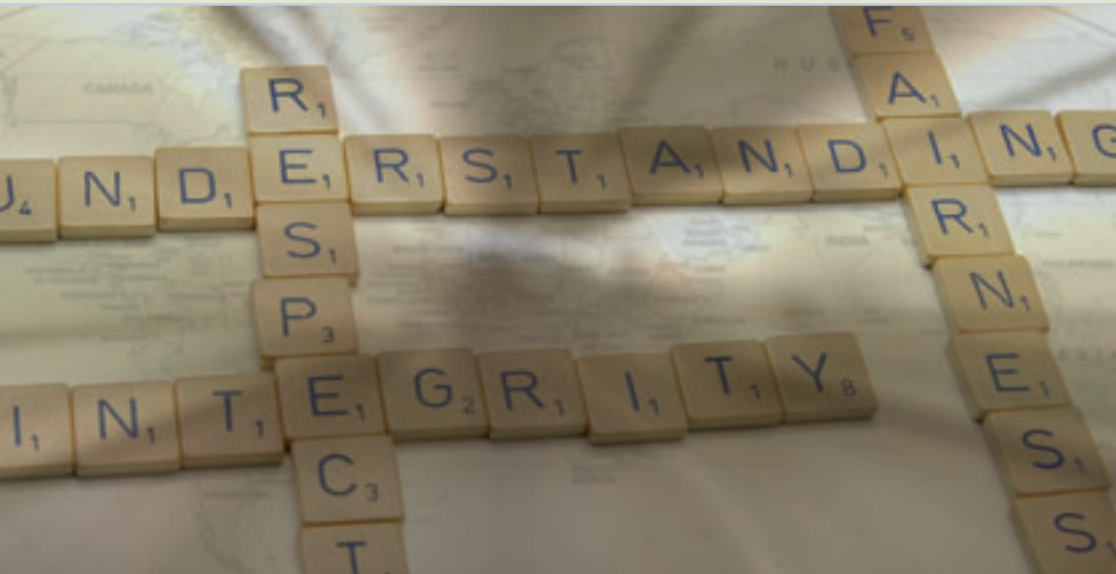




# Principios de Rendición de Cuentas en la Filantropía Internacional



Desarrollado por un Grupo de Trabajo Conjunto del Council on Foundations  
y el European Foundation Centre



# Principios de Rendición de Cuentas en la Filantropía Internacional

*Una herramienta inspiradora para donadores internacionales*

Desarrollado por un Grupo de Trabajo Conjunto del Council on Foundations  
y el European Foundation Centre

Abril, 2007

©2007 Council on Foundations y European Foundation Centre (EFC)  
Todos los derechos reservados

Fotografía Pieter Claessen | Diseño [www.mazout.nu](http://www.mazout.nu)

Traducción al castellano a cargo del Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. de la publicación editada por European Foundation Centre – Council on Foundations  
Título original: Principios de rendición de cuentas en la filantropía internacional

Dedicado a la memoria de Ray Murphy,  
cuya vida y trabajo encarnaron estos principios.



# Contenido

Prefacio .....	7
Resumen ejecutivo .....	8
Introducción .....	9
Principios para rendición de cuentas en la filantropía internacional .....	11
Buenas prácticas de rendición de cuentas en la filantropía internacional .....	13
Comentarios finales .....	20
Recursos seleccionados .....	21
Integrantes del Grupo de Trabajo Conjunto y Reconocimientos .....	27





# Prefacio

Como copresidentes del Grupo de Trabajo Conjunto del Council on Foundations-European Foundation Centre, que desarrolló este folleto, esperamos que en estas páginas encuentres una fuente útil de términos que te permitan reflexionar sobre tu propia rendición de cuentas como financiador internacional. Busca ser una inspiración al mismo tiempo que una herramienta práctica.

A lo largo de dos años el Grupo de Trabajo Conjunto sostuvo una serie de consultas con fundaciones, organizaciones no gubernamentales y asociados filantrópicos en cuatro continentes. La filantropía transfronteriza es creciente y no hay una única forma de llevarla adelante; la diversidad del campo es, después de todo, su fortaleza. Al mismo tiempo consideramos que los principios fundamentales que destacamos en este folleto son vitales para llegar a la rendición de cuentas y eficacia independientemente del enfoque que se dé una actividad filantrópica particular. Las acciones específicas asociadas con cada uno de los principios no son exhaustivas y tampoco son una receta, por el contrario, estas "opciones de práctica" sólo sugieren formas concretas en las cuales dichos principios podrían realizarse en los programas filantrópicos que apoyes.

Para todas y todos ustedes que ya tienen tiempo trabajando en el campo internacional, los principios podrían articular lo que ya saben desde hace mucho, y que, posiblemente, ya realizan. Para otros, otras, particularmente quienes recién se integran a la filantropía transfronteriza, los principios podrían plantearles cuestiones que no se les hubiera ocurrido con anterioridad. En cualquier caso, esperamos que los principios inspiren a todos y todas cuantos están comprometidos con la filantropía internacional para ser financiadores y asociados más atentos y eficientes.

Natalia Kanem, Presidenta, The ELMA Philanthropies Services (U.S.) Inc.  
Luc Tayart de Borms, Director Administrativo, Fundación Rey Baudouin

# Resumen Ejecutivo

La filantropía transfronteriza existe y es gratificante, con beneficios que sobrepasan los desafíos. Considerando las distintas complejidades que enfrentan las/los financiadores que trabajan allende las fronteras nacionales, el Council on Foundations y el European Foundation Centre (EFC) creó un Grupo de Trabajo Conjunto para que desarrollara una serie de principios de rendición de cuentas específicos a la filantropía internacional. El resultado es este documento voluntario, inspirador, que busca educar, guiar y ayudar a que las organizaciones integrantes del Council y el EFC mejoren su rendición de cuentas y eficacia en sus actividades transfronterizas.

A principios de 2005 el Grupo de Trabajo se dio a la tarea de desarrollar un proceso extenso de consulta con las afiliadas de las dos organizaciones, lo mismo que con otras redes filantrópicas y expertos. Además, se hicieron consultas con fundaciones financiadoras y organizaciones filantrópicas en América Latina, Europa del Este y África, incluso hubo un taller de tres días con 25 líderes de organizaciones no gubernamentales (ONG) africanas, celebrado en Sudáfrica.

El Grupo de Trabajo reconoce que cumplir con los aspectos jurídicos, la responsabilidad fiduciaria y supervisión administrativa son elementos esenciales de la rendición de cuentas en filantropía. En consecuencia, estos elementos que damos "por sentados" no son el centro de este documento.

La principal preocupación del Grupo de Trabajo era llegar a una serie de principios y opciones de buenas prácticas al abordar el tema de la rendición de cuentas en relación con la misión, fundaciones financiadoras y organizaciones que participan en alianzas y, en última instancia, a los beneficiarios finales de la actividad filantrópica internacional.

Los siete principios de rendición de cuentas en la filantropía internacional son:

1. Integridad
2. Entendimiento
3. Respeto
4. Sensibilidad
5. Justeza
6. Cooperación y colaboración
7. Eficacia

# Introducción

La filantropía internacional está creciendo con rapidez como respuesta a un mundo crecientemente globalizado, interdependiente e interconectado, donde los desafíos de salud, demografía, vivienda y crisis de recursos naturales, así como una brecha creciente entre ricos y pobres, junto con otros problemas sociales son muy evidentes. Es un mundo donde muchos problemas “nacionales” tienen raíz internacional y requieren que los abordemos con una perspectiva mundial para enfrentarlos eficazmente.

También es un mundo con posibilidades gratificantes de organizar filantropía. Cada vez más financiadores independientes, algunos con larga historia y otros no tanto, reconocen que sus esfuerzos pueden contribuir de diversas formas a un mundo con mayor paz, sustentabilidad y justicia: haciendo inversiones de largo plazo en la sociedad civil de otros países; apoyando investigación y probando respuestas innovadoras a problemas mundiales; apalancando (leveraging) recursos y conocimiento mediante alianzas internacionales (international partnerships), y a través de la publicación, promoción y ejercicio de su poder de convocatoria. Cualquiera que sea la forma específica, la filantropía internacional puede producir alto valor incluso con niveles modestos de inversión y, generalmente, fortaleciendo el trabajo de las fundaciones en sus propios territorios.

Si bien la filantropía que traspasa las fronteras nacionales tiene muchos elementos en común con su similar nacional, al mismo tiempo difiere significativamente y constituye un reto. Idiomas diferentes, comunicación a través de vastas distancias, valores culturales y perspectivas desconocidas, múltiples sistemas jurídicos y prácticas contables distintas son alguno de los factores que distinguen la filantropía internacional de la nacional, contribuyendo a su complejidad. Además, la filantropía internacional se desarrolla en un complejo contexto político internacional, dinámicas de geo-poder, estipulaciones gubernamentales y tradiciones culturales y religiosas diversas, y posiblemente con un mayor grado de incertidumbre e impredecibilidad. Sin embargo, con el gran nivel de necesidad y naturaleza transfronteriza que caracterizan a múltiples desafíos que enfrenta el mundo actual, también hay un mayor sentido de responsabilidad y una tremenda oportunidad de hacer una diferencia incluso con aportaciones modestas.

¿Ante estos desafíos, cómo pueden las/los financiadores independientes (véase definición, infra) asegurar que su acción filantrópica internacional se lleve a cabo con responsabilidad y rendición de cuentas? Para responder a esta pregunta, el Council on Foundations y el European Foundation Centre (EFC) crearon, a principios de 2005, un Grupo de Trabajo Conjunto integrado

por fundaciones y empresas, para que desarrollara un conjunto de principios de rendición de cuentas específicamente para la filantropía internacional. A lo largo de los dos últimos años, el Grupo de Trabajo se ocupó en un proceso de reflexión con fundaciones en el Norte y Sur mundiales, fundaciones financiadoras, organizaciones asociadas y otras, llevándolo a la articulación de un conjunto de principios que ayuden a las/los financiadores a operar en este campo.

Los principios, voluntarios e inspiradores, y las opciones de práctica que los acompañan buscan ser para las organizaciones integrantes del Council y el EFC una guía útil que les permita reflexionar y llevar a cabo sus prácticas de filantropía internacional de forma que cumplan con sus respectivas misiones y hagan avanzar el bien público.

## ¿Qué queremos decir por rendición de cuentas en la filantropía internacional?

Si bien no hay una única definición de rendición de cuentas, el Grupo de Trabajo siente que la pregunta fundamental que debe hacerse cada financiador internacional es: "Ante quién es responsable mi organización cuando asigna donativos o desarrolla proyectos transfronterizos?" El Grupo de Trabajo cree que la respuesta a esta pregunta debe reflejar un compromiso con:

1. **Mantener tu misión central** de forma que resulte consistente con los deseos de tus benefactores, donantes o empresa.
2. **Servir al bien público** como lo definan las leyes nacionales y convenciones internacionales en tu país y en el país receptor.
3. **Hacer partícipe e informar a las partes interesadas** (véase definición, infra) en relación con tus intenciones y procesos de toma de decisiones, y proporciona un mecanismo para recibir aportaciones y comentarios de los afectados.
4. **Asegurar un impacto positivo** a través de tu asignación de donativos y actividades que realizas con la gente y comunidades, y que reciben el efecto de tus intervenciones.

## DEFINICIONES:

**Financiadores independientes:** *cualquier tipo de fundación, donador empresarial o persona que actúa independientemente del gobierno y en beneficio público apoyando asociaciones, instituciones, organizaciones, grupos o personas, sea mediante financiamiento o medios no financieros u operando sus propios programas.*

**Partes interesadas:** *los diversos actores que pueden afectar o ser afectados por las políticas y acciones de los financiadores independientes. Pueden incluir, aunque no se limitan a, los siguientes: financiadores, donantes o benefactores, consejos directivos, instancias normativas públicas en los ámbitos nacional y subnacional, aliados filantrópicos de los sectores privado, público o sin fines de lucro, fundaciones financiadoras, beneficiarios (esto es, los que reciben apoyo o asistencia de las fundaciones financiadoras), accionistas (en el caso de empresas donantes) y personal de organizaciones financiadoras independientes.*

*La combinación de partes interesadas variará de un financiador independiente a otro, dependiendo de su misión, objetivos, población objetivo y método de trabajo. Puede que algunas partes interesadas tengan un mayor peso que otras y, en algunos casos, las necesidades vis-a-vis con el financiador entren en conflicto. Por ejemplo, considérese un financiador en el ámbito de los derechos humanos que desea ser transparente con su financiamiento en relación con la instancia reguladora de su gobierno y, al mismo tiempo, quiere proteger la identidad de los beneficiarios del financiamiento en países donde pende la amenaza de gobiernos hostiles a los derechos humanos. La rendición de cuentas implica el compromiso de parte del financiador de considerar y balancear las necesidades de sus distintas partes interesadas al momento de tomar decisiones y realizar actividades, y entregar su financiamiento considerando este compromiso.*



# Principios de Rendición de Cuentas en la Filantropía Internacional

La intención de los siguientes siete principios es guiar el trabajo filantrópico internacional de los financiadores independientes:

## **1. Integridad**

Involucrarse comprometidamente con la filantropía internacional, de forma que concuerde sinceramente con tu misión, valores, visión y principales competencias. Muestra que eres genuino en tus intenciones en todos los aspectos (programáticos, operativos y financieros) de tu trabajo internacional. Sé honesto y transparente con las partes interesadas.

## **2. Entendimiento**

Tómate el tiempo de investigar y entender el contexto político, económico, social, cultural y tecnológico donde vas a desarrollar tu actividad filantrópica. Apóyate en el conocimiento técnico y especializado existente en el contexto local y desarrolla una estrategia filantrópica que sea factible y apropiada.

## **3. Respeto**

Evita la arrogancia cultural respetando las diferencias culturales y diversidad humana. Reconoce el conocimiento, experiencia y logros locales. Sé modesto en cuanto a lo que tú sabes, con respecto a lo que puedes lograr con los recursos que posees y con lo que aún tienes por aprender. Al visitar a beneficiarios internacionales y organizaciones aliadas (partners), siempre ten presente que eres huésped en el país de alguien más.

## **4. Sensibilidad**

Escucha cuidadosamente a tus beneficiarios internacionales y organizaciones asociadas para entender y responder adecuadamente a sus necesidades y realidades. Sé abierto y muéstrate diligente para ajustar tus objetivos originales, plazos y enfoque hacia el contexto local y capacidad; resiste la tentación de imponer tus propios modelos y soluciones. Construye una relación de confianza con tus beneficiarios internacionales y organizaciones aliadas, y las comunidades en las cuales trabajas.

## **5. Justeza**

Sé razonable y flexible en relación con lo que exiges a tus beneficiarios y organizaciones asociadas asegurando que tus demandas sean proporcionales al nivel, propósito y naturaleza de tu apoyo. Sé consciente de su capacidad y de que posiblemente sea limitada para manejar varios financiadores a la vez; no les exijas lo que no te exigirías a ti mismo.

## **6. Cooperación y colaboración**

Reconoce que el trabajo internacional exige un alto nivel de cooperación y colaboración entre los propios financiadores y con una diversidad de actores, entre ellos las organizaciones no gubernamentales (ONG), empresas, gobiernos y múltiples organizaciones. Esfuérzate por trabajar en colaboración, con el fin de maximizar recursos, construir sinergias, impulsar creatividad e incrementar el aprendizaje e impacto.

## **7. Eficacia**

Evalúa si tu acción filantrópica internacional es eficaz, involucrándote en un proceso de mutuo aprendizaje con tus colegas, beneficiarios y organizaciones aliadas. Demuestra cómo tu filantropía internacional contribuye a la misión de tu organización y al avance del bien público. Planifica para ser sustentable y comprométete a permanecer suficiente tiempo para ser eficaz.



# Buenas prácticas de rendición de cuentas en la filantropía internacional

El siguiente conjunto de opciones prácticas busca ilustrar pasos y enfoques que los financiadores podrían decidir adoptar para poner en práctica los siete principios.

La rendición de cuentas, sea en el ámbito nacional o internacional, presupone una responsabilidad fiduciaria, cumplimiento con la legalidad y atención a la administración. Todos ellos son elementos esenciales de la rendición de cuentas que hay que dar por "sentado" por ello no son el centro de este documento. Las siguientes opciones prácticas buscan ayudar a que los financiadores vayan más allá de estos elementos que damos por sentado para convertirse en agentes ampliamente responsables y eficientes en relación con el cambio positivo en la arena internacional.

Ya que los financiadores independientes varían mucho en términos de sus recursos, misiones y enfoques, las siguientes prácticas no habrán de tomarse como recetas. No todos los elementos resultarán relevantes para todo mundo.

## 1. Alinea tus acciones de filantropía internacional con tu visión y misión.

- Ancla tu misión internacional en la visión, valores y principales competencias de tu organización. Esto te dará legitimidad, particularmente en situaciones complejas.
- Sé claro y explícito con respecto a lo que motiva tu trabajo internacional y por qué elegiste tal cuestión, regiones y audiencias objetivo a las que apoyas. Declara tus intenciones y expectativas.
- Asegúrate que cuentas con recursos adecuados y plazos realistas para lo que quieres alcanzar.
- Busca no hacer daño. Asegúrate que tus acciones de filantropía internacional no hagan, por ejemplo, exacerbar desigualdades inadvertidamente, alimentar conflictos o dañar el medioambiente. Diseña tu agenda internacional de acuerdo con las necesidades específicas y realidades del contexto donde vas a operar.
- Asume desde una perspectiva integral tus acciones de filantropía internacional. Entiende de qué forma la actividad que apoyas embona en el contexto más amplio y cómo se relaciona con tu trabajo en tu propio país.

### EJEMPLO:

Un proyecto bien intencionado diseñado para preservar recursos naturales como tierra y vida silvestres presenta una solicitud a un financiador enfocado en la conservación ambiental. Sin embargo, el proyecto pudo haber tenido consecuencias imprevistas como desplazar residentes locales que habitaban el lugar desde hacía tiempo, ya que son un pueblo indígena que ocupa tierras ancestrales (esto es, tierras con profundo significado cultural y de las cuales dependen sus medios de vida). El programa se replanteó para involucrar a dichos residentes en el diseño de conservación y evitar su expulsión.

## 2. Entender el contexto donde operas.

- Invierte en entender el contexto social, cultural, político y económico donde vas a operar. Esto puedes hacerlo mediante visitas a campo, revisión de trabajos escritos y consultando con colegas y comisionando investigación, lo mismo que involucrando a consultores con experiencia en el lugar. Cuando te sea posible, trata de trabajar con expertos que viven en la localidad o con fuentes de información del lugar.
- A lo largo del proceso que te tome desarrollar tu estrategia filantrópica en un país, consulta con colegas que tengan conocimientos del país y con partes interesadas en el mismo.
- Mantente alerta en relación con tus prejuicios y de imponer tu propia agenda. Considera cómo tender puentes, si es el caso, entre tus intenciones, las necesidades de la comunidad y de lo que es apropiado y que forma parte de su experiencia.

### EJEMPLO:

En un viaje al Amazonas, una pareja rica con una pequeña fundación familiar se encontró que un poblado pobre y aislado no tenía escuela. Decidieron donar fondos a la empresa de viajes de la fundación para la construcción de dos nuevas aulas para la escuela, junto con los implementos educativos necesarios y la contratación de un docente. Sin embargo, después de un tiempo los donantes se enteraron que el docente se había ido y la escuela estaba vacía. La razón: el docente no hablaba el idioma local.

- Busca contar con la visión de las personas afectadas por las problemáticas en las que te enfocas, tratando de hacer un corte transversal de la comunidad y no limitarte a unas cuantas personas.
- Busca comprender los procesos formales e informales que están detrás del cambio y aprende a identificar los agentes relevantes para el cambio; involucrales y apoya su visión y trabajo.
- Considera las cuestiones de género y sus implicaciones para tu trabajo internacional.

### 3. Participa con otros. No trabajos aislado.

- Mapea y monitorea el área donde vas a operar, para entender cuáles son los principales actores locales e internacionales, cuál es su perspectiva y cuales pueden ser terrenos comunes o complementarios. Comparte información de tu trabajo, esto te permitirá multiplicar recursos y evitar duplicidades innecesarias. La internet, conferencias, redes de financiadores y las publicaciones son buenos recursos para ese propósito.
- Coopera con organizaciones locales y grupos cuando sea posible e invierte en reafirmar su capacidad si lo requieren.

#### EJEMPLO:

Una fundación que estaba considerando entrar a una nueva área de actividad internacional comisionó consultores para que mapearan el área de interés, investigaran lo que ya se había realizado, quién lo estaba haciendo, qué obstáculos había y dónde había vacíos. El proceso de obtener esta información y verterla en un breve documento ayudó a definir la estrategia de la fundación y precisó su enfoque filantrópico internacional.

- Considera aliarte con empresas y/o gobiernos si deseas desarrollar conciencia pública con respecto a los problemas y soluciones o ampliar enfoques o programas exitosos.
- Participar en una colaboración de financiadores o en un consorcio, o incluso considera establecer uno si dicha estrategia resulta consistente con tu misión internacional. Los consorcios de financiadores pueden crear sinergias, reducir costos administrativos, ampliar redes y facilitar el compartir ideas, experiencias y aprendizaje.

#### EJEMPLO:

Un consorcio de cuatro fundaciones privadas lanzó la Partnership for Higher Education in Africa (Alianza para la Educación Superior en África) en 2000. Cada una de las fundaciones había estado apoyando por separado a universidades en África. En 2006 la alianza se abrió a otras dos fundaciones y anunció un nuevo compromiso de cinco años y 200 millones de dólares para fortalecer la educación superior en siete países africanos.

- sé consciente que las alianzas entre financiadores, lo mismo que con gobiernos, empresas e instituciones sin fines de lucro exigen un compromiso firme de todas las partes en relación con una agenda común. Asimismo, las alianzas exigen confianza, tiempo, constante nutrimento, flexibilidad y disposición al compromiso. Las alianzas en la arena internacional tienen un elemento más de complejidad debido a la diversidad de culturas y enfoques que los integrantes de la alianza tienen con respecto a la propia filantropía.

#### 4. Informa, escucha y responde.

- Comunícate abiertamente con tus partes interesadas clave en relación con tu visión, misión y recursos. Proporciona información clara y oportuna respecto al tipo de actividades que apoyas, cómo llenar solicitudes de financiamiento y del proceso de selección. Evita terminología innecesaria y considera recurrir al idioma local, si es posible. Sigue comunicándote abiertamente con los beneficiarios y aliados a lo largo del financiamiento o el programa.
- Sé realista en cuanto al apoyo que puedes ofrecer y cómo, y en qué nivel puedes hacerlo, y hazlo saber claramente a los posibles beneficiarios y aliados.
- Sé honesto con respecto a cualquier limitación normativa o práctica para llevar a cabo tu acción filantrópica internacional y explícaselos desde un inicio a los posibles beneficiarios y aliados.
- Haz un esfuerzo por responder a todas las propuestas que recibas. Si no cumplen con tus lineamientos hazlo saber. Canaliza hacia otros financiadores que podrían estar interesados en propuestas que tú no puedes apoyar.

#### 5. Respeta la diversidad, autonomía y conocimiento.

- Familiarízate con aquello que es culturalmente apropiado antes de interactuar con posibles beneficiarios y aliados.

#### EJEMPLO:

En algunas culturas saludar de mano, vestir ropas que muestren partes del cuerpo o tocar la cabeza de otra persona son considerados comportamientos ofensivos. Investiga sobre la cultura local antes de llegar para no cometer ofensas involuntarias.

- Escucha con atención lo que dicen tus beneficiarios y aliados internacionales. Pon a tono tus expectativas y objetivos para que reflejen las necesidades y realidades locales. Reconoce el conocimiento, capacidad y capacidades locales, así como soluciones e identifica cómo apoyarlos de la mejor forma al mismo tiempo que te mantienes fiel a tu misión.
- Respeta las aportaciones, logros, autonomía e integridad de tus beneficiarios y aliados internacionales.
- Reconoce a tus beneficiarios y aliados internacionales como agentes de cambio que contribuyen al conocimiento crítico local y al acceso de las relaciones filantrópicas en la comunidad, y no sólo como simples receptores de financiamiento u otro tipo de apoyo.
- Respeta la propiedad intelectual de tus beneficiarios y aliados solicitando permiso para usar sus ideas, testimonios y fotografías y dando el crédito apropiado cuando las utilices.

### EJEMPLO:

Una fundación familiar que financia programas basados en la comunidad, en África, toma fotografías de los integrantes de la comunidad para usarlas en sus materiales, incluido un calendario. Respetuosamente, la fundación solicita permiso firmado de cada una de las personas fotografiadas, incluidos los niños, para usarlas.

### 6. Construye confianza. Invierte para el largo plazo.

- Asume una perspectiva de largo plazo para el desarrollo y haz un compromiso de largo plazo si te es posible, sin embargo, mantén en mente una estrategia de salida para evitar una posible dependencia en el apoyo exterior.
- Considera ir más allá del apoyo al proyecto en tu acción filantrópica internacional construyendo instituciones locales con capacidad organizativa de largo plazo y financieramente sustentables.
- Piensa formas de ofrecer recursos no financieros a través de asesoría, convocatoria y otras formas de apoyo. En muchas ocasiones esto hace mucho más que el financiamiento.
- Disminuye las exigencias administrativas y otras demandas a tus beneficiarios y aliados internacionales. Si bien requieres de informes financieros y contables esenciales, al mismo tiempo asegúrate que tus exigencias sean proporcionales a la magnitud de tu apoyo.
- Proporciona asistencia técnica y financiera adicional para cubrir requerimientos costosos, como una auditoría financiera para una pequeña organización.

### EJEMPLO:

Una fundación familiar que asigna financiamiento internacionalmente requiere que sus beneficiarios tengan una auditoría profesional. Reconociendo que las auditorías son caras y que ello impondría una carga financiera en pequeños beneficiarios, la fundación otorga apoyo financiero para que sus beneficiarios puedan cumplir con la exigencia de la auditoría.

- Explica ampliamente las razones por las cuales planteas ciertas exigencias informativas a tus beneficiarios y aliados internacionales, especialmente con respecto a información que podría considerarse sensible o confidencial
- Promueve el trabajo de tus beneficiarios y aliados, con su permiso y legalmente aprobado, sin embargo, considera siempre la fina línea que separa el empoderamiento de la gente para que se manifieste a favor de sus propios derechos y producir el cambio en lugar de que tú hables por ellos.

## 7. Asegura buena gobernanza.

- Sé consciente de las leyes y normas que podrían aplicarse a tu acción filantrópica internacional en los países donde se encuentran tus beneficiarios y aliados o donde operan. Cuando trabajes en países donde las leyes y políticas son hostiles a tu misión y aliados locales, sigue las convenciones internacionales pertinentes.
- Revisa y evalúa periódicamente tus programas internacionales para garantizar que siguen en línea con tu misión y valores.
- Has un esfuerzo por ser transparente en las decisiones que tomes, lo mismo que en tus operaciones filantrópicas internacionales, sin embargo, reconoce que hay circunstancias en las cuales sería prudente mantener cierta información como confidencial.

### EJEMPLO:

Una fundación apoya actividades en favor de los derechos humanos en países donde los gobiernos son, en ocasiones, hostiles a las organizaciones de la sociedad civil y activistas de los derechos humanos. No obstante su compromiso con la transparencia en sus operaciones, la fundación adoptó una política de no identificar públicamente sus aliados locales si al hacerlo los colocaba a ellos o sus actividades en peligro.

- Proporciona mecanismos confidenciales de respuesta mediante los cuales las partes interesadas involucradas en tu acción filantrópica internacional puedan informar de problemas y buscar recursos.
- Considera trabajar a través de ONG internacionales, intermediarios locales o internacionales o ayudar a buscar financiamiento cuando tu no tienes el conocimiento, recursos o la capacidad (en términos de personal) para trabajar directamente en el terreno. En tales casos define claramente tu mandato, la naturaleza de la relación entre tu organización y sus aliados, y las expectativas que tienes en relación con aliados y las organizaciones beneficiarias finales. Define claramente la cadena de responsabilidades y su alcance.

## 8. Asegura buen manejo de los recursos filantrópicos.

- Toma pasos razonables para conocer a tus aliados y beneficiarios, fomenta o exige a tus beneficiarios y aliados internacionales acatar normas contables aceptables (aquellas ampliamente aceptadas en su propio país o internacionalmente reconocidas).

### EJEMPLO:

Una fundación que trabaja para fortalecer la sociedad civil en varias regiones del mundo da apoyo a los aliados locales para fortalecer sus procedimientos internos de dirección y controles financieros.

- Mantén por escrito un acuerdo con tus beneficiarios o aliados internacionales, en el que esté claramente delineado cómo se utilizarán tus recursos filantrópicos; si

bien mantén suficiente flexibilidad para hacer ajustes cuando surjan circunstancias imprevistas.

- Exige una contabilidad simple a tus beneficiarios o aliados que explique cómo se emplearon tus recursos filantrópicos y permita corregir cualquier uso incorrecto de los mismos, tan pronto como sea posible. Pide se aclare la información si sientes que es necesario.
- Cuando designes grandes financiamientos a nuevos beneficiarios o aliados internacionales considera hacer entregas por plazos con base en entrega de informes de avances satisfactorios.
- Si no sientes total confianza en la capacidad de tu personal y conocimiento para asignar financiamiento internacional, toma los pasos necesarios para fortalecer tu capacidad, Considera la posibilidad de trabajar con una organización intermediaria que se maneje con profesionalismo (en tu propio país o en la región donde estés trabajando) que se especialice en financiamientos internacionales.

## 9. Evalúa, aprende y comparte conocimientos.

- Desarrolla indicadores específicos para evaluar el avance de tus actividades filantrópicas desde un inicio, hablando con tus beneficiarios y aliados internacionales.
- Involucra en una reflexión a conciencia a tus beneficiarios y aliados internacionales, en relación con eficiencia de tu filantropía, creando un ambiente participativo donde haya mutuo aprendizaje.
- Ofrece oportunidades para que tus beneficiarios y aliados internacionales aprendan unos de otros.

### EJEMPLO:

Una fundación que apoya programas de desarrollo infantil inicial en varios países periódicamente reúne a sus aliados y beneficiarios internacionales para discutir temas específicos, lecciones aprendidas y qué aspectos comparten los programas en los distintos países, independientemente de la diferencia de contextos.

- Está preparado para correr riesgos y aceptar que algunas iniciativas fracasarán por una serie de razones. La clave es aprender las lecciones y aplicarlas en el futuro.
- Comparte con tus partes interesadas y colegas las lecciones aprendidas. Considera dar apoyo para desarrollar redes y compartir conocimiento.
- Tomate tiempo para retirarte parcialmente de las actividades filantrópicas que apoyas para reflexionar en las implicaciones éticas y el impacto más amplio de tu trabajo, y cómo tu trabajo internacional sirve para avanzar tu misión.

# Comentarios finales

El Grupo de Trabajo Conjunto sobre Rendición de Cuentas en la Filantropía Internacional cree que los principios, buenas prácticas y recursos en este documento pueden proporcionar un marco de referencia y una herramienta útil para las organizaciones integrantes del Council on Foundations y el European Foundation Centre que participan comprometidamente en actividades filantrópicas transfronterizas. Creemos que si ustedes incorporan estos principios en su trabajo internacional y de filantropía transfronteriza, sin importar la forma que adopten, su trabajo será más eficiente y con mayor rendición de cuentas hacia sus donantes, la opinión pública y los beneficiarios a quienes intentan servir. Por favor ten en mente que este es un documento vivo que revisaremos y actualizaremos de tiempo en tiempo. El Council on Foundations y el European Foundations Centre da la bienvenida a tus comentarios, sugerencias y ejemplos.



# Recursos seleccionados

## **AccountAbility**

AccountAbility es una institución internacional sin fines de lucro que promueve la rendición de cuentas social y ética, para lo cual desarrolla herramientas innovadoras y eficientes para rendición de cuentas, lo mismo que normas, realizando investigación de vanguardia, promoviendo competencia en rendición de cuentas en las profesiones sin fines de lucro, además de asegurar y posibilitar ambientes en los mercados y políticas públicas.  
> [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)

## **Accountability Institute South Africa**

Accountability Institute South Africa es una ONG cuyo objetivo es fomentar y promover mediante apoyo técnico e investigación teórica el concepto y práctica de la rendición de cuentas no financiera para mejorar el desempeño de los sistemas de dirección en todas las organizaciones e instituciones sudafricanas (públicas, privadas y las sin fines de lucro).  
> [www.aisa.org.za](http://www.aisa.org.za)

## **AID Transparency**

AID Transparency (AT) es una ONG basada en Dakar, Senegal. Su misión incluye monitorear asistencia para el desarrollo, contribuir a la observación de la transparencia, equidad y desarrollo democrático en África, así como promover principios de desarrollo centrados en la gente.  
> [www.aidtransparency.org](http://www.aidtransparency.org)

## **Asia Pacific Philanthropy Consortium**

El Asia Pacific Philanthropy Consortium (APPC) es una red informal de organizaciones que comparten una visión. Es una red dedicada a promover el flujo y eficacia de la filantropía en su región. El APPC está comprometido con la promoción y sostenimiento de la rendición de cuentas y aspectos de gobernanza en su área geográfica a través de su amplia actividad.  
> [www.asianphilanthropy.org](http://www.asianphilanthropy.org)

### **Charity Commission (Reino Unido): Guía en línea para organizaciones de beneficencia que operan internacionalmente**

Como instancia reguladora y de registro de las organizaciones en la esfera de la beneficencia en Inglaterra y el País de Gales, tiene como objetivo incrementar la eficacia de la beneficencia, incrementar la confianza pública en dichas organizaciones y confiar en ellas. La Charity Commission publicó una guía en línea con los requisitos legales y recomendaciones de buenas prácticas para organizaciones de beneficencia cuyo trabajo es parcial o totalmente internacional.

> [www.charity-commission.gov.uk/supportingcharities](http://www.charity-commission.gov.uk/supportingcharities)

### **CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation**

CIVICUS es una alianza con afiliadas internacionales que busca fortalecer la acción ciudadana y la sociedad civil en áreas donde la participación democrática y la libertad de asociación de las personas se encuentran amenazadas. A través de su Legitimacy and Transparency Programme (Programa de Legitimidad y Transparencia), CIVICUS busca iniciar debate internacional y fomentar el compartir conocimiento sobre legitimidad, transparencia y rendición de cuentas de las organizaciones civiles de servicio.

> [www.civicus.org](http://www.civicus.org)

### **Council on Foundations**

El Council on Foundations es una organización estadounidense cuyas afiliadas son organizaciones financiadoras que promueven la responsabilidad y eficacia filantrópicas en Estados Unidos y en todo el mundo. El Council publicó una Statement of Ethical Principles (Declaración de Principios Éticos) para sus asociados, así como una National Standards for U.S. Community Foundations (Normas Nacionales para Fundaciones Comunitarias Estadounidenses) y principios específicos de dirección para las empresas financiadoras, fundaciones familiares y fundaciones independientes.

> [www.cof.org/principles](http://www.cof.org/principles) y [bestpractices.cof.org](http://bestpractices.cof.org)

### **Disaster Grantmaking: Una guía práctica para fundaciones y empresas**

Este recurso incluye un conjunto de principios de dirección y directrices para promover la rendición de cuentas durante las acciones de operación y respuesta ante desastres internacionales. Esta guía la desarrolló conjuntamente el Council on Foundations y el European Foundation Centre y está dirigida a sus afiliadas y a la comunidad internacional donante más amplia.

> [www.efc.be/projects/ic/dri.htm](http://www.efc.be/projects/ic/dri.htm) o [www.usig.org/disasterguide.pdf](http://www.usig.org/disasterguide.pdf)

### **Esquel Foundation Group: Código de Ética**

La Esquel Foundation es una fundación privada sin fines de lucro que proporciona servicios a ONG, fundaciones, empresas privadas y agencias de desarrollo internacionales cuyas acciones se centran en América Latina y el Caribe. En colaboración con Corporación Participada, el Esquel Foundation Group ha formulado una serie de propuestas para fortalecer el desarrollo sustentable en América Latina por medio de un código de ética.

> [www.esquel.org](http://www.esquel.org)

### **European Foundation Centre: Principios de Buena Práctica**

En tanto que asociación independiente, internacional y sin fines de lucro, constituida por financiadores independientes activos en Europa, el European Foundation Centre (EFC) desarrolló sus siete Principios de Buena Práctica que se basan en identificar un conjunto de valores centrales que toda fundación en Europa debe aspirar a abrazar. Están diseñados para su aplicación a través de diversas culturas y jurisdicciones e incluso en una diversidad de fundaciones grandes. Se busca que su aplicación pueda hacerse en la Unión Europea y en el contexto europeo más amplio. Los principios van acompañados de Opciones Prácticas Ilustrativas para las fundaciones, en las cuales se reconoce la diversidad de requisitos legales y prácticas operativas a través de Europa. Los integrantes del EFC se adhieren a los Principios de Buena Práctica.

> [www.efc.be/codex/default.htm](http://www.efc.be/codex/default.htm)

### **Grantmakers for Effective Organizations**

Grantmakers for Effective Organizations (GEO) es un grupo de financiadoras estadounidenses que se constituye a partir de afinidades, y está dedicado al avance de la eficiencia de las organizaciones sin fines de lucro. Uno de los recursos de GEO que pueden descargarse gratuitamente es la Due Diligence Tool for Use in Pre-Grant Assessment por Liza Culick, Kristen Godard y Natasha Terk, La Piana Associations, Inc.

> [www.geofunders.org](http://www.geofunders.org)

### **Grantmakers Without Borders**

Grantmakers Without Borders (Gw/oB) es una red estadounidense de financiadores comprometidos con el incremento del financiamiento para el cambio social. Gw/oB surgió a partir de la preocupación que la filantropía estadounidense sólo proporcionaba apoyo marginal al mundo en desarrollo. Los integrantes de esta red están comprometidos con la "filantropía para el cambio social", que hace referencia a una serie de metas específicas, estrategias, prácticas y valores que los financiadores emplean en su trabajo.

> [www.gwob.net](http://www.gwob.net)

### **Humanitarian Accountability Partnership**

Humanitarian Accountability Partnership (HAP) es una instancia independiente y autorreguladora establecida en 2003 con el objetivo de definir, promover, monitorear y llevar a cabo investigación sobre rendición de cuentas y acreditar a sus integrantes por el cumplimiento de normas colectivas y buenas prácticas. Para hacer que la acción humanitaria rinda cuentas ante sus beneficiarios, HAP International ha desarrollado siete principios para rendición de cuentas que tienen por objetivo mejorar la calidad y eficiencia del trabajo humanitario de sus afiliadas.

> [www.hapinternational.org/en/page.php?IDpage=3&IDcat=10](http://www.hapinternational.org/en/page.php?IDpage=3&IDcat=10)

### **Independent Sector**

Independent Sector es una asociación sin fines de lucro constituida por organizaciones que funciona como un foro para programas de donativos de organizaciones de beneficencia, fundaciones y empresas comprometidas con el avance del bien común en Estados Unidos y en todo el mundo. Asimismo, mediante su compromiso con la promoción y mejoramiento de estándares de rendición de cuentas y transparencia, Independent Sector ofrece herramientas, recursos y ligas que ayuden a las organizaciones de beneficencia y fundaciones a mejorar prácticas y autorregulación, así como información sobre propuestas legislativas y normativas.

> [www.independentsector.org](http://www.independentsector.org)

### **InterAction: Consejo Estadounidense de Acción Voluntaria Internacional**

InterAction es una asociación de organizaciones privadas voluntarias estadounidenses (PVO por sus siglas en inglés) comprometidas con esfuerzos de ayuda y desarrollo internacionales. Para asegurar eficacia, transparencia y rendición de cuentas en las actividades de estas organizaciones, el PVO Standards Committee desarrolló un conjunto de estándares para las PVO en las áreas de gobernanza, finanzas, comunicación con el público estadounidense, prácticas de dirección, recursos humanos y programas y políticas públicas.

#### **Private Voluntary Organization (PVO) Standards:**

> [www.interaction.org/pvostandards/index.html](http://www.interaction.org/pvostandards/index.html)

### **International Business Etiquette and Manners**

Este sitio en la red (de etiqueta y formas) está dedicado a recursos que pueden ser de ayuda para evitar los errores más comunes que comete la gente cuando trabaja con personas provenientes de culturas distintas.

> [www.cyborlink.com/besite/resource.htm](http://www.cyborlink.com/besite/resource.htm)

### **Centro Mexicano para la Filantropía**

El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) es una organización cuyas afiliadas son organizaciones sin fines de lucro que promueve las acciones filantrópicas, participación de la sociedad civil y responsabilidad social en México. CEMEFI lleva adelante un programa para promover la adopción de los principios de responsabilidad empresarial e integridad entre las pequeñas y grandes empresas.

> [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)

### **OneWorld Trust**

OneWorld Trust es una organización británica de beneficencia que promueve la educación, capacitación e investigación en las áreas de rendición de cuentas, paz, seguridad y desarrollo sustentable para las organizaciones que operan internacionalmente. A través de su Global Accountability Project, One World Trust desarrolla investigación sobre formas prácticas de mejorar la rendición de cuentas para las organizaciones que operan mundialmente y ofrece recomendaciones prácticas sobre cómo incrementar la transparencia y sensibilidad de las organizaciones.

> [www.oneworldtrust.org](http://www.oneworldtrust.org)

### **Philippine Business for Social Progress**

Philippine Business for Social Progress (PBSP) es un consorcio privado sin fines de lucro constituido por empresas que operan en las Filipinas. Está dedicado a promover el compromiso y liderazgo del sector empresarial en el desarrollo social y alivio a la pobreza. A través de su Center for Corporate Citizenship, PBSP promueve la práctica y revisión crítica de la ciudadanía corporativa entre los CEO y sus similares en el poder público y la sociedad civil, facilita la discusión en temas críticos sobre educación, medioambiente y gobernanza local, y propone soluciones con orientación empresarial hacia dichas temáticas.

> [www.pbsp.org.ph](http://www.pbsp.org.ph)

### **PRIME Toolkit: Para la Inversión Responsable y Manejo de Fondos Patrimoniales**

PRIME es una iniciativa del Foro Bellagio para el Desarrollo Sustentable cooperación con el European Social Investment Forum. El toolkit está diseñado para ayudar a los representantes de las fundaciones, directores y fideicomisarios a entender mejor e integrar prácticas de inversión responsable en sus mandatos y para evaluar a los administradores que tienen a su cargo el manejo de sus fondos patrimoniales.

> [www.bfsd.org](http://www.bfsd.org)

### **Principles of International Charity**

Principios de beneficencia internacional desarrollados por el Treasury Guidelines Working Group, una coalición de organizaciones de beneficencia estadounidenses, asociaciones sombrilla, grupos de promoción y asesores legales coordinados por el Council on Foundations en respuesta al U.S. Treasury Department's Voluntary Anti-Terrorist Financing Guidelines; los Principles of International Charity identifican ocho principios amplios que ayudan a las organizaciones de beneficencia a desarrollar procedimientos apropiados para evitar el desvío de fondos hacia actividades terroristas.

> [www.usig.org/PDFs/Principles\\_Final.pdf](http://www.usig.org/PDFs/Principles_Final.pdf)

### **South African NGO Coalition: Código de Ética**

La South African NGO Coalition (SANGOCO) es una organización de afiliadas cuyo objetivo es coordinar las aportaciones que las ONG pueden hacer a las políticas públicas y mejorar el papel que desempeña la sociedad civil en el desarrollo de Sudáfrica. SANGOCO desarrolló un código de ética con el fin de mejorar la calidad del impacto y entrega de los servicios, y contribuir a una sociedad vibrante y dinámica. El código cubre las siguientes áreas: valores, gobernanza, rendición de cuentas, administración y personal, finanzas y recursos.

> [www.sangoco.org.za](http://www.sangoco.org.za)

### **Sullivan Foundation: Global Sullivan Principles of Social Responsibility**

Los Global Sullivan Principles (principios internacionales) son un código de conducta voluntario que desarrolló la Sullivan Foundation como catalizador de responsabilidad y rendición de cuentas empresarial. Los principios proponen un marco de desarrollo que permita que las empresas y organizaciones de todo tamaño y en todos los sectores persigan sus objetivos empresariales al mismo tiempo que estén conscientes y sean respetuosas de las oportunidades económicas, sociales y justicia política, derechos humanos y equidad racial y de género.

> [www.thesullivanfoundation.org/gsp](http://www.thesullivanfoundation.org/gsp)

### **Transparency International**

Transparency International (TI) es una red mundial con más de 90 capítulos trabajando contra la corrupción en todo el mundo. Mediante iniciativas mundiales y regionales TI incrementa la consciencia sobre la corrupción y apoya acciones prácticas para enfrentarla.  
> [www.transparency.org](http://www.transparency.org)

### **United States International Grantmaking**

United States International Grantmaking (USIG) es un proyecto del Council on Foundations, en asociación con el International Center for Not-for-Profit Law. El objetivo de USIG es promover asignación eficiente y responsable de donativos entre las fundaciones estadounidenses. La página electrónica de la USIG ofrece información jurídica sobre 35 países específicos y buenas prácticas para donadores internacionales.  
> [www.usig.org](http://www.usig.org)

### **United Way International: Normas Internacionales de Rendición de Cuentas y Eficacia para Organizaciones sin Fines de Lucro**

United Way International (UWI) es una asociación voluntaria independiente que actúa como intermediaria y una depositaria de conocimientos especializados y mejores prácticas para sus afiliadas en todo el mundo, ayudándolas a tener éxito en sus actividades comunitarias. Las afiliadas a la UWI han desarrollado y se han comprometido con el siguiente conjunto de principios: rendición de cuentas financiera; transparencia y capacidad de respuesta; gobernancia; privacidad y ética; participación comprometida voluntaria; liderazgo comunitario; impacto y evaluación; movilización de recursos; identidad; imagen y reputación; y, operaciones y gerencia.  
> [www.uwint.org](http://www.uwint.org)

### **Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS)**

Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS) es una red internacional de fundaciones financiadoras y apoya organizaciones que buscan fortalecer la infraestructura institucional filantrópica en todo el mundo. En 2005 WINGS organizó un evento de aprendizaje entre colegas en el cual se abordaron los códigos de conducta de las asociaciones de financiadoras, en el cual también se tocó el tema de la rendición de cuentas y la transparencia.  
> [www.wingsweb.org](http://www.wingsweb.org)

## **Integrantes del Grupo de Trabajo Conjunto y Reconocimientos**

### **Copresidentes**

Natalia Kanem, The Elma Philanthropies Services (U.S.), Inc., USA  
Luc Tayart de Borms, King Baudouin Foundation, Belgium

### **Integrantes**

Jennifer Astone, Firelight Foundation, USA  
Nicholas Borsinger, Pro Victimis Foundation, Switzerland  
David Carter, UN Foundation, USA  
Boris Cornejo, Fundación Esquel, Ecuador  
Kathleen Duncan, Lloyds TSB Foundation for England and Wales, UK  
Cornelia Higginson, American Express Foundation, USA  
Cathrin Scupin & Sergio Missana, Fundación BBVA, Spain  
Ray Murphy, Charles Stewart Mott Foundation, USA  
Patricia Rosenfield, Carnegie Corporation of New York, USA  
Rien van Gendt, Van Leer Group Foundation, Netherlands  
Cole Wilbur, David and Lucile Packard Foundation, USA

### **Secretaria**

#### **Council on Foundations**

Rob Buchanan  
Isabelle Mack  
Kalyani Grasso  
Patricia Marshall

#### **European Foundation Centre**

Sevdalina Rukanova  
Silvia Millesimi

### **Apoyo financiero y en especie**

Aga Khan Foundation  
Citigroup Foundation  
Ford Foundation  
GE Foundation  
Southern Africa-United States Centre for Leadership and Public Values, Graduate School of Business, University of Cape Town

Nota: La afiliación a las organizaciones que aparece previamente es precisa y corresponde al momento cuando las personas formaron parte del Grupo de Trabajo Conjunto. En algunos casos la afiliación cambió.

## **Sobre el Council on Foundations**

El Council on Foundations es una organización de afiliadas en la que participan más de 2 mil fundaciones financiadoras y programas de donaciones en todo el mundo. El Council proporciona, entre otros servicios, liderazgo experto, servicios legales y oportunidades para desarrollar redes; dichos servicios los proporciona a sus afiliadas y al público en general.

### **Council on Foundations**

2121 Crystal Dr., Arlington, VA 22202, United States | [www.cof.org](http://www.cof.org)

## **Sobre el European Foundation Centre**

El European Foundation Centre es una asociación internacional de fundaciones financiadoras empresariales dedicadas a crear y posibilitar un ambiente favorable para las fundaciones, la documentación del panorama financiador, el fortalecimiento de la infraestructura del sector y a promover colaboración, tanto entre fundaciones como entre éstas y otros actores, para hacer avanzar el bien público en Europa y otras partes del mundo.

### **European Foundation Centre AISBL**

51 rue de la Concorde | 1050 Brussels, Belgium | [www.efc.be](http://www.efc.be)