Focus Central America

Principio 3

3 SHARE POWER

"Cuando hablamos de confianza, asumimos que las organizaciones son las más indicadas para resolver sus propios problemas y estas deben recibir apoyo para superar estos desafíos.

Doménica Chévez

Directora de Alianzas y Oficial de Programa de Fundación Focus Central America (FCA) para El Salvador y Costa Rica



Acerca de la Fundación Focus Central America

Creada en 2021, la Fundación Focus Central America (FCA) brinda apoyo a una red diversa de pequeñas organizaciones de base en Centroamérica, orientadas a abordar y mitigar las causas estructurales de la migración forzada. La labor filantrópica de la FCA promueve el enfoque basado en la confianza establecido por su fundador, Barry Segal, tal como lo aplican la Segal Family Foundation (SFF) en África y la Focus for Health Foundation en Estados Unidos. Este enfoque concibe a la comunidad y a las pequeñas organizaciones como los verdaderos agentes de cambio, quienes están mejor capacitados para diseñar soluciones a los problemas que enfrentan.

LA FCA otorga subvenciones de entre $5.000 y $30.000 dólares a pequeñas organizaciones que rara vez tienen acceso a oportunidades de financiamiento internacional. También aboga por sus socios y les brinda asistencia administrativa y organizacional para ayudarlos a fortalecerse y acceder a futuras fuentes de financiamiento. La FCA financia iniciativas en múltiples sectores en los siete países centroamericanos, vinculadas directa o indirectamente con la problemática central de la migración forzada. Estas iniciativas trabajan la prevención de la violencia, el agua y saneamiento, la conservación ambiental, los derechos de las mujeres, la salud, la educación, los derechos LGBTQIA+ y otras intervenciones dirigidas a generar condiciones de vida más dignas en la región.

¿Cuál era el desafío?

El filántropo Barry Segal creó la FCA inspirado en un discurso de 2021 pronunciado por la entonces vicepresidenta de Estados Unidos, Kamala Harris, en el que instaba a las organizaciones de ese país a contribuir a la atención de las causas estructurales de la migración forzada en Centroamérica. Con ese mandato, la Fundación inició sus labores en junio de 2021, llevando a cabo investigaciones y, posteriormente, otorgando subvenciones a un pequeño grupo de organizaciones socias en Nicaragua, que habían sido recomendadas por fundaciones estadounidenses con operación activa en dicho país.

Para 2022, la FCA había ampliado su alcance regional a la mayoría de los países centroamericanos: El Salvador, Costa Rica, Honduras, Panamá y Guatemala. Con el propósito de establecer una red, la primera cohorte de beneficiarios de la FCA fue seleccionada mediante recomendaciones de otras fundaciones. Esta estuvo compuesta principalmente por organizaciones medianas, en lugar de las organizaciones de base de menor tamaño a las que la Fundación realmente apuntaba. Un desafío inicial fue identificar que la limitación de recursos con frecuencia volvía a los beneficiarios reacios a conectar a la Fundación con organizaciones más pequeñas y lideradas por las propias comunidades.

La FCA apoya a sus socios con donaciones sin restricciones, lo que les permite destinar los fondos, de acuerdo a sus necesidades. Esto evita las demoras generadas por los procesos de rendición de cuentas y contribuye a que los beneficiarios inviertan en el fortalecimiento de su propia capacidad organizacional.

La Fundación ha constatado que la combinación de estas formas de apoyo genera un mayor potencial para consolidar relaciones más equitativas entre socios y donantes, así como para mantener el foco en el fortalecimiento de los proyectos y las organizaciones.

A pesar de su voluntad para respaldar a las organizaciones mediante donaciones sin restricciones, una vez iniciadas sus operaciones en Centroamérica, la Fundación comprendió que las organizaciones pequeñas a las que esperaban beneficiar no estaban familiarizadas con este tipo de financiamiento y que el término “sin restricciones” generaba desconfianza y escepticismo entre estas, limitando el alcance del trabajo de la Fundación

En uno de los casos más extremos, una organización completó todo el proceso previo a la adjudicación de recursos, pero terminó rechazándolos al final de la gestión. En otros casos, la desconfianza obedecía a que las exigencias gubernamentales de rendición de cuentas financieras, les permitía a las autoridades fiscalizar o congelar con facilidad fondos que no estuvieran vinculados a un fin específico o carecieran de justificación contable.

Aunque inicialmente la FCA imaginó que ofrecer recursos de libre disposición y un marco más informal sería bien recibido por las organizaciones potencialmente beneficiarias, rápidamente comprendió que estas herramientas debían estar acompañadas con un proceso de construcción de confianza en el que las organizaciones pudieran comprender cómo el modelo filantrópico de Segal puede adaptarse al contexto centroamericano. La confianza era la clave.

El reto de encontrar una forma para llegar a las organizaciones focalizadas y hacer evolucionar el enfoque de la FCA al contexto regional, evidenció la necesidad de adaptar la estrategia de la Fundación para acortar la distancia existente entre ella y los territorios en los que opera.

¿Cuál fue la respuesta?

La FCA comprendió que para construir confianza mutua debía adaptar su modelo de manera adecuada, lo que implicaba aprender más sobre la región y las organizaciones a las que aspiraba acercarse. Si bien la Fundación había aprendido bastante sobre filantropía basada en la confianza gracias a la experiencia transformadora de la Segal Family Foundation en la adjudicación de donaciones en el continente africano, las naciones de Centroamérica presentaban particularidades históricas, políticas, culturales y sociales únicas que requerían herramientas propias para este contexto.

El primer giro relevante en la FCA se dio a comienzos de 2022 con la contratación de tres oficiales de programa centroamericanos para gestionar los portafolios de las organizaciones socias en cada país e impulsar la selección de nuevos socios. Para ese momento, la FCA contaba con un grupo de organizaciones referidas, pero estas eran en su mayoría organizaciones más grandes, consolidadas, y no aquellas de base con menor acceso a recursos a las que la Fundación buscaba apoyar. Por esto, un rol clave de los oficiales de programa consistió en identificar este tipo de organizaciones a través de canales más directos, como los propios beneficiarios existentes y sus comunidades.

Para finales de 2022, los oficiales de programa habían reorganizado parte del trabajo interno de la FCA para priorizar el acercamiento directo a las organizaciones y obtener una comprensión holística de los contextos en los que operaba cada una de ellas. Comenzaron con búsquedas en línea, pero pronto se dieron cuenta de que muchas organizaciones de este tipo, sobre todo aquellas en la ruralidad, no contaban con presencia en la web. Esto llevó a los oficiales de programa a realizar visitas de campo, lo que les permitió conectar con otros actores locales y organizaciones comunitarias.

En estas visitas, los oficiales de programa pudieron actuar como punto de contacto directo entre los socios y la Fundación. También se dieron cuenta de que este proceso requería tiempo, visitas constantes y conversaciones continuas que permitieran generar las condiciones para que las organizaciones se sintieran cómodas compartiendo las problemáticas y necesidades de sus comunidades. Esto fue particularmente evidente en el caso de las poblaciones rurales remotas e indígenas, que presentan mayores niveles de desconfianza asociados a la marginalización sistemática que han experimentado. Una oficial de programa que trabaja con población indígena en Costa Rica explicó que tomó alrededor de dos años de visitas de campo, conversaciones con líderes comunitarios y diálogos con expertos locales para establecer confianza con la comunidad.

Las observaciones y el conocimiento directo de los oficiales de programa permitieron a la FCA ajustar su proceso de adjudicación de subvenciones para adaptarlo mejor al contexto centroamericano y reducir las dudas de las organizaciones aliadas. Algunas de ellas, por ejemplo, continuaban enviando comprobantes de gasto o solicitaban autorización para compras operativas de rutina. Dado que el término “donaciones sin restricciones” solía generar inquietud en los reportes financieros gubernamentales, debido a las regulaciones contra el lavado de dinero en la región, la Fundación adaptó sus procesos mediante la incorporación de convenios anuales de colaboración y reemplazó el término “sin restricciones” por otros como “financiamiento flexible” y “apoyo operativo general”.

También elaboraron una guía dirigida a las organizaciones aliadas para dejar claras las expectativas mutuas y brindar a las organizaciones un respaldo documental que facilitara sus gestiones ante entidades gubernamentales y bancarias. Adicionalmente, la Fundación reconoció la importancia de ponderar las particularidades sociales y culturales en su proceso de financiamiento, incluyendo las diversas formas de organización, las estructuras internas y las dinámicas de relación con los gobiernos centrales.

Al comprender mejor las necesidades específicas de las organizaciones locales y fomentar la confianza mutua con ellas, la FCA ha desarrollado un proceso de adjudicación de donaciones que brinda una estructura clara a los beneficiarios sobre lo que se espera de ellos, sin restar efectividad al enfoque de filantropía basada en la confianza. Este modelo parte de la convicción fundamental de que las propias organizaciones son las que están mejor preparadas para resolver los problemas de sus comunidades y se les debe respaldar para que tomen decisiones autónomas sobre la gestión de sus recursos. La FCA confía en que este mecanismo aportará los mayores beneficios y el impacto más profundo en las comunidades afectadas.

Los enfoques basados en la confianza suelen considerarse riesgosos. Sin embargo, para la FCA, el verdadero riesgo radica en no abordar los problemas que las comunidades han enfrentado durante décadas; desafíos que exigen un compromiso a largo plazo y un apoyo sustancial. El tiempo y los recursos que las organizaciones destinan a la elaboración de propuestas, en entornos con limitadas oportunidades de financiamiento, representan un riesgo mayor que el asumido por las fundaciones al otorgar pequeñas donaciones que no siempre resultan de la manera prevista. La FCA reconoce que posee una tolerancia al riesgo notablemente superior a la de sus socios beneficiarios y aprovecha esta posición para aliviar las cargas administrativas de las organizaciones, brindándoles las mejores condiciones posibles para llevar a cabo su labor, con la esperanza de contribuir a mitigar la migración forzada en la región.

Estos importantes avances de la FCA incidieron en la dinámica interna de la fundación. A medida que los oficiales de programa asumieron roles estructurales clave en la FCA, la Fundación enfrentó la barrera lingüística como un desafío adicional inédito. Si bien la Segal Family Foundation contaba con un pequeño grupo de organizaciones beneficiarias de habla francesa, la mayoría disponía de personal angloparlante y la totalidad de su equipo hablaba inglés. En el caso de la FCA, ocurría lo contrario: menos del 10 % de sus beneficiarios contaba con personal que hablara inglés y solo uno de los oficiales de programa dominaba dicho idioma. Esto generó una brecha considerable entre los miembros de la junta directiva y el equipo operativo, así como un vacío de comunicación entre el equipo y los socios de la Fundación.

Algunas estrategias permitieron fortalecer tanto los vínculos como la confianza al interior de la Fundación, y contribuyeron a disminuir la brecha de comunicación. Ejemplo de ello fue la decisión de incorporar, en 2022, a una directora ejecutiva que contaba con años de experiencia de trabajo en una organización socia de la Segal Family Foundation en África, aprovechando la confianza previamente consolidada, para la estructuración de la nueva fundación. Su experiencia en Centroamérica, su comprensión del modelo filantrópico de Segal y su dominio del inglés permitieron tender puentes entre la junta directiva y la comunidad extendida de la FCA, lo que agilizó la adaptación de la visión de Segal al contexto centroamericano y facilitó el uso de sus sólidas relaciones para articular eficazmente a toda la fundación.

El énfasis en consolidar relaciones y estructuras internas ha sido crucial para la FCA, dado que su enfoque externo de filantropía basada en la confianza también se refleja internamente en su equipo y en la junta directiva. Muestra de ello es que las decisiones sobre la adjudicación de subvenciones son determinadas en gran medida por los oficiales de programa, quienes son los únicos miembros del equipo encargados de formular recomendaciones sobre las potenciales organizaciones beneficiarias. Esto se debe a que son ellos quienes conocen más a fondo los contextos de las regiones que les fueron asignadas, poseen un conocimiento vivencial de Centroamérica y mantienen contacto directo con los aliados potenciales a través de las visitas de campo.

Aunque la junta directiva tiene la última palabra, sus miembros se encuentran en Estados Unidos y depositan su confianza en los oficiales de programa, quienes se encargan de postular nuevas organizaciones entre las que la junta selecciona los nuevos beneficiarios. Este enfoque permite a la FCA identificar y respaldar a organizaciones locales de base comunitaria, y requiere que el equipo se mantenga firme en el respeto a la estructura de toma de decisiones.

En algunas ocasiones, miembros de organizaciones beneficiarias han intentado dirigirse directamente a los miembros del equipo directivo en Estados Unidos, pasando por alto la estructura organizacional de la FCA. Tales casos pueden restarles autoridad a los oficiales de programa y, en ocasiones, dejan al descubierto las percepciones culturales y las realidades del poder y la posición social vinculadas a la nacionalidad y la raza en la región. Ante dichos eventos, resulta fundamental que la FCA se mantenga fiel a sus estructuras internas, manteniendo plena confianza en la capacidad de cada miembro del equipo para tomar las mejores decisiones en su ámbito de competencia. Uno de los factores clave para que este sistema funcione eficazmente es compartir una visión común de la misión de la FCA: cultivar una comunidad regional de líderes capaces de abordar los desafíos más apremiantes en sus propios entornos.

En conjunto, los oficiales de programa y el equipo directivo realizan entrevistas a cada socio potencial y, posteriormente, deliberan las decisiones de forma grupal, lo que minimiza posibles sesgos. Si existe una palabra que define a la FCA, esa es “comunidad”. El equipo de la FCA ha logrado aprendizajes sobre redistribución del poder derivados de las

experiencias de la Segal Family Foundation en África (esta fundación modificó la composición de su junta directiva para incluir a representantes de algunas de sus organizaciones socias de más larga trayectoria), lo que demuestra un enfoque filantrópico con una arraigada vocación por la colaboración genuina. Estos aprendizajes han ayudado al equipo de la FCA a fortalecer sus procesos y su cultura organizacional.

A nivel interno, la confianza organizacional se respalda y fortalece mediante intervenciones como la Cumbre de Reconocimiento a Socios de la FCA, celebrada por primera vez en 2023. Esta iniciativa contribuyó a consolidar las relaciones a lo largo de toda la Fundación y entre las organizaciones asociadas a esta. Todos los beneficiarios, miembros del equipo e integrantes de la junta directiva estuvieron presentes en el evento inaugural, donde pudieron reunirse y dialogar sobre sus proyectos, recurriendo a intérpretes profesionales cuando fue necesario. Esto permitió a la junta directiva observar a los oficiales de programa en acción y brindó a todos los asistentes la oportunidad de presenciar la solidez de la comunidad que se ha construido a través de las subvenciones de la FCA.

En última instancia, la cumbre permite que todos los participantes vivan la alegría y celebren el trabajo en conjunto, al tiempo que conecta a las organizaciones beneficiarias entre sí y ayuda a tender puentes entre las distintas instancias de la organización.

Estos eventos evidencian que el objetivo de la FCA es brindar a sus organizaciones socias un acompañamiento que trasciende el mero otorgamiento de subvenciones, y promueven la integración de su red propiciando espacios de intercambio. Las pequeñas organizaciones de base que la Fundación respalda rara vez han recibido financiamiento y, por lo general, no cuentan con grandes presupuestos ni recursos adicionales. Las subvenciones de la FCA se adjudican anualmente, con posibilidad de renovarse por un periodo de cinco años. En este periodo, la Fundación también ofrece asistencia para fortalecer la capacidad organizacional de sus socios, preparándolos para acceder a financiamientos de mayor envergadura por parte de otros donantes en el futuro. Esto incluye ayudarlos a obtener la condición de entidad exenta de impuestos o con deducibilidad fiscal, para ampliar el espectro de sus convocatorias, conectarlos con otros financiadores de su red y mantenerlos informados sobre las oportunidades de fondos en la región

En su calidad de entidad financiadora que destina a donaciones una proporción de su patrimonio sensiblemente mayor a la exigida por ley en Estados Unidos (un 20 % anual, frente al 5 % obligatorio), la FCA cuenta con la flexibilidad necesaria para decidir qué organizaciones financiar, incluso si estas no cuentan, por ejemplo, con la condición de deducibilidad fiscal. Esta estructura ayuda a la Fundación a mantenerse alineada con su propósito general de respaldar a pequeñas organizaciones de base

La FCA ha entablado alianzas con organizaciones en Centroamérica mediante fórmulas que benefician tanto a la Fundación como a sus socios. Junto con otras siete fundaciones, forma parte de la Iniciativa RECARGA (Reimaginando la Educación en Centroamérica). También integra el Colectivo de Donantes para América Latina, creado en 2024 de manera conjunta con la Fundación Tinker y el Fondo Tawingo con el objetivo de brindar apoyo a donantes interesados en conocer más a fondo el panorama de la filantropía en la región. Recientemente, la FCA se incorporó a WINGS, pasando a formar parte de una red global de organizaciones de apoyo a la filantropía y de financiadores comprometidos con el fortalecimiento del ecosistema filantrópico en los territorios donde operan.

Estas relaciones hacen posible que la FCA pueda participar en el panorama filantrópico más amplio de Centroamérica, permitiéndole aportar sus propios conocimientos y experiencias de transformación a otras fundaciones, y recibir respaldo en forma de mentoría e intercambio. Estos vínculos generan redes de recomendación a través de las cuales la FCA puede abogar por sus socios y contribuir al fortalecimiento del ecosistema filantrópico en el contexto centroamericano. A pesar de la limitación de recursos en la región, la Fundación ha constatado que existe una disposición hacia la colaboración y el intercambio de información que no había experimentado con anterioridad. La FCA ha sabido aprender de esta dinámica y se ha sumado activamente a ella, priorizando su aporte al fortalecimiento del ecosistema más allá de la mera adjudicación de subvenciones.

Como resultado de su encuentro con la desconfianza y el escepticismo de las organizaciones locales, la FCA se está transformando a sí misma: ajustando sus estructuras y estrategias internas; asegurando que los enfoques basados en la confianza permeen todos los niveles de la organización; ampliando su propia red, y contribuyendo a los ecosistemas filantrópicos de la región con la financiación de proyectos y otras formas de acompañamiento.

¿Qué aprendieron?

- **Diseñar modelos que verdaderamente sirvan a las comunidades.** La FCA reconoce la importancia de dedicar tiempo y esmero al mapeo de las realidades contextuales de las organizaciones que busca respaldar. Para la FCA, cultivar relaciones y confianza mediante visitas de campo, escucha activa y vinculación directa ha demostrado ser notablemente más eficaz que basarse únicamente en propuestas o métricas. La FCA ha constatado que este enfoque centrado en las relaciones contribuye a fortalecer, en su esencia, el modelo basado en la confianza y empodera a las organizaciones socias para diseñar intervenciones más efectivas.

- **Reconocer y aprovechar el capital social, así como la experiencia que aportan los oficiales de programa.** Apalancar el capital social y los conocimientos que cultivan los oficiales de programa resulta fundamental para cimentar relaciones basadas en la confianza con las comunidades y las organizaciones asociadas a la Fundación. Los oficiales de programa que comparten el idioma, la cultura y la cercanía territorial con las comunidades a las que apoyan aportan un valor único al fomentar conexiones más profundas y un mejor entendimiento con las organizaciones. La experiencia de la FCA en Centroamérica demuestra que contar con integrantes del equipo que posean familiaridad con el contexto optimiza significativamente las gestiones orientadas a identificar organizaciones, forjar vínculos y cultivar la confianza con ellas. Adoptar un enfoque que posiciona a los oficiales de programa como los principales puntos de contacto para las organizaciones socias ha resultado indispensable para garantizar una construcción de relaciones constante, eficaz y de alto impacto, y ha frenado los intentos de socios potenciales de dirigirse directamente al equipo de adjudicación de subvenciones con sede en Estados Unidos.

- **Construir y reforzar la confianza a nivel interno mediante procesos organizacionales deliberados y bien reflexionados.** Los sistemas internos de la FCA se fundamentan en la confianza que la junta directiva tiene en los conocimientos del equipo operativo, lo que faculta a sus integrantes para diseñar mecanismos de apoyo adaptados a las necesidades de los socios. Esta dinámica asegura la toma de decisiones informadas, estratégicas y de alto impacto, manteniendo alineados al equipo operativo y a la junta directiva en su propósito común: abordar los desafíos estructurales que obligan a las personas a abandonar su país de origen en busca de una vida más segura y digna.

- **Asumir el riesgo: no hacerlo podría poner en riesgo a las personas y comunidades a las que se busca atender.** Las fundaciones poseen una tolerancia al riesgo considerablemente superior a la de sus organizaciones beneficiarias. Sin embargo, en lo relativo a prácticas como el financiamiento sin restricciones, las fundaciones deben distinguir con claridad entre los riesgos percibidos y los reales. Mientras que muchas fundaciones aún consideran riesgosas las donaciones sin restricciones, la FCA sostiene que el verdadero riesgo radica en no brindar un respaldo pleno a sus organizaciones asociadas y considera que son ellas las que están mejor preparadas para resolver los problemas de sus comunidades y, por lo tanto, se les debe otorgar la autonomía necesaria para tomar decisiones sobre el uso de sus recursos.

- **Participar en alianzas entre donantes e invertir en los ecosistemas filantrópicos.** Para la FCA, integrar redes y colaboraciones entre donantes ha brindado valiosas oportunidades de aprendizaje entre pares, mentoría e intercambio de conocimientos, además de la posibilidad de abogar por sus organizaciones asociadas. En un sentido más amplio, estas colaboraciones e inversiones permiten a la FCA fortalecer los ecosistemas de apoyo a la filantropía en Centroamérica, potenciando el impacto colectivo de la acción filantrópica en la región.

Resultados clave e indicadores de impacto

Apoyo a las organizaciones de base

La FCA apoya a 120 organizaciones. De estas, el 10 % están encabezadas por líderes indígenas (8 % en Guatemala y 2 % en Honduras), el 60 % son dirigidas por mujeres y el 98 % cuentan con liderazgo local.

Asignación de fondos en 2024

En 2024, la FCA destinó $2.300.000 dólares a la región, que fueron asignados en su totalidad a donaciones sin restricciones, con excepción de los fondos orientados a brindar oportunidades educativas:

- Costa Rica: $329,000
- El Salvador: $422,500
- Guatemala: $543,500
- Honduras: $450,500
- Nicaragua (a través de intermediarios): $99,500
- Panama: $140,000
- Oportunidades educativas para beneficiarios y apoyo al fortalecimiento institucional: $315,000

Iniciativa RECARGA

La FCA es socia financiadora de la Iniciativa RECARGA, que cuenta con un fondo asignado de 1.500.000 dólares para un periodo de tres años. Gracias a los recursos aportados al fondo común por parte de los asociados, RECARGA puede respaldar 12 organizaciones de la sociedad civil que trabajan en el sector educativo en Guatemala y Honduras.

Alianzas estratégicas

La FCA mantiene alianzas con numerosas organizaciones de base en la región, entre ellas Migueleños en Acción, AJUBI y DORCAS en El Salvador; Dale Una Mano en Costa Rica, y la Organización Niños de Montaña en Honduras. Estas alianzas han permitido a las organizaciones ampliar su alcance y afianzar su confianza para gestionar financiamiento regional y global adicional.

El 25 % de estas organizaciones reportó haber destinado los fondos al fortalecimiento institucional y el 3 % a necesidades administrativas.

- 2024: El 20 % reportó haber captado nuevos fondos como resultado de las conexiones establecidas a través de la FCA.
- 2024: Más del 50 % concretó nuevas alianzas a través de la red de la FCA.