación Arcelor-Mittal, al igual que los otros fondos de los miembros de RedE-América, no limita su actividad al apoyo financiero de proyectos sino que está estructurado de forma tal que pueda asesorar y acompañar las organizaciones sociales para que generen las capacidades necesarias para atender las demandas sociales del Valle del Acero. Entre las capacidades que el programa contribuye a desarrollar en las organizaciones que acceden a sus servicios, están: visión de conjunto de las demandas sociales de la comunidad, capacidad para el acompañamiento y evaluación de proyectos sociales, capacidad de negociación, habilidades para la administración de recursos, capacidad de formar alianzas y desarrollar el capital social de la comunidad<sup>8</sup>.

En estos programas de miembros de RedEAmérica, el invertir en capacidades organizacionales no se considera como una desviación de recursos de los proyectos sino como una inversión eficaz en tanto la organización u organizaciones tendrán las capacidades de gestión necesarias para producir los bienes o servicios que el proyecto se propone. Una organización capaz produce de manera más eficiente.

---

<sup>5</sup> Ver Fundación Minetti. 2002. *4 años tejiendo puentes*. Editorial Origen.

<sup>6</sup> Ver presentación institucional FOCUS.

<sup>7</sup> Ver Fundação Acesita. *Programa Vale Cidadania. Uma estratégia para o fortalecimento do terceiro setor no Vale do Aço*. pp. 107-120.

<sup>8</sup> *Ibíd.*, p. 110.

En los casos en que las fundaciones son puramente donantes, el grueso del trabajo se realiza en la selección de la “idea” o proyecto. Durante el proceso de implementación estas fundaciones suelen limitarse al monitoreo de los proyectos. Este monitoreo generalmente se concentra en ver que no se desvíen los fondos y que se cumpla el plan de actividades propuesto. Sin embargo, en general es poca la involucración de las fundaciones para contribuir a resolver los frecuentes retos que enfrenta cualquier proyecto durante su implementación.

Las fundaciones que apuestan por el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las organizaciones sociales tienen una aproximación más activa, solidaria y cercana con sus socios (y en general son socios y no solamente “donatarios”), en tanto las fundaciones se comprometen con el desarrollo de las capacidades organizacionales para llevar a cabo el proyecto que se está financiando, así como para hacer sostenible la organización para que pueda realizar otros proyectos posteriormente. Como dice Letts, las fundaciones “puras” ven riesgos en las organizaciones pero responden con un papel distante de supervisión que deja de lado los problemas de gestión, en lugar de asumir un papel de aliado que activamente apoya el desarrollo de capacidades” (Letts, et al, 1999:180).

RedEAmérica entendió que las fundaciones que apoyan el desarrollo de la capacidad de sus socios, requerían avanzar en su aprendizaje sobre las formas más efectivas de apoyar esa capacidad y sobre las diferentes capacidades que se requieren para la solución de diversos problemas, y a esa tarea dedicó esfuerzos para poder sistematizar y producir las herramientas necesarias para ofrecer a otras fundaciones todo el conocimiento acumulado<sup>9</sup>.

Para avanzar en el aprendizaje conjunto, en la producción colectiva de conocimiento y en la generación de capacidades a partir de ese aprendizaje, RedEAmérica creó el *Programa de Aprendizaje y Construcción de Capacidades*. A través de este programa, los miembros participan en visitas de intercambio, talleres regionales y estudios destinados a identificar las mejores prácticas y métodos de apoyo al desarrollo de base y a estandarizar instrumentos importantes, tales como el sistema de evaluación comentado anteriormente, estrategias para el acompañamiento y financiación de proyectos, e instrumentos para presupuestar los proyectos de manera homogénea en la región. Esta labor se complementa con el desarrollo de una sólida oferta de capacitación que les permite a sus miembros tener los elementos para transformar sus prácticas a partir de las lecciones aprendidas en la Red y adquirir las capacidades necesarias para establecer y poner en operación sus propios programas de financiamiento y apoyo a las organizaciones de base.

En este ambiente propicio para la colaboración, el intercambio y la producción colectiva de conocimiento, la Red ha podido acelerar la curva de aprendizaje de sus miembros con una estrategia donde no ha sido necesario que cada organización establezca una estructura propia para el desarrollo de programas innovadores. La Red ha creado una infraestructura compartida para el aprendizaje y la capacitación, procediendo en cooperación, compartiendo sus buenas prácticas, y retroalimentando continuamente los avances durante la implementación. Con esa estrategia, el conjunto de instituciones miembros de la Red ha podido generar las condiciones necesarias para mejorar las capacidades para financiar y acompañar el desarrollo de base. La producción colectiva de conocimiento ha contribuido así a hacer más eficiente la generación de capacidad de innovar en los procesos de apoyo a las organizaciones de base.

---

<sup>9</sup> Ver Chaparro, J. 2007 *Acompañamiento y cofinanciación a procesos organizativos para el desarrollo de base*. Programa de Construcción de Capacidades Institucionales. RedEAmérica

## 4.4. La co-financiación y acompañamiento a proyectos de organizaciones de base

Los miembros de RedEAmérica han generado de forma colectiva y a partir de su experiencia diversos productos orientados a mejorar sus prácticas. Entre ellos un conjunto de cuadernillos con un marco orientador sobre el desarrollo de base con ejemplos de programas de los miembros<sup>10</sup>, el sistema de evaluación mencionado<sup>11</sup>, y un manual con criterios y metodologías para diseñar los procesos de acompañamiento y cofinanciación a las organizaciones de base durante los proyectos<sup>12</sup>. A continuación, siguiendo este último manual, se comentarán los principales criterios y fases para diseñar las diferentes etapas del trabajo con las organizaciones de base.

Como se ha comentado previamente, los miembros de RedEAmérica tienen una relación activa con las organizaciones de base que va más allá de la financiación de proyectos. El *acompañamiento* y la *cofinanciación* son las dos grandes estrategias complementarias para relacionarse con las organizaciones de base. El acompañamiento consiste en:

“La vinculación de agentes externos con conocimientos especializados y durante períodos de tiempo determinados, al proceso de desarrollo de las organizaciones, redes o alianzas, con el propósito de agregarles valor. Para poder estructurar el acompañamiento y darle contenidos específicos, éste se organiza respecto a proyectos específicos de distinto tipo. Así, por ejemplo, podemos encontrar desde el acompañamiento al proyecto de mejoramiento de la producción de lácteos realizado por una pequeña organización campesina, hasta el acompañamiento al proceso de desarrollo integral sostenible en una macro región en el que participan múltiples organizaciones, empresas privadas y entidades públicas” (Chaparro, J. 2007: 24).

La congruencia con los principios del desarrollo de base, este acompañamiento está orientado al fortalecimiento de las organizaciones de base durante la duración del proyecto. En este tiempo además de aportar recursos financieros, la fundación de forma directa o apoyada en un tercero, pone a disposición de las organizaciones de base “conocimientos especializados” para apoyarla tanto en el ámbito interno de la organización (e.g. metodologías para la formulación y evaluación de proyectos o, para el gestión del proyecto y la organización; herramientas para la sistematización de experiencias; procedimientos para el manejo de conflicto y para la toma de decisiones democrática), como en el ámbito externo (e.g. metodologías para el análisis del entorno o para el diagnóstico comunitario, instrumentos de análisis de las políticas públicas, herramientas para la construcción de redes y alianzas).

Con este acompañamiento orientado al fortalecimiento organizacional, la fundación agrega valor a la organización en el curso del proyecto buscando no sólo que el proyecto funcione bien y se cumplan los objetivos del mismo sino “que la gestión de la organización sea más sostenible, fortaleciendo su autonomía y sus capacidades colectivas de reflexionar y hacer” (Chaparro, J. 2007:25). Para lograrlo los miembros de la Red, siguen las siguientes pautas durante el acompañamiento:

- Sopesar con objetividad los aciertos y las limitaciones de la organización y del proyecto que se acompaña para definir los avances a obtener en cada caso concreto.

---

<sup>10</sup> Ver Villar, R. 2004a. *Niveles de intervención en el desarrollo de base. Cuadernillo 1. Construir Juntos. Una propuesta para hacer desarrollo de base.* RedEAmérica. 2004b. *Orientaciones estratégicas para la promoción del desarrollo de base. Cuadernillo 2.* RedEAmérica. 2004c. *Niveles de intervención en el desarrollo de base. Cuadernillo 3. Modelos de intervención de las fundaciones empresariales y de las empresas de RedEAmérica.*

<sup>11</sup> Ver Quintero, V.M. 2007. *Evaluación de impacto del desarrollo de base.* RedEAmérica

<sup>12</sup> Ver Chaparro, J. 2007 *Acompañamiento y cofinanciación a procesos organizativos para el desarrollo de base.* Programa de Construcción de Capacidades Institucionales. RedEAmérica

- Asumir la interacción de los acompañantes con las organizaciones como una alianza.
- Establecer relaciones respetuosas y constructivas con las organizaciones.
- Brindar a las organizaciones conceptos estructurados y pertinentes y herramientas técnicas de calidad, para que fortalezcan sus capacidades, resuelvan con autonomía los dilemas de la ejecución del proyecto y avancen en la sostenibilidad de su gestión.
- Aportar para que los procesos de gestión de la organización tengan atributos sobresalientes de calidad, pertinencia, eficacia y eficiencia.
- No perder de vista el carácter temporal del acompañamiento, que tarde o temprano se hace prescindible y que en ningún momento debe suplantar a la organización. Esta última es la que permanece y a medida que se convierte en institución de la vida comunitaria, se torna imprescindible (Chaparro, J. 2007:25).

En relación a la donación de recursos financieros, los miembros de RedEAmérica plantean la estrategia de la “cofinanciación”, por la cual buscan que converjan recursos en dinero o en especie de dos o más fuentes para la adecuada ejecución de los proyectos (Chaparro, J. 2007:27). “Esta práctica de que los agentes externos no financien totalmente los proyectos evita la dependencia y “la idea equivocada según la cual “si no nos financian desde afuera no podemos avanzar”, estimula la sostenibilidad y la corresponsabilidad en torno a lo colectivo, además asume a las organizaciones como los protagonistas y responsables y no como receptores pasivos de donativos. Y por otro lado, pone a la fundación en el papel de agente dinámico y proactivo del desarrollo, y no simplemente como donador de recursos económicos” (Chaparro, J. 2007:27).

El ciclo propuesto por RedEAmérica para organizar el acompañamiento y la cofinanciación tiene cuatro fases:

- **Estructuración.** Esta es la fase de planificación en la que la fundación responde a las preguntas básicas sobre qué hacer, para qué hacerlo, dónde, para quiénes, cómo, con quiénes, con qué recursos y durante cuánto tiempo hacerlo. Respondiendo a estas preguntas focaliza su intervención, definiendo los territorios, los temas y el tipo de organizaciones, redes o alianzas con los cuales va a trabajar, así como las estrategias más específicas para el acompañamiento y la cofinanciación, los recursos y metas (Chaparro, J. 2007:39-53).

El diagnóstico del entorno es central en esta fase, para lo cual se utilizan diferentes metodologías del tipo del diagnóstico de activos y potenciales comunitarios, los mapas culturales, el DOFA, los árboles de potenciales y problemas, la priorización de ideas visualizadas con tarjetas, etc. Todas tienen en común en el desarrollo de base que se realizan de forma participativa con los miembros de las organizaciones del territorio donde se va a trabajar. Este proceso diagnóstico al ser participativo constituye ya un elemento central de la movilización comunitaria<sup>13</sup>. En procesos de desarrollo local, “el diagnóstico participativo no es sólo un momento de generación de información e insumos para el plan de desarrollo, sino también un momento de movilización comunitaria que contribuye a que los actores locales se conviertan en agentes de transformación de su comunidad, generen conciencia colectiva sobre las organizaciones existentes, identifiquen los líderes potenciales para el proceso local, la historia de logros comunitarios, los talentos,

<sup>13</sup> Para una descripción de estas metodologías ver Chaparro, J. 2007: 47. En el caso de proyectos de desarrollo local ver sobre este tema Villar, R. 2007: 39-63.

recursos y los retos que existen en el territorio. En este proceso se construye una nueva mirada sobre el territorio y se avanza en el aprendizaje del trabajo colectivo y coordinado” (Villar, R. 2007: 45).

- **Vinculación.** En esta fase se vincula el programa con los procesos organizativos de base y comprende los siguientes pasos o actividades: convocatoria a las organizaciones, redes o alianzas para que participen en el programa a través de las modalidades que se hayan definido en el momento de la estructuración, selección de proyectos que van a dar vida al programa y formalización de compromisos mutuos entre la empresa o fundación y los procesos organizativos.

Dado que el aprendizaje sobre la formulación y gestión de proyectos es un elemento central para el desarrollo de capacidades y que todos los proyectos aprobados por los miembros de la Red contemplan elementos de fortalecimiento organizacional, las fundaciones ponen especial atención en este proceso y en muchos casos acompañan a las organizaciones en su formulación a través de las acciones más sencillas como informar sobre los componentes y características de un buen proyecto, hasta la capacitación individual o colectiva a las organizaciones en formulación y gestión de proyectos o asesoría en aspectos técnicos de los proyectos (en temas de generación de ingresos, agropecuarios, de educación, salud, etc.). En algunos casos, y esto ha sido muy efectivo, las sesiones de capacitación son para representantes de un conjunto de organizaciones que presentaron perfiles de proyectos, lo que permite que además de aportar conocimientos técnicos sobre la formulación de los proyectos, se inicie la vinculación y el aprendizaje horizontal entre organizaciones que trabajan en temas similares (Chaparro, J. 2007: 72-74).

- **Ejecución.** En esta fase se ejecutan los proyectos de las organizaciones, redes o alianzas que dan vida al programa y comprende los siguientes pasos o actividades: ejecución del plan de acompañamiento y evaluación en curso (durante la ejecución).

Una de las estrategias más innovadoras de miembros de la Red es la elaboración de los planes de acompañamiento. Como se menciona previamente, el sistema de evaluación sirve para evaluar los efectos e impactos de los proyectos, pero también para hacer un diagnóstico organizacional. Este diagnóstico, a su vez, permite trazar la línea de base sobre la situación de la organización al inicio del proyecto y las metas esperadas al final del mismo. El plan de acompañamiento es el conjunto de acciones que la fundación de manera directa o por terceros realizará en el curso del proyecto para apoyar al fortalecimiento de la organización y para ayudarla a cumplir con los objetivos del proyecto. Este plan combina capacitación en temas prácticos, intercambio entre organizaciones y asesoría para resolver problemas específicos que afrontan las organizaciones, redes o alianzas en su gestión interna y externa. Los planes de acompañamiento son determinados conjuntamente entre la organización de base y la fundación que le apoya (Chaparro, J. 2007: 83-87).

- **Aprendizaje.** Esta fase difunde el aprendizaje generando y comprende los siguientes pasos o actividades: consolidación de la evaluación en curso, sistematización de experiencias, diálogo con otros procesos y difusión de aprendizajes. El aprendizaje organizacional se da a lo largo del proyecto y es el resultado tanto de las acciones estructuradas explícitamente para el aprendizaje, la capacitación, la sistematización y el intercambio, como del aprendizaje derivado del poner en marcha el proyecto y participar en la gestión de la organización (Chaparro, J. 2007:101-110).

A pesar de los importantes avances en el aprendizaje de RedEAmérica y de la efectividad de sus programas, este grupo de instituciones se encuentra con constantes desafíos ante algunas agencias de cooperación internacional que no consideran importante la labor de aprendizaje de las fundaciones, ni la inversión social



en el fortalecimiento de capacidades de las organizaciones de base. En muchas ocasiones, con el pretexto de solucionar directamente los problemas de la pobreza, consideran que otorgar recursos para el aprendizaje y mejora de las prácticas de las instituciones de apoyo o para el fortalecimiento de las organizaciones de base es una desviación o un mal uso de los recursos.

Por lo tanto, para lograr un esquema completo de apoyo al desarrollo de base, la cadena no termina en las entidades de apoyo del nivel nacional sino que se requiere un proceso de alineación por parte de las agencias de cooperación internacional, las cuales tienen también un papel crucial para promover y apoyar el desarrollo desde las bases. Este es el tema de la próxima sección.

## 5. Papel de los donantes para promover y apoyar el desarrollo de base a través de proyectos de desarrollo

Así como se requiere un cambio en las entidades que financian y apoyan directamente a las organizaciones de base, se necesita que la cooperación internacional al desarrollo le de la importancia y el peso que debe tener el fortalecimiento de las capacidades colectivas de las organizaciones de base en los proyectos y que, además, apoye el esfuerzo de aprendizaje, la innovación en materia de apoyo financiero y en el tipo de acompañamiento que deben hacer las instituciones intermediarias que apoyan el desarrollo desde las bases.

En ese sentido podemos decir que existen tres desafíos centrales para la cooperación al desarrollo: entender la importancia del fortalecimiento institucional, invertir en el fortalecimiento de capacidades de las organizaciones de base e invertir en el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones y redes que apoyan el desarrollo desde las bases. A continuación, se verán uno a uno esos retos.

### 5.1. El fortalecimiento institucional: inversión versus gasto

Existe hoy en día una tendencia creciente en la cooperación al desarrollo a privilegiar los resultados rápidos en materia de entrega o generación de productos, bienes y servicios “tangibles” a poblaciones de bajos recursos en desmedro del fortalecimiento organizacional y de otros elementos más “intangibles” pero básicos del desarrollo. A pesar de la importancia creciente en el discurso del desarrollo sobre el capital social, el fortalecimiento institucional, la generación de alianzas y redes, el aprendizaje organizacional, etc., son pocas las entidades dispuestas a financiar y apoyar proyectos que contengan dichos componentes. En no pocas ocasiones se considera que destinar recursos para el fortalecimiento institucional es un gasto y no una inversión.

Apoyar el fortalecimiento institucional pasa por entender que la inversión en capacidades no compite con los recursos para los programas y proyectos, sino que los fortalece, multiplica y los hace más eficientes. Las organizaciones efectivas, como se ha comentado a lo largo del documento, pueden diseñar y gestionar proyectos más efectivos que las organizaciones débiles y mal gestionadas, aún si estas últimas presentan en el papel proyectos bien diseñados. Si la cooperación al desarrollo limita la inversión en programas de fortalecimiento organizacional para supuestamente ser más efectiva y reorientar recursos a proyectos “concretos”, se puede llegar a lo que Letts denomina “*anorexia organizacional*” (Letts, C; Ryan, W. y Grossman, A. 1999: 75). Esta

anorexia organizacional conducirá a la dificultad de implementación de los proyectos hacia los cuales se dirigen los recursos de las agencias de cooperación y lo que supuestamente era una forma de obtener resultados rápidos, concretos y tangibles podría llegar a ser una ilusión pasajera y una pérdida importante de tiempo y recursos en el mediano plazo.

Por el contrario, si la cooperación al desarrollo invierte en las capacidades colectivas y en el fortalecimiento de organizaciones, los recursos invertidos servirán más allá del impacto que se logre con esa inversión, pues contribuye a la sostenibilidad de la organización y a que ésta sirva mejor a la comunidad que atiende. En ese sentido, como dice Fukuyama “más que enfocarse en la entrega de servicios, la construcción de infraestructura y otros resultados típicos de la Cooperación, la elevación de las capacidades institucionales debería definirse como el objetivo primario de toda asistencia al desarrollo” (citado por Carvajalino, G, 2007:3).

## 5.2. Garantía de buenos proyectos y reducción de asimetrías de la sociedad civil

Si el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad es en general una tarea pendiente en el mundo de la cooperación al desarrollo, el de las organizaciones de base lo es aún más. Se requiere un esfuerzo mayor por parte de la cooperación al desarrollo para orientar recursos hacia las organizaciones de base de manera que las poblaciones de bajos recursos participen más activamente en la definición de sus prioridades y tengan una mayor voz y capacidad de decisión sobre sus destinos. De no encontrar eco esta preocupación en la cooperación al desarrollo y en los gobiernos, la asimetría en capacidades de las organizaciones de base en relación a otras organizaciones de la sociedad civil podría ser aún mayor.

En un contexto como el de América Latina, donde se han abierto espacios de participación para la deliberación y concertación de políticas públicas, es importante que esos espacios no sean copados por las “élites participativas” y los “participantes profesionales”, sino que las diferentes organizaciones de base que representan los intereses de las poblaciones de bajos recursos puedan estar presentes en igualdad de condiciones con el resto de organizaciones de la sociedad civil y tener las capacidades necesarias para participar de manera informada y efectiva en estos espacios públicos de concertación (Ver Bebbington, A.; Delamaza, G. y Villar, R:2006).

## 5.3. La inversión en las capacidades de las instituciones y redes que apoyan el desarrollo desde las bases multiplica los esfuerzos y recursos para la cooperación al desarrollo

La experiencia de RedEAmérica como red temática de fundaciones empresariales y empresas con programas de desarrollo de base, ha sido una experiencia exitosa en varios sentidos. Ha permitido generar en un plazo corto de tiempo un amplio aprendizaje sobre el desarrollo desde las bases, partiendo de las mejores prácticas de sus miembros en estrategias de financiación y acompañamiento a las organizaciones de base. También se han creado diversos programas y fondos individuales en el caso de todos los miembros de la Red y programas nacionales en diferentes países (Argentina, Brasil, Colombia, Guatemala y Perú) para financiar y acompañar a las organizaciones de base en el desarrollo de sus proyectos. A su vez, se han creado instrumentos y metodologías de forma colectiva, tales como los sistemas de evaluación e instrumentos de apoyo y financiación de organizaciones de base en diferentes líneas temáticas (educación, desarrollo local y generación de ingresos).

Invertir en este tipo de redes, así como en otras instituciones que están apoyando a las organizaciones de base permite garantizar el uso eficiente de los recursos de la cooperación al desarrollo ya que los mismos se invierten siguiendo las mejores prácticas, se apalancan recursos del sector privado para los proyectos de desarrollo de base y se contribuye a generar una importante visibilidad al tema. Todo lo anterior contribuye a un apoyo más eficiente a las organizaciones de base en su propio desarrollo y en el fortalecimiento de sus capacidades para que puedan llegar a participar de manera autónoma y eficaz en el control de sus circunstancias y en la superación de los desafíos que afectan sus vidas.

# Bibliografía

Abers, Rebecca. 2000. *Inventing Local Democracy. Grassroots in Brazil*. Lynne Rienner Publishers. Boulder, London.

Bebbington, Anthony; Delamaza, Gonzalo, Villar, Rodrigo. *El desarrollo de base y los espacios públicos de concertación local en América Latina*. Debate Agrario. Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES). Perú. 2006.

Carvajalino, Guillermo. 2006. *Filantropía estratégica y gestión de calidad en América Latina. Construcción de un portafolio de servicios de gestión para fundaciones Empresariales*. Proyecto Fundación DIS.

Carvajalino, Guillermo. 2007. *Inversión social privada en América Latina: retos y desafíos*. Ponencia presentada en la celebración de los 20 años de la Fundación Minetti. Córdoba, Argentina.

Carvajalino, Guillermo, 2007. “Fortalecimiento de la Sociedad Civil y Formación de Capacidades”. Ponencia presentada en el Congreso Internacional “Fortalecimiento institucional y desarrollo” ¿Una tarea pendiente en la Cooperación Internacional? Organizado por el Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo (CECOD) 28 de febrero y 1 de marzo de 2007.

Chaparro, Jairo. 2007 *Acompañamiento y cofinanciación a procesos organizativos para el desarrollo de base*. Programa de Construcción de Capacidades Institucionales. RedEAmérica.

Grootaert, Christian and Van Bastelaer, Thierry. Social Capital: From Definition to Measurement. 2002. En Grootaert, Christian and van Bastelaer, Thierry *Understanding and Measuring Social Capital. A Multidisciplinary Tool for Practitioners*. World Bank.

Henriques, Márcio y Duarte Werneck, Nisia Maria. 2005. *Visões de Futuro: responsabilidade compartilhada e mobilização social*. Autentica Editora.

Letts, Christine; Ryan, William and Grossman, Allen. *High Performance Nonprofit Organizations. Managing Upstream for Greater Impact*. Wiley Nonprofit Series. John Wiley & Sons, Inc. New York.

Narayan, Deepa et al, 2000. *Voices of the poor. Can Anyone Hear Us*. The World Bank.

Porter, Michael and Kramer, Mark. 1999. *Philanthropy's New Agenda: Creating Value*. In Harvard Business Review. November-December, 1999.

Putnam, Robert. 2000. *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster, pp. 22. World Bank, 2001. *World Development Report 2000/2001. Attacking Poverty*. Oxford University Press.

Putnam, Robert and Feldstein, Lewis. 2003. *Better Together. Restoring the American Community*. Simon & Schuster. New York.

Quintero, Victor Manuel. 2007. *Evaluación de impacto del desarrollo de base*. RedEAmérica.

De Souza Briggs, Xavier. 2000. *Community Building: The New (and Old) Politics of Urban Problem-Solving in the New Century*. Public Address, Second Annual Robert C. Wood Visiting Professorship in Public and Urban Affairs. University of Massachusetts, Boston.

Uphoff, Norman. 2003. El capital social y su capacidad de reducción de la pobreza. En *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: En busca de un nuevo paradigma*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Michigan State University. Santiago de Chile.

Villar, Rodrigo. 2004a. *Niveles de intervención en el desarrollo de base. Cuadernillo 1. Construir Juntos. Una propuesta para hacer desarrollo de base*. RedEAmérica.

Villar, Rodrigo. 2004b. *Orientaciones estratégicas para la promoción del desarrollo de base. Cuadernillo 2*. RedEAmérica.

Villar, Rodrigo. 2004c. *Niveles de intervención en el desarrollo de base. Cuadernillo 3. Modelos de intervención de las fundaciones empresariales y de las empresas de RedEAmérica*.

Villar, Rodrigo. 2007 *Vinculando el desarrollo de base con el desarrollo local: estrategias de intervención de los miembros de RedEAmérica*. Fundación Minetti. RedEAmérica. 2007.

Warren, Mark. 2001. *Democracy and Association*. Princeton University Press.

World Bank, 2001. *World Development Report 2000/2001. Attacking Poverty*. Oxford University Press.





**CEU**

*Instituto Universitario  
de Estudios Europeos*

*Universidad San Pablo*



## Boletín de Suscripción

Deseo recibir los próximos números de los Documentos de Trabajo del Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo (CECOD):

Nombre y Apellidos .....

.....

Dirección .....

Población ..... C.P. .... País .....

Teléfono ..... Correo electrónico .....

Usted tiene derecho a acceder a la información que le concierne, recopilada en nuestro fichero de clientes, y cancelarla o rectificarla en el caso de ser errónea. A través del Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo (CECOD) podrá recibir información de su interés. Si no desea recibirla, le rogamos que nos lo haga saber mediante comunicación escrita con todos sus datos.

Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo (CECOD)

Avda. del Valle 21, 28003 Madrid

Teléfono: 91 514 04 22 / Fax: 91 514 04 28

info@cecod.net

www.cecod.net

www.cecod-fi.net







**CEU**

*Instituto Universitario  
de Estudios Europeos*

*Universidad San Pablo*



## Boletín de Solicitud de números atrasados

Deseo recibir los próximos números de los Documentos de Trabajo de la Serie “CECOD” del Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo:

Nombre y Apellidos .....

.....

Dirección .....

Población ..... C.P. .... País .....

Teléfono ..... Correo electrónico .....

Nº	Título
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

Usted tiene derecho a acceder a la información que le concierne, recopilada en nuestro fichero de clientes, y cancelarla o rectificarla en el caso de ser errónea. A través del Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo (CECOD) podrá recibir información de su interés. Si no desea recibirla, le rogamos que nos lo haga saber mediante comunicación escrita con todos sus datos.

Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo (CECOD)  
Avda. del Valle 21, 28003 Madrid  
Teléfono: 91 514 04 22 / Fax: 91 514 04 28  
info@cecod.net  
www.cecod.net  
www.cecod-fi.net



# Números Publicados

## Serie Unión Europea

- Nº 1 / 2000** “La política monetaria única de la Unión Europea”  
Rafael Pampillón Olmedo
- Nº 2 / 2000** “Nacionalismo e integración”  
Leonardo Caruana de las Cagigas y Eduardo González Calleja
- Nº 1 / 2001** “Standard and Harmonize: Tax Arbitrage”  
Nohemi Boal Velasco y Mariano González Sánchez
- Nº 2 / 2001** “Alemania y la ampliación al este: convergencias y divergencias”  
José María Beneyto Pérez
- Nº 3 / 2001** “Towards a common European diplomacy? Analysis of the European Parliament resolution on establishing a common diplomacy (A5-0210/2000)”  
Belén Becerril Atienza y Gerardo Galeote Quecedo
- Nº 4 / 2001** “La Política de Inmigración en la Unión Europea”  
Patricia Argerey Vilar
- Nº 1 / 2002** “ALCA: Adiós al modelo de integración europea?”  
Mario Jaramillo Contreras
- Nº 2 / 2002** “La crisis de Oriente Medio: Palestina”  
Leonardo Caruana de las Cagigas
- Nº 3 / 2002** “El establecimiento de una delimitación más precisa de las competencias entre la Unión Europea y los Estados miembros”  
José María Beneyto y Claus Giering
- Nº 4 / 2002** “La sociedad anónima europea”  
Manuel García Riestra
- Nº 5 / 2002** “Jerarquía y tipología normativa, procesos legislativos y separación de poderes en la Unión Europea: hacia un modelo más claro y transparente”  
Alberto Gil Ibáñez
- Nº 6 / 2002** “Análisis de situación y opciones respecto a la posición de las Regiones en el ámbito de la UE. Especial atención al Comité de las Regiones”  
Alberto Gil Ibáñez
- Nº 7 / 2002** “Die Festlegung einer genaueren Abgrenzung der Kompetenzen zwischen der Europäischen Union und den Mitgliedstaaten”  
José María Beneyto y Claus Giering
- Nº 1 / 2003** “Un español en Europa. Una aproximación a Juan Luis Vives”  
José Peña González
- Nº 2 / 2003** “El mercado del arte y los obstáculos fiscales ¿Una asignatura pendiente en la Unión Europea?”  
Pablo Siegrist Ridruejo

- Nº 1 / 2004** “Evolución en el ámbito del pensamiento de las relaciones España-Europa”  
José Peña González
- Nº 2 / 2004** “La sociedad europea: un régimen fragmentario con intención armonizadora”  
Alfonso Martínez Echevarría y García de Dueñas
- Nº 3 / 2004** “Tres operaciones PESD: Bosnia i Herzegovina, Macedonia y República Democrática de Congo”  
Berta Carrión Ramírez
- Nº 4 / 2004** “Turquía: El largo camino hacia Europa”  
Delia Contreras
- Nº 5 / 2004** “En el horizonte de la tutela judicial efectiva, el TJCE supera la interpretación restrictiva de la legitimación activa mediante el uso de la cuestión prejudicial y la excepción de ilegalidad”  
Alfonso Rincón García Loygorri
- Nº 1 / 2005** “The Biret cases: what effects do WTO dispute settlement rulings have in EU law?”  
Adrian Emch
- Nº 2 / 2005** “Las ofertas públicas de adquisición de títulos desde la perspectiva comunitaria en el marco de la creación de un espacio financiero integrado”  
José María Beneyto y José Puente
- Nº 3 / 2005** “Las regiones ultraperiféricas de la UE: evolución de las mismas como consecuencia de las políticas específicas aplicadas. Canarias como ejemplo”  
Carlota González Láynez
- Nº 24 / 2006** “El Imperio Otomano: ¿por tercera vez a las puertas de Viena?”  
Alejandra Arana
- Nº 25 / 2006** “Bioterrorismo: la amenaza latente”  
Ignacio Ibáñez Ferrándiz
- Nº 26 / 2006** “Inmigración y redefinición de la identidad europea”  
Diego Acosta Arca
- Nº 27 / 2007** “Procesos de integración en Sudamérica. Un proyecto más ambicioso: la comunidad sudamericana de naciones”  
Raquel Turienzo Carracedo
- Nº 28 / 2007** “El poder del derecho en el orden internacional. Estudio crítico de la aplicación de la norma democrática por el Consejo de Seguridad y la Unión Europea”  
Gaspar Atienza Becerril
- Nº 29 / 2008** “Iraqi Kurdistan: Past, Present and Future. A look at the history, the contemporary situation and the future for the Kurdish parts of Iraq”  
Egil Thorsås
- Nº 30 / 2008** “Los desafíos de la creciente presencia de China en el continente africano”.  
Marisa Carroço Amaro

## Serie Política de la Competencia

- Nº 1 / 2001** “El control de concentraciones en España: un nuevo marco legislativo para las empresas”  
José María Beneyto
- Nº 2 / 2001** “Análisis de los efectos económicos y sobre la competencia de la concentración Endesa-Iberdrola”  
Luis Atienza, Javier de Quinto y Richard Watt
- Nº 3 / 2001** “Empresas en Participación concentrativas y artículo 81 del Tratado CE: Dos años de aplicación del artículo 2(4) del Reglamento CE de control de las operaciones de concentración”  
Jerónimo Maíllo González-Orús
- Nº 1 / 2002** “Cinco años de aplicación de la Comunicación de 1996 relativa a la no imposición de multas o a la reducción de su importe en los asuntos relacionados con los acuerdos entre empresas”  
Miguel Ángel Peña Castellot
- Nº 2 / 2002** “Leniency: la política de exoneración del pago de multas en derecho de la competencia”  
Santiago Illundaín Fontoya
- Nº 3 / 2002** “Dominancia vs. disminución sustancial de la competencia ¿cuál es el criterio más apropiado?: aspectos jurídicos”  
Mercedes García Pérez
- Nº 4 / 2002** “Test de dominancia vs. test de reducción de la competencia: aspectos económicos”  
Juan Briones Alonso
- Nº 5 / 2002** “Telecomunicaciones en España: situación actual y perspectivas”  
Bernardo Pérez de León Ponce
- Nº 6 / 2002** “El nuevo marco regulatorio europeo de las telecomunicaciones”  
Jerónimo González González y Beatriz Sanz Fernández-Vega
- Nº 1 / 2003** “Some Simple Graphical Interpretations of the Herfindahl-Hirshman Index and their Implications”  
Richard Watt y Javier De Quinto
- Nº 2 / 2003** “La Acción de Oro o las privatizaciones en un Mercado Único”  
Pablo Siegrist Ridruejo, Jesús Lavalle Merchán, Emilia Gargallo González
- Nº 3 / 2003** “El control comunitario de concentraciones de empresas y la invocación de intereses nacionales. Crítica del artículo 21.3 del Reglamento 4064/89”  
Pablo Berenguer O’Shea y Vanessa Pérez Lamas
- Nº 1 / 2004** “Los puntos de conexión en la Ley 1/2002 de 21 de febrero de coordinación de las competencias del Estado y las Comunidades Autónomas en materia de defensa de la competencia”  
Lucana Estévez Mendoza
- Nº 2 / 2004** “Los impuestos autonómicos sobre los grandes establecimientos comerciales como ayuda de Estado ilícita ex art. 87 TCE”  
Francisco Marcos
- Nº 1 / 2005** “Servicios de Interés General y Artículo 86 del Tratado CE: Una Visión Evolutiva”  
Jerónimo Maíllo González-Orús

- Nº 2 / 2005** “La evaluación de los registros de morosos por el Tribunal de Defensa de la Competencia”  
Alfonso Rincón García Loygorri
- Nº 3 / 2005** “El código de conducta en materia de fiscalidad de las empresas y su relación con el régimen comunitario de ayudas de Estado”  
Alfonso Lamadrid de Pablo
- Nº 18 / 2006** “Régimen sancionador y clemencia: comentarios al título quinto del anteproyecto de la ley de defensa de la competencia”  
Miguel Ángel Peña Castellot
- Nº 19 / 2006** “Un nuevo marco institucional en la defensa de la competencia en España”  
Carlos Padrós Reig
- Nº 20 / 2006** “Las ayudas públicas y la actividad normativa de los poderes públicos en el anteproyecto de ley de defensa de la competencia de 2006”  
Juan Arpio Santacruz
- Nº 21 / 2006** “La intervención del Gobierno en el control de concentraciones económicas”  
Albert Sánchez Graells
- Nº 22 / 2006** “La descentralización administrativa de la aplicación del Derecho de la competencia en España”  
José Antonio Rodríguez Miguez
- Nº 23 / 2007** “Aplicación por los jueces nacionales de la legislación en materia de competencia en el Proyecto de Ley”  
Juan Manuel Fernández López
- Nº 24 / 2007** “El tratamiento de las restricciones públicas a la competencia”  
Francisco Marcos Fernández
- Nº 25 / 2008** “Merger Control in the Pharmaceutical Sector and the Innovation Market Assessment. European Analysis in Practice and differences with the American Approach”  
Teresa Lorca Morales
- Nº 26 / 2008** “Separación de actividades en el sector eléctrico”  
Joaquín M<sup>a</sup> Nebreda Pérez
- Nº 27 / 2008** “Arbitraje y Defensa de la Competencia”  
Antonio Creus Carreras y Josep Maria Julià Insenser
- Nº 28 / 2008** “El procedimiento de control de concentraciones y la supervisión por organismos reguladores de las Ofertas Públicas de Adquisición”  
Francisco Marcos Fernández

## Serie Economía Europea

- Nº 1 / 2001** “Impacto económico de la inmigración de los Países de Europa Central y Oriental a la Unión Europea”  
M<sup>a</sup> del Mar Herrador Morales
- Nº 1 / 2002** “Análisis de la financiación de los Fondos Estructurales en el ámbito de la política regional de la Unión Europea durante el período 1994-1999”  
Cristina Isabel Dopacio
- Nº 2 / 2002** “On capital structure in the small and medium enterprises: the spanish case”  
Francisco Sogorb Mira
- Nº 3 / 2002** “European Union foreign direct investment flows to Mercosur economies: an analysis of the country-of-origin determinants”  
Martha Carro Fernández
- Nº 1 / 2004** “¿Es necesario reformar el Pacto de Estabilidad y Crecimiento?”  
Ana Cristina Mingorance
- Nº 2 / 2004** “Perspectivas financieras 2007-2013: las nuevas prioridades de la Unión Europea y sus implicaciones en la política regional”  
Cristina Serrano Leal, Begoña Montoro de Zulueta y Enrique Viguera Rubio
- Nº 3 / 2004** “Stabilisation Policy in EMU: The Case for More Active Fiscal Policy”  
María Jesús Arroyo Fernández y Jorge Uxó González
- Nº 1 / 2005** “La negociación de las perspectivas financieras 2007-2013: Una historia de encuentros y desencuentros”  
Cristina Serrano Leal
- Nº 9 / 2006** “La cuestión agrícola en las negociaciones comerciales multilaterales”  
Ana Fernández-Ardavín Martínez y M<sup>a</sup> Ángeles Rodríguez Santos
- Nº 10 / 2007** “El modelo de desarrollo finlandés y su posible adaptación a los países del Este”  
Zane Butina
- Nº 11 / 2008** “La estrategia de Lisboa como respuesta de la UE a los retos de la globalización y al envejecimiento de su población”  
Miguel Moltó Calvo





## **Serie del Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo**

- Nº 1 / 2003** “Papel de la UE en las recientes cumbres internacionales”  
Mónica Goded Salto
- Nº 1 / 2004** “La asociación Euro-Mediterránea: Un instrumento al servicio de la paz y la prosperidad”  
Jesús Antonio Núñez Villaverde
- Nº 2 / 2004** “La retroalimentación en los sistemas de evaluación. Experiencias en la cooperación al desarrollo”  
José María Larrú Ramos
- Nº 3 / 2004** “Migraciones y desarrollo: propuestas institucionales y experiencias prácticas”  
Carlos Giménez, Alberto Acosta, Jaime Atienza, Gemma Aubarell, Xabier Aragall
- Nº 4 / 2004** “Responsabilidad social corporativa y PYMES”  
Amparo Merino de Diego
- Nº 1 / 2005** “La relación ONG-Empresa en el marco de la responsabilidad social de la empresa”  
Carmen Valor y Amparo Merino
- Nº 1 / 2008** “Dos modalidades de evaluación: evaluaciones de impacto aleatorias y evaluaciones participativas”  
José María Larrú Ramos y Jorge Lugrís Llerandi
- Nº 2 / 2008** “A system not fit for purpose?”  
Sven Grimm
- Nº 3 / 2008** “El fortalecimiento institucional de la sociedad civil: principal desafío de la cooperación internacional”  
Ramón E. Daubón
- Nº 4 / 2009** “La relación entre las instituciones y el desarrollo económico de las naciones”  
Pablo Bandeira
- Nº 5 / 2009** “El desarrollo institucional en el contexto de la ineficacia de la ayuda oficial: valoración crítica y propuestas de acción”  
Pablo Bandeira



## **Serie Arbitraje Internacional y Resolución Alternativa de Controversias**

- Nº 1 / 2007**      “Towards a new paradigm in international arbitration. The Town Elder model revisited”  
David W. Rivkin
- Nº 2 / 2008**      “Los árbitros y el poder para dictar condenas no pecuniarias”  
David Ramos Muñoz
- Nº 3 / 2008**      “La lucha contra las prerrogativas estatales en el arbitraje comercial internacional”  
José Fernando Merino Merchán

**Resumen:** El mundo fundacional y las agencias de cooperación al desarrollo han dado prioridad a proyectos que proveen directamente bienes y servicios con el argumento que son los que más contribuyen a la disminución de la pobreza. Desde otra perspectiva, los promotores del desarrollo desde las bases postulan que para participar activamente en el desarrollo las poblaciones de bajos recursos deben fortalecer su voz y la capacidad de sus organizaciones. El fortalecimiento de las capacidades organizacionales se convierte bajo esa perspectiva en el elemento central de cualquier proyecto. En este documento de trabajo se analizan las implicaciones que el desarrollo desde las bases tiene para las intervenciones del conjunto de los actores de la cadena de desarrollo (organizaciones de base, fundaciones, agencias de desarrollo). Para ejemplificar este análisis, el autor se sirve del ejemplo de RedEAmérica, una red de más de sesenta fundaciones empresariales y empresas de América Latina, dedicada a promover el desarrollo desde las bases.

**Palabras clave:** Desarrollo desde las bases, organización de base, construcción de capacidades, red social, fundaciones empresariales y agencias de cooperación.

**Abstract:** Foundations and development assistance agencies have prioritized projects that provide direct services or goods with the assumption that those projects are better suited for poverty alleviation purposes. From a different perspective, grassroots development proponents assume that in order to participate in development, poor people need to strength their voices and their organizations. Organizational capacity building therefore is central to any project in grassroots development. This working paper analyzes the implication that grassroots development has for the interventions of the different actors in the development chain (grassroots organizations, foundations, development assistance organizations). In the analysis the author uses the example of RedEAmérica, a network of sixty corporate foundations that support grassroots development in Latin America.

**Keywords:** Grassroots development, grassroots organization, capacity building, social network, corporate foundations and development assistance agencies.

Patrocina:



Colabora:



Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo (CECOD)  
Avda. del Valle 21, 28003 Madrid  
Teléfono: 91 514 04 22 / Fax: 91 514 04 28  
[info@cecod.net](mailto:info@cecod.net)  
[www.cecod.net](http://www.cecod.net)  
[www.cecod-fi.net](http://www.cecod-fi.net)

ISBN: 978-84-92456-53-6

