

Cómo puede cambiar una fundación empresarial el funcionamiento de una ONG

Los socios

El Grupo ARCOR, fundado en 1951 y con sede en la ciudad de Córdoba, es una empresa multinacional argentina que produce más de 1.500 variedades de caramelos, chocolates, galletas y otros alimentos. ARCOR, que cuenta con 31 fábricas y más de 13.000 empleados, exporta sus productos a más de 100 países en todo el mundo. La Fundación ARCOR se estableció en 1991 para honrar a los fundadores del Grupo ARCOR y mejorar el nivel de vida de los argentinos. Sus siete funcionarios están a cargo de la administración de un presupuesto programático anual de un millón de pesos.

ARCOR

Entre 1996 y 1999, la Fundación Interamericana asignó US\$240.000 a la Fundación Arcor. El monto de los fondos de contrapartida de Arcor para este programa en particular ascendió a US\$240.000.

*El alcance de las actividades de la Fundación Arcor se extiende más allá de los proyectos financiados por la IAF.

“Mi padre [Fulvio Pagani, fundador del Grupo ARCOR] decía siempre que ‘Un negocio está bien cuando la comunidad está bien’...Es difícil imaginar mejores resultados de las actividades comerciales sin un mejor panorama social... Y creemos que para mejorarlo es necesario no solo ayudar a la comunidad a resolver una necesidad sino también fomentar su iniciativa espontánea de organizarse y actuar con autonomía en respuesta a otras necesidades. Por esa razón, trabajamos con organizaciones de la sociedad civil. En medio de un panorama de escasez de recursos y de complejas y crecientes exigencias sociales, tenemos la obligación de hacer el bien y de aplicar los mismos criterios de calidad que rigen nuestra labor empresarial al fomento de nuestro compromiso social”.

Lilia M. Pagani, Presidenta, Fundación ARCOR

En 1996, la Fundación ARCOR y la Fundación Interamericana (IAF) crearon un fondo para la concesión de donaciones con el fin de ayudar a organizaciones no gubernamentales (ONG) en cinco provincias de la Argentina. Esa experiencia sería la primera de ese tipo para ARCOR. Además de beneficiar a un gran número de personas y comunidades, el fondo permitió que la Fundación ARCOR transfiriera sus principios empresariales a los grupos donatarios, movilizara recursos públicos y privados para cumplir con los objetivos del fondo y diera un carácter formal y profesional a sus operaciones.

El Fondo para Formación, Educación, Prevención e Integración Comunitaria

Entre 1996 y 2000, la Fundación ARCOR y la IAF aportaron US\$240.000 cada una para crear el Fondo para Formación, Educación, Prevención e Integración Comunitaria (FEPIC). El FEPIC financió a 22 ONG en los campos de salud nutricional, atención a jóvenes expuestos a riesgo y educación no formal. Sin embargo, el impacto más importante de dicho fondo ha sido la transferencia intangible de la visión para los negocios de ARCOR a sus socios en la comunidad. La IAF desempeñó una labor fundamental para lograr que ARCOR considerara a la

comunidad como su socia.

La Fundación ARCOR organizó intercambios periódicos entre las organizaciones donatarias que trabajaban en los tres campos temáticos con el fin de coordinar esfuerzos, comparar estrategias, y analizar y resolver dificultades. Las visitas periódicas de seguimiento ayudaron a los grupos a ajustar sus estrategias y a resolver problemas de implementación sobre la marcha. Además, la Fundación ARCOR financió publicaciones, tales como un libro de gran demanda que resumía la metodología y los resultados de sus proyectos de salud nutricional.

A través del FEPIC, la Fundación ARCOR ha realizado un cambio radical de su filosofía y modo de operar. Antes, respondía a solicitudes aisladas de donaciones por parte de particulares o entidades, como escuelas y hospitales. El FEPIC marcó un cambio significativo en la labor de ARCOR al orientar su apoyo hacia las ONG que centraban su trabajo en el desarrollo comunitario, y al fomentar proyectos y programas en curso con criterios de financiamiento claramente establecidos.

A lo largo del proceso, ARCOR pasó de hacer donaciones a hacer inversiones sociales, de ser reactivo a ser proactivo, y de operar de manera informal a operar con un mayor grado de especialización, orden y profesionalidad. Como resultado de esos cambios, el FEPIC permitió que la Fundación ARCOR pasara de depender únicamente de sus propios recursos a trabajar en asociaciones similares con otras entidades nacionales e internacionales, tanto públicas como privadas.

Por último, como resultado de ese proyecto, la Fundación ARCOR ha adoptado el Marco de Desarrollo de Base de la IAF para medir los resultados de los proyectos. En la actualidad, ARCOR y sus donatarios saben con exactitud cuántos beneficiarios de un proyecto han mejorado sus habilidades y ampliado sus conocimientos en campos que abarcan desde el desarrollo y la educación nutricional del niño (incluida la lactancia) hasta la lectoescritura y las huertas comunitarias. Según afirmó la señora Peralta, directora del SEAP (un donatario del FEPIC), "Ahora tenemos datos sobre los resultados, tanto cualitativos como cuantitativos. Seguimos recabando información con los mismos indicadores, aunque el proyecto con ARCOR ya haya concluido oficialmente".

Las donaciones del FEPIC movilizaron, como aporte de contrapartida, US\$1.300.000 de recursos, tales como mano de obra donada, utilización de instalaciones de la comunidad para programas de capacitación, y fondos obtenidos de fuentes privadas y públicas. Dicho de otra manera, cada dólar aportado por la Fundación ARCOR permitió obtener una financiación de cuatro dólares —un dólar donado por la IAF y tres movilizados por las organizaciones donatarias. Varios donatarios lograron obtener con éxito financiamiento seguro por parte de fuentes privadas y públicas para sostener sus proyectos.

Para entender el valor agregado que aportó la IAF a la filosofía de ARCOR y, a su vez, el valor agregado que aportó ARCOR a las ONG que recibieron apoyo por medio del FEPIC, se deben tener en cuenta los siguientes proyectos:

Cáritas: Transformación de personas y comunidades

El FEPIC concedió una donación a Cáritas de la ciudad de Córdoba para ofrecer

capacitación en nutrición a mujeres que cocinan para diez comedores de la comunidad; a su vez, ellas capacitaron a otras mujeres en 20 localidades más. Uno de los beneficios imprevistos del programa fue la transformación de esos comedores en centros comunitarios sostenibles. Además, las mujeres analfabetas se convirtieron en dirigentes comunitarias alfabetizadas, capaces de organizar y movilizar recursos para realizar actividades generadoras de ingresos para los adultos y dar clases particulares a los niños.

Celia Susana Fava, de Cáritas, dijo que “Además de los resultados obtenidos en el ámbito comunitario, se han logrado otros resultados perdurables dentro de Cáritas. Por medio de ese proyecto, adoptamos un plan de lógica empresarial para hacer nuestro trabajo; eso se hizo, en parte, debido a los informes financieros y programáticos que debíamos presentar. Por primera vez, Cáritas adoptó la práctica de planificar, administrar presupuestos de proyectos, hacer una proyección del crecimiento y medir resultados”. El Banco Mundial exhibió ese proyecto en su Programa de Alianzas para la Reducción de la Pobreza.

El Servicio a la Acción Popular: Puesta en marcha del desarrollo comunitario

El FEPIC concedió una donación al Servicio a la Acción Popular (SEAP) de Córdoba para capacitar de cinco a diez “promotores” en cinco comunidades pobres con el fin de desarrollar e implementar iniciativas para jóvenes expuestos a riesgo. María Inés Peralta del SEAP opinó que “Como resultado de la capacitación, hemos notado un adelanto cualitativo en la labor comunitaria [destinada a los niños]. Además, aunque el proyecto del FEPIC ya ha finalizado, los promotores siguen apoyando los proyectos que ayudan a esa juventud, especialmente a los adolescentes. También hemos creado un centro para la orientación educativa en un barrio muy pobre. La cooperativa de ese lugar ha asumido la responsabilidad de la biblioteca infantil y de otras iniciativas e institucionalizado esos programas”.

En la actualidad, el proyecto se utiliza como un estudio de casos para los estudiantes que reciben formación docente. De hecho, un resultado imprevisto del proyecto ha sido el aumento de la capacidad del SEAP de asegurar la inclusión de temas relacionados con la labor con estudiantes de escasos recursos económicos dentro del plan de estudios universitarios de docencia, un elemento crítico pero totalmente ausente, hasta entonces, en su formación. Según dijo la señora Peralta: “Los promotores han perdido el miedo de hablar en público y se han convertido en actores de peso ante los ojos de profesionales, académicos y funcionarios públicos. A menudo se ven involucrados en situaciones dentro de sus comunidades, como la violencia doméstica, que conduce a procesos de organización e intervención de la comunidad con funcionarios públicos. En otras palabras, las mujeres que trabajan en los comedores o las guarderías infantiles de la comunidad han ampliado su campo de trabajo y puesto en marcha procesos de desarrollo comunitario”.

Afirmó también la señora Peralta que “Una ONG como el SEAP suele centrar su atención en el largo *proceso* de nuestro trabajo, pero la Fundación ARCOR insiste en que sus donatarios también muestren los *productos*. Esa insistencia nos favoreció. Aprendimos que podíamos mostrar el proceso a través de nuestros productos, por ejemplo, el material escrito que permitió reproducir nuestro proyecto. Eso es algo que nunca se nos habría ocurrido”. Luego agregó: “Al mismo tiempo, ARCOR nos demostró un profundo respeto por nuestras prioridades institucionales y nunca nos

exigió que nos amoldáramos a sus objetivos, políticas ni actividades. Nuestra relación con ARCOR ha sido ágil, dinámica y armónica”.

Lecciones aprendidas

- Los resultados del FEPIC son sostenibles. Según Claudio Giomi, gerente de la Fundación ARCOR, “para que un proyecto sea sostenible, la iniciativa deberá provenir de la organización de la comunidad. Además, la sostenibilidad de los resultados se logra con el fortalecimiento de esas organizaciones y su gente. Los proyectos financiados por el FEPIC tienden a crear la capacidad de reproducción. Es decir, dejan instalados recursos y conocimientos que luego se multiplican en otras comunidades y organizaciones”.
- El impacto que produce la administración de un fondo para pequeños proyectos sobre el donante empresarial puede ser asombroso. Según Claudio Giomi, “La sabiduría y la experiencia adquiridas mediante nuestra asociación con la IAF han transformado toda nuestra labor. También nos ha permitido obtener más recursos mediante el establecimiento de nuevas asociaciones con otras sociedades y entidades en la Argentina”.

Martha Farmelo, ex representante de la Fundación Interamericana, es actualmente investigadora becada por el Institute of Current World Affairs con sede en Buenos Aires, Argentina.