

MARCO DE REFERENCIA PARA FUNDACIONES PRIVADAS

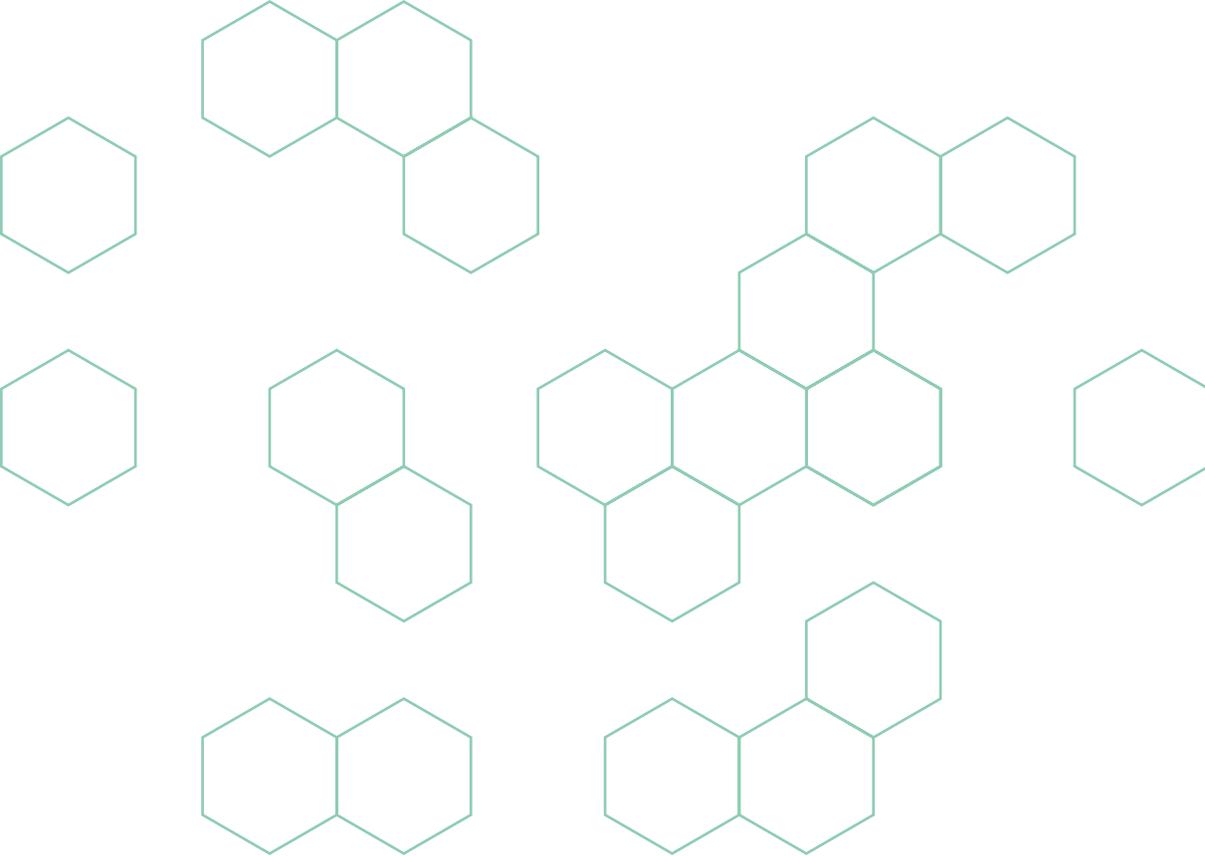
UN NUEVO MODELO DE IMPACTO

Melissa Berman, Ph.D.

Dara Major

Jason Franklin, Ph.D

PRODUCIDO EN COLABORACIÓN CON GRANTCRAFT
COMO PARTE DE SU SERIE DE LIDERAZGO



Rockefeller Philanthropy Advisors es una organización sin fines de lucro que actualmente guía y administra más de US\$200 millones en donaciones anuales. Sus oficinas centrales están radicadas en Nueva York y cuenta con oficinas en Chicago, Los Ángeles y San Francisco. Su historia se remonta a John D. Rockefeller, quien en 1891 comenzó a manejar profesionalmente su filantropía “como si fuera una empresa.” Con la filantropía pensada y efectiva como su principal y única misión, Rockefeller Philanthropy Advisors, ha crecido para convertirse en una de las más grandes organizaciones de servicio del ámbito de la filantropía, supervisando a la fecha más de US\$3 mil millones en subvenciones alrededor del mundo.

Rockefeller Philanthropy Advisors provee investigación, consejo en donaciones de caridad, desarrolla programas filantrópicos y ofrece un completo servicio de programa, administración e implementación para fundaciones y trusts. También opera un Fondo de Donaciones de Caridad, a través del cual sus clientes hacen donaciones fuera de Estados Unidos, participa en consorcio financiero y opera iniciativas sin fines de lucro.

www.rockpa.org

INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA DEL MARCO DE REFERENCIA PARA LA FUNDACIÓN

La filantropía está cambiando y evolucionando más rápido que nunca, con nuevos desafíos sociales, nuevos jugadores y nuevas estrategias. En este momento de cambio, preguntas sobre cómo las fundaciones pueden optimizar su efectividad para el bien público son cada vez más urgentes, y la capacidad de auto reflexionar o incluso ser introspectivo a nivel organizacional es crítica.

La Teoría de la Fundación ofrece un marco para la introspección que le permite a las fundaciones abordar preguntas urgentes, explorar creencias fundamentales o suposiciones implícitas sobre su trabajo, y alinear de manera más efectiva el propósito de la fundación, el beneficio público y la acción. Y, si bien la teoría nos da una manera de pensar, este documento ofrece formas pragmáticas de utilizar el marco para informar la práctica cotidiana.

Fundamentalmente, el marco de la Teoría de la Fundación se compone de tres elementos centrales: carta, contrato social y capacidades operativas, que juntos informan la estructura y el enfoque de una fundación.

Carta: la Carta es el alcance de una fundación, la forma de gobierno, el protocolo de toma de decisiones al más alto nivel, y el precursor de la misión. La Carta abarca historias de origen, composición de la junta, dónde y cómo se toman las decisiones, los valores, el enfoque de temas y la cultura. Tiene elementos tanto escritos como no escritos.

Pacto social: el Pacto Social es el acuerdo recíproco de una fundación con la sociedad y las partes interesadas clave, de manera implícita o explícita, sobre el valor específico que creará. Subraya cómo la fundación define su legitimidad y licencia para operar, y las acciones consideradas “apropiadas” para emprender.

El pacto social abarca las relaciones con los socios, las responsabilidades externas, la relación con la sociedad y el gobierno, y la transparencia.

Capacidades operativas: estos son los enfoques dominantes que guían la forma en que una fundación lleva a cabo su trabajo y las competencias centrales, recursos, habilidades y procesos que cultiva, para lograr resultados. Las capacidades operativas abarcan activos financieros y no financieros, desarrollo de talento y conocimiento, colaboración interna y externa, y estructura organizacional.

Rockefeller Philanthropy Advisors (Consejeros en Filantropía de Rockefeller) (“RPA”) se embarcó en un programa plurianual de investigación colaborativa con docenas de patrocinadores en los Estados Unidos y Europa para descubrir y destilar estos elementos en un marco conceptual — la Teoría de la Fundación — para ayudar a las fundaciones privadas a alinear los recursos de manera más efectiva para el impacto que visualizan. En este documento de GrantCraft, estamos presentando esta importante investigación para ayudar a los financiadores de todo tipo a reflexionar sobre la teoría de la fundación y fortalecer la práctica filantrópica.



Como en cualquier línea de trabajo, es importante hacer una pausa periódicamente y reflexionar sobre por qué y cómo hacemos lo que hacemos.

Por ejemplo, el administrador jefe de larga duración de un hospital de primera categoría podría estar trabajando decididamente hacia una misión clara, pero debe asegurarse de considerar rutinariamente la teoría subyacente del hospital: por qué existe, cómo se relaciona con sus clientes y socios, y qué puede hacer organizacionalmente para permitir avances continuos en medicina y ofrecer la mejor atención posible. De manera similar, los financiadores que hacen una pausa para reflexionar sobre las teorías que dan forma a sus fundamentos estarán en mejores condiciones de enfocar su trabajo y ofrecer los mejores resultados posibles.

"Es un acto antinatural trabajar en silos. Requiere atención constante, refuerzo de las normas de comportamiento e intencionalidad sobre la cultura que tratamos de construir."

—Will Miller, Fundación Wallace

Mientras que otros recursos de GrantCraft se centran en un aspecto particular o enfoque de la concesión de donaciones, este documento aborda el marco subyacente de las dinámicas organizacionales que los conforman. Está especialmente destinado a ser utilizado por los líderes de fundaciones privadas y dotadas. Sin embargo, también servirá como una herramienta de reflexión útil para los líderes de fundaciones comunitarias, públicas y corporativas, aunque diferentes dinámicas entran en juego para diferentes tipos de fundaciones.

NUEVOS CONTEXTOS OPERATIVOS

Cuando las primeras fundaciones se formaron hace más de 100 años, el paisaje operativo externo era notablemente diferente. Había pocas organizaciones sin ánimo de lucro bien establecidas para trabajar, y aún menos organizaciones que tenían la capacidad de operar o incluso colaborar a escala. Para las fundaciones que buscan tener un impacto en un área específica, el primer paso era a menudo contratar, diseñar y luego crear la capacidad necesaria para ejecutar, un proceso que podría llevar años.

Por ejemplo, para abordar las desigualdades mundiales que condujeron a la escasez de alimentos y la perspectiva de la inanición masiva, las fundaciones Rockefeller y Ford, y otros socios, primero construyeron, una por una, nuevas instituciones de investigación en países con escasez de recursos, y luego, durante un período de 60 años, financiaron la investigación agrícola básica y aplicada en esta red. A pesar de que parte de este trabajo tuvo consecuencias ambientales negativas involuntarias, sus esfuerzos dieron como resultado incrementos extraordinarios en el rendimiento de los cultivos y un ecosistema mundial de ciencia, producción y distribución que salvó las vidas de al menos mil millones de personas en todo el mundo.

Las fundaciones de hoy se enfrentan a diferentes puntos de partida, desafíos y oportunidades. El conocimiento, la capacidad y los recursos están fragmentados en lugar de concentrados, ya que más de 100.000 fundaciones de EE.UU. y 1.5 millones de organizaciones sin ánimo de lucro ahora trabajan en una constelación de instituciones, campos y redes altamente desarrolladas y multisectoriales. La colaboración a escala se ha vuelto posible, dado este rico suministro de capacidad externa, y cada vez más factible, a medida que nuestra imaginación colectiva y nuestra capacidad de adaptación comienzan a ponerse al día con los avances en la tecnología que cambian el juego. Al mismo tiempo, la desigualdad y la pérdida de confianza en las principales instituciones sociales están en aumento en todo el mundo, mientras que las crisis humanitarias y un sector público tensado

plantean interrogantes sobre el propósito y el papel de las fundaciones.

Aunque muchas fundaciones siguen estructuradas de acuerdo con las realidades operativas del pasado, los líderes de la fundación cuestionan cada vez más su futuro a medida que se desdibujan las fronteras sectoriales. Los nuevos enfoques filantrópicos -como la toma de decisiones basada en la comunidad, la agregación de capital y la concesión de grandes donaciones a través de gastos filantrópicos- están desafiando las normas filantrópicas y el suministro de talento, la inversión y los modelos centralizados de toma de decisiones. El sector privado está haciendo inversiones significativas en soluciones sociales (y ejerce una influencia creciente en la agenda para el bien común) mientras que las fundaciones comienzan a imaginarse cómo podría parecer invertir el 100% de sus activos para el retorno social y el impacto.

Por ejemplo, a medida que las fundaciones responden a dinámicas cambiantes, muchas buscan crear un nuevo valor al integrar las capacidades básicas actuales en todos los programas y funciones, incluida la gestión del conocimiento y las comunicaciones. Sin embargo, como lo señala el presidente de la Fundación Wallace, Will Miller, “es un acto antinatural trabajar en silos. Requiere atención constante, refuerzo de las normas de comportamiento e intencionalidad sobre la cultura que tratamos de construir.” Esta función de integración cuenta cada vez más con personal de alto nivel, con talento de otras industrias, como finanzas, consultoría y gerencia general.

En todos los sectores, las formas de organización mecanicista y gestión tradicional están empezando a cambiar a enfoques más orgánicos y basados en redes. Estos cambios están impulsando a muchos líderes de las fundaciones a reexaminar activamente suposiciones filantrópicas tradicionales o de larga data, marcos y modelos y culturas para garantizar que las fundaciones de hoy en día brinden resultados que son mayores que la suma de sus donaciones.

Este nivel de introspección requiere una conciencia profunda y una comprensión compartida de los elementos críticos que sustentan la base — cómo toman decisiones (Carta), cómo se ve a sí mismo interactuando

con los demás (Compacto social), y cómo elige desplegar los recursos (Capacidades Operativas) — y asegura que las personas dentro de la fundación estén alineadas en torno a un entendimiento común. Esta comprensión común es clave para la cultura de una fundación y es un poderoso motivador y habilitador de comportamientos esenciales.

El presidente de la Fundación Ford, Darren Walker, señala que “la Teoría de la Fundación es una idea emocionante y un marco importante para aportar más rigor y profundidad de análisis para comprender el papel de la filantropía.”

UN NUEVO MARCO PARA LA REFLEXIÓN

A medida que las fundaciones evolucionan en las formas en que reflexionan y toman decisiones, hay un cuerpo lleno de conocimiento en el cual basarse, en otros sectores y en el mundo más amplio de la teoría organizacional. Con más de 100 años de práctica filantrópica como referencia, también hay lecciones críticas que aprender de la filantropía.

“No solo somos responsables ante las personas que nos dieron esos recursos para empezar, sino que también debemos considerar el tipo de cambio que intentamos lograr y cómo involucramos a las personas que se verán afectadas por cada movimiento que hacemos.”

—Katy Love, Fundación Wikimedia

RPA se inspiró para desarrollar la Teoría de la Fundación después de reflexionar sobre el trabajo fundamental de Peter Drucker sobre la “teoría del negocio”, que pedía a los líderes empresariales que evaluaran y ajustaran periódicamente sus modelos comerciales y creencias o suposiciones fundamentales en respuesta a las condiciones cambiantes. Estas teorías y modelos han influido en la práctica filantrópica, en diferentes momentos y en distintos grados.

Por muy convincentes que sean, sin embargo, no captan la naturaleza distintiva de una fundación, cuya misión va más allá de su propio desempeño para llegar a un público más amplio. Las fundaciones exigen algo más que la adaptación de otros sectores; para realizar plenamente su potencial, exigen una consideración distinta.

El marco de referencia de la Teoría de la Fundación y sus herramientas relacionadas serán útiles para los financiadores de todo tipo y en todos los niveles de liderazgo. Están destinadas especialmente para que las usen los líderes de fundaciones privadas y dotadas para fortalecer la toma de decisiones y la asignación de recursos, individualmente, con sus juntas y personal, y en colaboración, con fundaciones y otros socios.

Los líderes de las fundaciones comunitarias, públicas y corporativas pueden usar el marco para considerar sus enfoques, incluso cuando diferentes dinámicas entran en juego para los financiadores que están conectados a una corporación o recaudan fondos activamente.

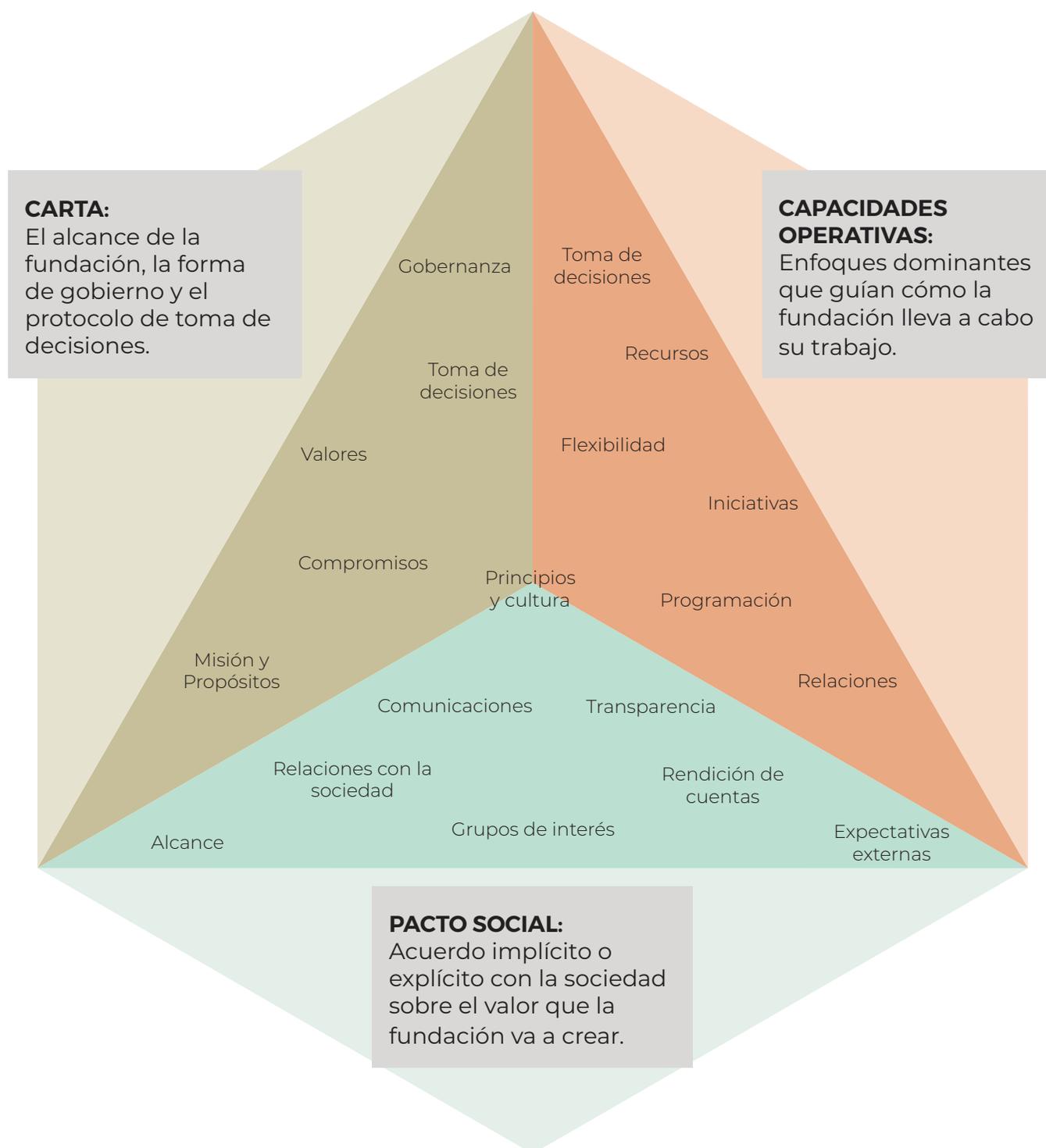
Esperamos que el marco y las herramientas que se presentan aquí alienten a los financiadores en las fundaciones recién establecidas y aquellas bien establecidas para que reflexionen sobre su trabajo y prevean e implementen estrategias más efectivas para el siglo XXI.

Puede leer el informe completo en inglés visitando www.rockpa.org/TOF.

PREGUNTAS PARA TENER EN CUENTA

- *Reflexione sobre una fundación que fue establecida antes de que usted naciera. ¿Cuáles son sus características más notables?*
- *Luego piense sobre una fundación que recién haya comenzado. ¿Qué cree que sería diferente? ¿Por qué?*
- *¿Hasta qué punto, si existe, el enfoque de su fundación está basada en las experiencias o en el ambiente operativo de su pasado?*

MARCO CENTRAL



ROCKEFELLER
Philanthropy
Advisors

