

# **El Marco de la Filantropía**



ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS

# El Marco de la Filantropía

**Autores:**

Melissa A. Berman, Renee Karibi-Whyte,  
Olga Tarasov

Agradecemos las contribuciones que hicieron a esta obra  
Jason Franklin, Dara Major, Sarah Teacher y Dustin Sposato.

Una publicación de la iniciativa de la  
Teoría de la Fundación®  
©2019 Rockefeller Philanthropy Advisors

# Contenido

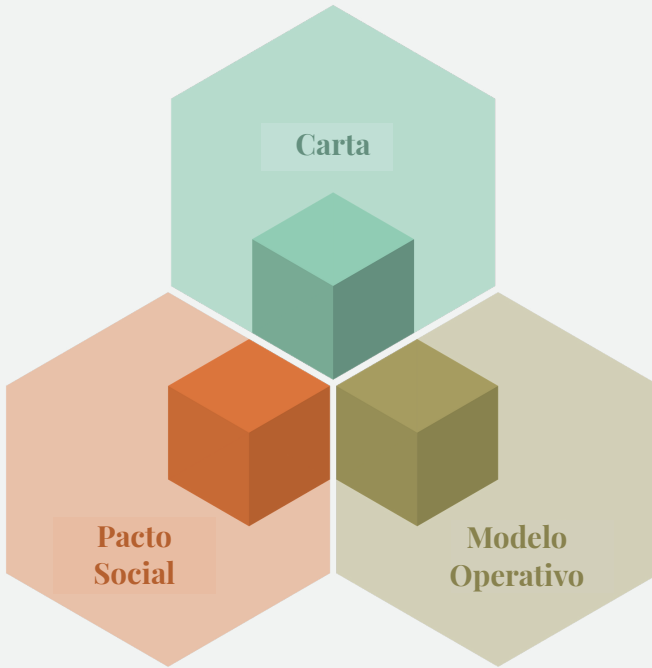
- 4**    **Resumen ejecutivo**
- 8**    **Origen del Marco de la  
Filantropía**
- 10**   **Elementos del Marco de la  
Filantropía**
- 11**   Carta
- 18**   Pacto social
- 30**   Modelo operativo
- 46**   **Conclusión**
- 48**   **Apéndice**
- 50**   **Notas finales**

# Resumen Ejecutivo

En todo el mundo, la filantropía se está transformando rápidamente, lo que da lugar a interesantes oportunidades y también a retos complejos. A medida que emerge una cultura global unificada en torno a las donaciones y la inversión social, se está generando un compromiso, entusiasmo y optimismo a partir de nuevos actores, vehículos, estrategias y enfoques. Sin embargo, los cambios en las actitudes sobre la filantropía, los intensos debates sobre el poder y la eficacia y los difíciles entornos operativos, hacen que los filántropos e inversores sociales tengan que demostrar lo que valen a una gran variedad de partes interesadas. Además, a medida que muchas organizaciones filantrópicas amplían sus actividades, desde otorgar subvenciones hasta las inversiones para lograr impacto, la adquisición de conocimientos, la promoción y la formación de coaliciones, estas se ven en la necesidad de cambiar la forma en que sus organizaciones evalúan y distribuyen los recursos no financieros.

Al haber tanta fluctuación, los donantes emergentes y los financiadores consolidados buscan nuevos modelos, no solo para las estrategias de financiamiento y las medidas de impacto, sino también para el diseño organizacional y los sistemas administrativos que les servirán en una buena parte del siglo 21. Los líderes quieren saber cómo las filantropías logran un impacto como instituciones, y no tan solo como fuentes de financiamiento. En reacción a este auge en el interés, Rockefeller Philanthropy Advisors creó el Marco de la Filantropía, una herramienta que sirve para que la filantropía emergente o consolidada (en forma de fundación, fideicomiso, colectivo de financiadores, sociedad de responsabilidad limitada, fondo asesorado por donantes o donaciones directas) tenga una estructura para alinear los recursos y lograr un máximo impacto.

*Figura 1. El Marco de la Filantropía*



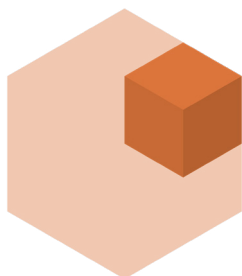
El marco está compuesto por tres elementos centrales:

- **Carta**, es el alcance de la organización, el modo de gobernanza y el protocolo para la toma de decisiones.
- **Pacto social**, es el acuerdo implícito o explícito que se hace con la sociedad sobre el valor que este creará.
- **Modelo operativo**, es la forma en que se abordan los recursos, las estructuras y los sistemas necesarios para implementar la estrategia.



### **Carta**

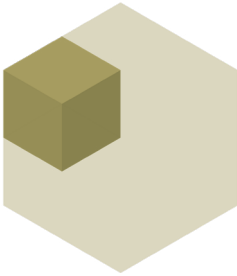
El marco da lugar a que los líderes filantrópicos examinen la carta de su organización para lograr una mejor comprensión de cómo sus métodos actuales de toma de decisiones se vinculan a sus principios fundacionales. En otras consideraciones de la carta se incluye la cultura, el enfoque de la organización en cuanto a las pautas o reglas formales, la amplitud de su mandato, el horizonte temporal y el enfoque en el presente en lugar del pasado.



### **Pacto social**

Luego, el marco da lugar a la investigación de seis dimensiones que generan un efecto duradero en el pacto social de una organización, el acuerdo recíproco con la sociedad, lo que a menudo se denomina una «licencia para operar». Se incluye en estas dimensiones:

- Responsabilidad
- Legitimidad
- Transparencia
- Dirección de la influencia en la sociedad
- Independencia/interdependencia
- Enfoque de riesgo



## Modelo operativo

Por último, una vez que se examina el alcance y la razón de ser de una organización filantrópica, el modelo operativo sirve para articular cómo se implementa la estrategia. El modelo operativo está formado por la manera en que la fundación aborda seis competencias claves; cada una se encuentra en un rango de puntos de decisión:

- Gestión de recursos: comprar o construir
- Toma de decisiones: centralizada o descentralizada
- Iniciativa: proactiva o reactiva
- Flexibilidad: creativa o disciplinada
- Programación: amplia o profunda
- Relaciones: interconectadas o independientes

Dentro del modelo operativo, las capacidades operativas de una organización constituyen los recursos, las actividades, los costos y las relaciones que están a su disposición para llevar a cabo su estrategia. Desde luego, las filantropías pueden usar más de un modelo operativo en distintas áreas del trabajo que hacen en su programa.

El Marco de la Filantropía es una herramienta práctica y concreta para el análisis, la planificación y la toma de decisiones. Las fundaciones en EE. UU. y Europa han comenzado a usar con éxito este marco con sus juntas directivas y equipos de liderazgo. Sus experiencias han ayudado a dar forma a esta guía.

# Origen del Marco de la Filantropía

En muchos sentidos la filantropía se encuentra en una extraordinaria era de expansión:

- A medida que la cultura de donación se expande en el mundo, más personas de altos recursos se están involucrando en la filantropía, más temprano y más a fondo.
- El concepto de lo que conlleva la filantropía se está ampliando para incluir las inversiones de impacto, y hay un interés renovado en la promoción, agregación de capital y asociaciones.
- La forma en que la filantropía hace conexión con las comunidades incorpora cada vez más la toma de decisiones en el plano comunitario y el compromiso participativo.
- Están en aumento las filantropías en la que se «dona en vida» y las que tienen fecha de caducidad, lo que amplía los conceptos sobre cómo se produce el impacto.
- El interés corporativo en los modelos de «empresas sociales» está generando cambios en el ámbito de las donaciones corporativas y la Responsabilidad Social Corporativa (CSR, por sus siglas en inglés) hacia un enfoque en el impacto en la sociedad.
- Las fundaciones y otros vehículos filantrópicos están ampliando sus ideas sobre cómo conseguir y desarrollar talentos, cómo desarrollar y compartir conocimientos y aprendizajes, y cómo usar su voz y el capital que les otorga su reputación.
- Los nuevos vehículos filantrópicos, incluidos los fondos asesorados por donantes y organizaciones paraguas en EE. UU., permiten mayor flexibilidad de parte de los donantes.
- Muchas fundaciones donantes tradicionales están asumiendo un papel más importante en la formación y operación de los programas en lugar de simplemente financiarlos.
- Las expectativas de la filantropía y de los donantes mismos se están ampliando, tanto de los funcionarios del sector público, quienes a veces intentan reducir el ámbito de acción de la filantropía, y también de los críticos del rol de la filantropía privada y su privilegio.



Los nuevos modelos son esenciales para que los líderes filantrópicos puedan manejar las oportunidades y riesgos de este espacio creciente.

En vista de estas tendencias, Rockefeller Philanthropy Advisors inició un programa plurianual de investigación colaborativa, denominado Teoría de la Fundación, que hasta la fecha ha recibido el apoyo de 50 financiadores, con los cuales desarrollaron el programa. Esta iniciativa tomó inspiración de «La Teoría del Negocio»<sup>1</sup>, artículo fundamental escrito por el emblemático experto en administración, Peter Drucker, en el cual se hace un llamado a los líderes empresariales para que examinen los supuestos fundamentales frente a cambios en las circunstancias. El desafío que plantea Drucker es sumamente relevante a la filantropía, y es de particular urgencia en esta era de innovación y reevaluación. Luego de entrevistar a más de 75 fundaciones y organizar docenas de sesiones de trabajo con financiadores, expertos e investigadores colaboradores en EE. UU., Europa, Asia y América Latina, Rockefeller Philanthropy Advisors creó el Marco de la Filantropía. Esto constituye, en palabras de Darren Walker, presidente de la Fundación Ford: «una idea fascinante y un marco importante para aportar un análisis de mayor rigor y profundidad en la comprensión del rol de la filantropía».<sup>2</sup>

Desde que se lanzó este proyecto, Rockefeller Philanthropy Advisors ha publicado artículos en SSIR.org<sup>3</sup> y en The Foundation Review,<sup>4</sup> y publicó informes de manera conjunta con socios del Marshall Institute de London School of Economics<sup>5</sup> y la serie GrantCraft de Foundation Center.<sup>6</sup> Esta publicación contiene una síntesis de nuestros hallazgos, además las enseñanzas extraídas de las fundaciones que han usado el Marco de la Filantropía. Estamos profundamente agradecidos con todas las fundaciones que han contribuido, y con nuestros asesores, coautores y socios.

**Una idea fascinante y un marco importante para aportar un análisis de mayor rigor y profundidad en la comprensión del rol de la filantropía.**

**DARREN WALKER**  
Presidente de  
la Fundación Ford

# Elementos del Marco de la Filantropía

El Marco de la Filantropía proporciona nuevas herramientas para analizar cómo una organización filantrópica toma decisiones, interactúa con otros y con la sociedad en general, y cómo utiliza sus capacidades y recursos. Juntos, estos elementos definen la cultura de una filantropía, conforman su estructura y moldean la manera en que realizan su estrategia. Al examinar las preguntas y los asuntos que se plantean en el Marco, las fundaciones y otras entidades filantrópicas podrán mejorar en lo siguiente:

- Evaluar, validar o concretar la identidad, la estructura y los enfoques.
- Alinear a los miembros del consejo, a la junta y al personal en torno a los conceptos y valores centrales.
- Administrar los puntos de inflexión de la organización, como la transición del liderazgo, reestructuración, cambio en el horizonte temporal, cambios de enfoque, nueva dirección estratégica o un nuevo enfoque operativo.
- Distribuir los recursos financieros y no financieros para lograr un máximo impacto.
- Alcanzar metas ambiciosas, incluso poner en marcha un nuevo esfuerzo filantrópico, ayudando a identificar y articular el estado actual y la visión futura de una organización.

Figura 2. Componentes de la carta



## Carta

El alcance de la organización, el modo de gobernanza y el protocolo para la toma de decisiones.



Gobernanza



Valores



Toma de decisiones



Compromisos



Misión y propósito



Alcance

## Carta

La carta de una organización relata la historia de su origen y define su alcance previsto, forma de gobernanza y directrices de procedimiento. La carta tiene elementos escritos y no escritos, como la historia, gobernanza, procesos de toma de decisiones, cultura y valores. La tolerancia al riesgo –el tipo y el nivel de riesgo que se considera aceptable– también está integrada a cada carta. Muchas organizaciones en el ámbito filantrópico, al describirse dicen que «toman riesgos», pero, el significado de este término no siempre está bien desglosado entre programas, gobernanza y personal. La carta de una organización filantrópica también puede definir áreas geográficas o temáticas clave (como las artes, la ciudad de Cleveland o el bienestar infantil), o un conjunto de creencias (como la justicia social, sistema empresarial, una fe o un tipo de liderazgo en particular). Puede incluir normas ampliamente reconocidas (como la aversión a la promoción, o el compromiso con un campo en particular) que puede hacer eco, o no hacerlo, de los documentos formales de la entidad. A continuación, se examinan algunos de estos componentes.



**En tanto que algunas organizaciones ven su carta original como un mandato que deberán honrar siempre, otros tienen una expectativa de cambio en base a los cambios en las condiciones, nuevas observaciones o nuevos intereses de los líderes.**

## El legado fundacional como historia sobre el origen

Las historias sobre el origen, incluido el rol del legado fundacional, son primordiales en la carta de una organización filantrópica. Sirven de punto de referencia y fuente de inspiración, y típicamente fundamentan las áreas culturales y programáticas.

Esto se ve ilustrado en el caso de Wellcome Trust. Según un miembro del equipo, el legado del fundador Sir Henry Wellcome, un empresario estadounidense de farmacéutica, «ha sido y sigue siendo una fuente importante en la filosofía e inspiración en lo que respecta al alcance de lo que hace la organización. [Su legado] también da forma a cómo la organización interpreta los conceptos como la salud y la medicina, más allá del simple ámbito médico, debido a la forma en que Henry Wellcome percibía el mundo».<sup>7</sup>

En tanto que algunas organizaciones ven su carta original como un mandato que deberán honrar siempre, otros tienen una expectativa de cambio en base a los cambios en las condiciones, nuevas observaciones o nuevos intereses de los líderes. Massimo Lapucci, secretario general de Fondazione CRT, da un ejemplo claro de la interacción entre la carta original de su organización y una adaptabilidad continua. «Tenemos una carta muy clara: somos una fundación de origen bancario, establecida por la ley. La fundación tiene un estatuto y reglamentos que definen de manera legal nuestra misión, dotación, y enfoque geográfico. Ahora bien, sí adaptamos nuestros enfoques con el transcurso del tiempo, y nuestra carta nos sirve de guía para garantizar que obtengamos resultados significativos».<sup>8</sup>

## El espectro continuo de la carta

Las raíces y la historia fundacional de las organizaciones filantrópicas típicamente se remontan a un individuo o un grupo de donantes, una familia filantrópica, una corporación o compañía, instituciones públicas o privadas, o el gobierno. La forma en que una organización hace conexión con sus donantes fundadores puede verse como un punto en un continuo. Aunque para cualquier entidad determinada esto puede cambiar con el tiempo, las filantropías pueden entrar en una de las siguientes categorías.

### Dirigida por fundadores

En las organizaciones dirigidas por fundadores, el o los donantes vivos fijan la misión, las prioridades, la asignación de recursos y las modalidades de participación. Aunque estos elementos pueden evolucionar, son una representación directa de los deseos y las metas de ese donante o grupo de donantes que, por supuesto, podrían cambiar. En las fundaciones corporativas y públicas, las decisiones normalmente cumplen los valores y las metas del fundador original de la organización o un acuerdo legislativo o regulatorio.

### Administradas

Las filantropías administradas son determinadas por los fundadores, y muchas veces siguen siendo dirigidas por quienes conocían bien al fundador o fundadores, o sienten una profunda responsabilidad de llevar a cabo los deseos del fundador o los fundadores. Aunque ya no esté vivo el fundador original, sus decisiones siguen dando forma a la misión de la organización, las áreas programáticas y el enfoque, bien sea por ley o por costumbre.

### Conectadas a los fundadores

Las organizaciones conectadas a los fundadores incluyen a sucesores —quienes a veces son miembros de la familia, y a veces no— del fundador o el grupo de fundadores, que honran la visión y el enfoque original sin que estos los limiten demasiado. Los sucesores se perciben como intérpretes de la tradición: no están atados a políticas específicas, pero siguen el camino planteado por las directrices originales de la organización.

### Abierta

En las organizaciones con carta abierta, los miembros de las juntas y los líderes de la organización, sean estos descendientes de los fundadores o no, se sienten facultados para tomar decisiones sobre la base de su juicio colectivo de las fuerzas externas y la capacidad interna.

## **El Marco de la Filantropía en acción: FUNDACIÓN S.D. BECHTEL, JR.**

La Fundación S.D. Bechtel, Jr. (SDBJ), con sede en San Francisco, fue constituida en 1957 por Stephen D. Bechtel, Jr. como un reflejo de su compromiso personal para garantizar la prosperidad en California. Hasta el día de hoy, el señor Bechtel sigue involucrado en la fundación, en su rol de director del consejo; su hija, Laurie Dachs, se desempeña como presidente. Hasta la fecha, la fundación cuenta con un personal de 35 profesionales y mantiene una relación estrecha con el fundador y su familia bajo el liderazgo de Laurie.

Organizada como fundación privada, SDBJ es una organización donante. Su misión formal indica lo siguiente: «La fundación invierte en preparar a los niños y jóvenes de California para que contribuyan a la economía y las comunidades del estado, y al progreso de la gestión del agua y los recursos de la tierra en California».

Con base en los intereses del Sr. Bechtel, SDBJ ha hecho donaciones en las áreas de educación y el medioambiente desde su fundación. Estas áreas temáticas se han seguido desarrollando para enfocarse principalmente en las áreas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM, por sus siglas en inglés), forjar el carácter, una política eficaz de educación y temas medioambientales, incluidas la gestión del agua y la conservación de la tierra. En 2009, la fundación tomó la decisión crucial de gastar todos sus activos en un periodo de tiempo definido. La fundación caducará al final de 2020.

SDBJ opera en función de una carta liderada por el donante, cuyos principios rectores y estilo operativo fueron establecidos en su mayor parte por el Sr. Bechtel en 1957. Aunque SDBJ no cuenta con una carta formal documentada, la visión y las cualidades del Sr. Bechtel están claramente integradas a la estructura de la organización. Los ideales que él defiende —como la integridad, la excelencia, el optimismo y el respeto— conforman los valores de la fundación y orientan el trabajo de los miembros del personal. Además, bajo la guía del Sr. Bechtel, que es ingeniero, la fundación se enfoca en fomentar soluciones sensatas sobre la base de la práctica científica y respaldadas por pruebas positivas. El personal promueve lo que funciona en



lugar de imponer una ideología. También proceden con la debida diligencia llevando a cabo un análisis profundo para entender el contexto, el riesgo y la oportunidad además de la capacidad del beneficiario.

La alineación entre los intereses del fundador y las necesidades presentes en los ámbitos de inversión de la fundación dan forma a las prioridades de la organización. Esto podría deberse, en parte, a la forma de abordar la filantropía del Sr. Bechtel. La presidente de la fundación, Laurie Dachs, explicó cómo era la fundación cuando comenzó a trabajar en la misma: «Lo estupendo era que [su padre, el Sr. Bechtel] no era de los que dicen: ‘Así es como tienes que arreglarlo, esto es lo que quiero que hagas.’ Decía: ‘Ve y encuentra gente en la que confías y trabaja con ellos para conseguir lo necesario para arreglar el problema.’».

El personal sostiene que tener a Laurie al mando es igualmente bueno, o mejor, que tener una carta escrita. Ella consagra la intención del donante, la interpreta y ejemplifica mediante sus acciones y consejos como presidente. También hace de puente entre la junta directiva, la familia y el personal.

**En gran parte,  
buscamos  
puertas abiertas  
y oportunidades  
que encajen con  
los intereses del  
fundador.**

**ALLISON  
HARVEY TURNER**  
Directora del Programa  
Ambiental



## Parámetros de la carta

Otra forma de ver la carta de una organización es definir lo siguiente:

- Con cuánta claridad se establece la carta.
- Qué tan limitada o amplia es la carta.
- Si las reglas de la organización están escritas o no escritas.
- La fuerza de los vínculos de la carta a la historia.

*Figura 3. Criterios de la Carta*





Las normas o reglas no escritas de la carta pueden desempeñar un papel fundamental para inspirar y estimular a las organizaciones filantrópicas. Por ejemplo, la fundación Hewlett tiene un compromiso tan duradero con el medioambiente que su directiva no se imagina abandonar este asunto, aún cuando puede cambiar la forma en que la fundación aborda al mismo. Otra fundación importante, a la que se entrevistó en el contexto del proyecto de la Teoría de la Fundación, informa que desde hace muchos años su junta examinaba los resúmenes de subvenciones individuales, pero no la estrategia de la fundación. Eventualmente, un nuevo líder reconoció que esta regla no escrita de no examinar la estrategia ya no le servía a la junta directiva, al personal o a los socios de la fundación. Esta nueva perspectiva facilitó que la organización evaluara con regularidad su dirección estratégica.<sup>9</sup>

Otra consideración importante de la carta es el horizonte temporal. La carta de una organización a perpetuidad o con un horizonte a largo plazo será notablemente diferente a la de un emprendimiento filantrópico con fecha de caducidad. El horizonte temporal que se elige juega un papel importante en la formación de una organización en cuanto a su gobernanza, toma de decisiones, tolerancia intrínseca al riesgo, cultura, reglas escritas y no escritas, y áreas de trabajo. Un cambio en el plazo de tiempo para los gastos de toda una organización o programa debería, idóneamente, desencadenar una reevaluación y un ajuste de la carta.

Más aún, como las inversiones de impacto han estado adquiriendo relevancia como extensión de los enfoques filantrópicos, cada vez más organizaciones están reevaluando y reajustando elementos centrales de su carta para dar cabida al uso de este nuevo instrumento.



**Las normas o reglas no escritas de la carta pueden desempeñar un papel fundamental para inspirar y estimular a las organizaciones filantrópicas.**

Figura 4. Componentes del pacto social



## Pacto social

Acuerdo implícito o explícito con la sociedad sobre el valor que la fundación va a crear



Responsabilidad



Legitimidad



Transparencia



Dirección de la influencia en la sociedad



Independencia / interdependencia



Enfoque de riesgo

# Pacto Social

El pacto social de una organización es su acuerdo con los principales interesados sobre el valor específico que esta va a generar en la sociedad. El pacto social se establece en seis dimensiones: responsabilidad, legitimidad, transparencia, dirección de la influencia en la sociedad, independencia y el enfoque de riesgo.

El horizonte temporal de una organización filantrópica tiene implicaciones profundas para su pacto social, ya que puede dar forma a las metas y a cómo se manifiesta la responsabilidad, tiene el potencial de aumentar o disminuir la legitimidad y puede influenciar cómo la organización aborda la colaboración o el riesgo. Además de las seis dimensiones que se analizan a continuación, el pacto social de una organización toma forma mediante los sistemas políticos y económicos en los cuales opera, esto incluye los puntos de vista predominantes sobre el patrimonio privado y la responsabilidad pública.

## Q Responsabilidad



Algunas organizaciones filantrópicas encuentran el poder y la libertad en la ausencia de mecanismos que les hagan rendir cuentas a la sociedad en general. Otras ven la misma ausencia –y la carencia de aportaciones externas– como algo potencialmente problemático.

Las organizaciones pueden ser responsables ante el legado del fundador original, las poblaciones y comunidad a las que apoyan, una región geográfica, una causa que hayan elegido o ante un conjunto de valores. La mayoría de las fundaciones rinden cuenta formal a sus juntas y a las autoridades reguladoras. Muchas se sienten formalmente responsables ante varias partes interesadas, incluyendo beneficiarios, el público en general o futuras generaciones. Además, la forma en que cada organización decide honrar esa responsabilidad varía ampliamente.

### El Marco de la Filantropía en acción: THE CALIFORNIA ENDOWMENT

Robert Ross, presidente de The California Endowment, una fundación privada de salud sin fines de lucro con una carta relacionada, señala que la fundación especifica varios niveles de responsabilidad: «Principalmente, somos responsables ante las comunidades incluidas en nuestra misión. Por supuesto, tenemos al Servicio de Rentas Internas y al fiscal general ante quienes también somos responsables. Tenemos conversaciones bastante frecuentes con nuestro equipo ejecutivo y en nuestra sala de juntas sobre el asunto del ‘riesgo’. La mayoría del tiempo, mi equipo y yo estamos empujando a la junta directiva, pero a veces la junta nos impulsa a nosotros a pensar de manera distinta. Es un buen equilibrio. Creemos en usar el capital de nuestra reputación y el capital político de la fundación en la búsqueda de objetivos clave, pero tratamos de hacerlo concienzudamente, selectivamente, quirúrgicamente». Como lo demuestra este ejemplo, un compromiso claro con el pacto social orienta todos los aspectos del trabajo de la fundación y ayuda a enmarcar conversaciones importantes sobre la asignación de recursos.



Otras organizaciones son responsables ante muy pocos, de manera intencional. Por ejemplo, Rip Rapson, presidente y director ejecutivo de la Fundación Kresge, observa que: «Por definición, no somos responsables ante nadie. Así que, solo la intencionalidad de nuestra capacidad de ser transparentes, escuchar las críticas y cambiar de curso es lo que, por último, sirve como contrapeso a nuestra autoridad intrínseca».<sup>10</sup>

Sin embargo, a pesar de no haber una responsabilidad formal como lo describen, la fundación Kresge opera con un equilibrio en mente, entre medidas internas y externas. A nivel interno, ha articulado valores de protección, respeto, creatividad, asociación y oportunidad como criterios de referencia organizacional. A nivel externo, la eficacia de la organización en lograr sus metas sirve como árbitro final de su éxito.

## Legitimidad

A medida que cambian las ideas sobre lo que representa el bien público, las organizaciones filantrópicas se encuentran bajo presión creciente de diversas fuentes para demostrar su valor y examinar qué les da credibilidad. Existen intentos por parte de un número de gobiernos de socavar la filantropía y restringir su alcance y su impacto. Más aún, el poder de la filantropía privada y el derecho de la riqueza privada de ejercer influencia en la sociedad es sujeto de un intenso debate, y las organizaciones se encuentran bajo presión para justificar su existencia, el valor que agregan y el uso de la riqueza privada para el bien público. Los filántropos también enfrentan críticas por beneficiarse de, y representar a, los propulsores de la desigualdad. Esto incluye una posible divergencia entre sus actividades caritativas y las decisiones que toman en sus inversiones, lo que puede repercutir más en su legitimidad.

Por consiguiente, las filantropías a menudo enfrentan una disyuntiva en torno a su participación en el discurso público sobre, y con, las comunidades y los programas que apoyan; y, cuando deciden tomar parte de este discurso, cómo hacerlo con eficacia. Algunas organizaciones están buscando nuevas formas de aumentar su credibilidad en sus comunidades por medio de nuevas redes, tecnologías, convocatorias, grupos y consejos de asesoramiento.



En el contexto de este interés por la legitimidad, un número creciente de organizaciones está haciendo esfuerzos deliberados para hacer visible la diversidad, igualdad e inclusión. Las dimensiones de estas consideraciones pueden variar de una región a otra, pero, en general incluyen la raza, etnicidad, género y la pertenencia a poblaciones vulnerables o marginadas. Esto no solo refleja la mayor diversidad del mundo de hoy y de las comunidades apoyadas, pero también reconoce que un enfoque en la diversidad, equidad e inclusión son cruciales para lograr y construir legitimidad y confianza, en particular donde las actividades filantrópicas tienen un mayor impacto en las comunidades vulnerables o marginadas. Por lo tanto, cada vez más organizaciones están buscando de manera proactiva lograr representación de las poblaciones que apoyan en su trabajo y toma de decisiones.

El ya conocido lema «nada sobre nosotros sin nosotros», inicialmente popularizado por el movimiento a favor los derechos de las personas con discapacidad, captura la esencia de esta tendencia creciente. En relación con esto, está aumentando el interés por involucrar a las comunidades a las que se atiende mediante subvenciones participativas. Escuchar a las comunidades puede mejorar la eficacia, identificar las necesidades de una forma más clara y fomentar la confianza y la credibilidad. Para lograr esto, es esencial un ciclo de retroalimentación robusto. La iniciativa Listen for Good, de Fund for Shared Insight,<sup>11</sup>



representa un ejemplo de esta práctica. Usa el sistema Net Promoter Score para obtener la retroalimentación de las personas y comunidades a las que atiende. De forma similar, el Informe de percepción del donatario del Centro para la Filantropía Eficaz (Center for Effective Philanthropy)<sup>12</sup> hace uso de una encuesta en línea a los beneficiarios para hacer llegar a los financiadores los comentarios honestos de sus destinatarios.

## ☐☐☐ Transparencia

En esta época de escrutinio público intensificado, la transparencia es un asunto que se relaciona a la legitimidad. En algunas jurisdicciones, los individuos o las fundaciones reciben incentivos fiscales por su filantropía, lo que genera una obligación, implícita o explícita, de demostrar que en efecto están ofreciendo un beneficio público. Aún cuando no hay incentivos fiscales, muchas sociedades tienen la expectativa de que haya algo de información disponible al público para garantizar que tales recursos privilegiados se estén utilizando de manera adecuada. Para algunas organizaciones, el cumplimiento de las expectativas de transparencia podría conllevar que se compartan las ideas para una mejora del sector filantrópico en general. Para otras, el deseo de privacidad puede anteponerse a los llamados externos a que hagan divulgación pública, lo que los lleva a comunicarse escasamente con el mundo exterior.

## ☒☒☒ Dirección de la influencia en la sociedad

Hay una gran diversidad en las actitudes de las fundaciones hacia las otras partes de la sociedad, es decir, el gobierno y el sector privado. Algunas procuran

una escasa interacción con ambos, y expresamente financian solamente las actividades que se encuentran fuera del ámbito de esos sectores. Otros consideran que son como el «canario en la mina de carbón», ya que ponen al relieve los asuntos clave para que las entidades estatales reconozcan su importancia para el bien

### El Marco de la Filantropía en acción: **FUNDACIÓN LUMINA**

Más allá de ser financiadores y donantes, la Fundación Lumina se percibe como líder de pensamiento –y líder en general– dentro del campo de la educación y más allá. Por ejemplo, al declarar públicamente la meta que fijó para 2025 de aumentar a un 60 % la población estadounidense que obtiene un título, Lumina invitó a otros a unirse a este compromiso. Asimismo, Lumina busca unir a los principales interesados, detectando puntos de conexión que trascienden intereses, grupos y sectores. Con este fin, Lumina hace de convocante, fomentando y facilitando el diálogo entre aquellos a quienes tienen que estimular para que acepten metas ambiciosas. Lumina ha re-co-no-ci-do la importancia de participar en el ámbito de las políticas públicas, principalmente a nivel federal y estatal, y en muchas ocasiones ha reunido a legisladores que, sin el apoyo de la fundación, no tendrían la oportunidad de relacionarse en persona. En otro ejemplo de su liderazgo, Lumina ha desencadenado la cooperación entre grupos que trabajan en el acceso a las universidades y los que trabajan en la eficacia de la educación superior, creando un puente entre el acceso a la educación después de la secundaria y el éxito.

Dewayne Matthews, becario de la Fundación Lumina, y anterior vicepresidente de Desarrollo de Estrategias, lo resume de la siguiente forma: «Muchas áreas de nuestro trabajo terminan relacionándose a las redes de conexiones. Se trata de cómo se generan y mantienen las comunidades y las redes de actores que se unen bajo esta causa común». Ese enfoque ha servido para que Lumina pueda facilitar conexiones que no se hubieran suscitado de otra forma, haciendo uso de un compromiso común para lograr una agenda de impacto.

común. Y otros más procuran financiar la innovación que tenga potencial escalable por medio del financiamiento del sector corporativo o público. En años recientes, el interés general por la colaboración ha ido en aumento a medida que varias entidades se enfocan en problemas a gran escala, que podrían tener una influencia importante en las estructuras de la sociedad.<sup>13</sup>



## ↻ Independencia / interdependencia

¿En qué medida depende la organización del apoyo de la sociedad, y en qué medida actúa de forma independiente? La mayoría de las organizaciones filantrópicas se consideran actores independientes: son libres de marcar su propio rumbo estratégico, identificar su enfoque programático y sus metas, y determinar cómo y dónde operan. Sin embargo, cada vez más se reconoce que, para lograr un impacto significativo se requiere un ecosistema de socios externos y partícipes, lo que puede incluir a los beneficiarios, a las poblaciones y comunidades atendidas, otros financiadores en el sector, autoridades normativas, líderes de pensamiento y opinión, actores gubernamentales y entidades corporativas. Las actividades de cooperación van desde la consultoría y el aprendizaje hasta las colaboraciones en creación, inversión y financiamiento, donde la toma de decisiones se comparte en lugar de ser independiente. De hecho, muchas organizaciones y líderes han comenzado a considerar que su principal objetivo son las convocatorias y la facilitación de conexiones entre financiadores, beneficiarios y partes interesadas.





## ⚠ Enfoque de riesgo

Algunas organizaciones creen que la obligación de mantener la confianza del público puede limitar su capacidad de tomar acción en asuntos que se pueden considerar arriesgados o controversiales desde el punto de vista de las partes interesadas. Otras fundaciones creen que, como actores independientes en la sociedad, tienen la obligación de tomar riesgo, generar controversia y experimentar con ideas cuando nadie más puede, o está dispuesto, a hacerlo. Para muchos, el riesgo es inherente a la filantropía, con un firme vínculo al sentido de que el filántropo también debe ser innovador, y de que la filantropía es capital de riesgo. Como señaló un entrevistado: «Una fundación debería utilizar sus recursos para buscar nuevos horizontes, experimentar, probar cosas nuevas y ofrecer modelos de funcionamiento que otros puedan adoptar».<sup>15</sup>

A menudo las fundaciones ven con buenos ojos la idea del riesgo porque el término se usa como equivalente abreviado de riesgo y oportunidad. Ser una «fundación que toma riesgos» tiene repercusiones en el pacto social de la filantropía ya que puede abrir las puertas a otros fundadores que no se identifican a sí mismos como tomadores de riesgo. Para muchas filantropías ha sido útil adoptar una visión más matizada, con separación de los tipos de riesgo: operativo, estratégico, a la reputación, entre otros. Esto puede aportar un rol único a la organización filantrópica en un campo particular, o en la sociedad en general.

### El Marco de la Filantropía en acción: **FUNDACIÓN EPISCOPAL HEALTH**

Como expresión de su compromiso para la resolución de problemas, la Fundación Episcopal Health (EHF, por sus siglas en inglés) se enorgullece de su disposición a asumir riesgos. EHF ha tomado lo que denominan un enfoque a la filantropía «fundado en hechos» en lugar de «basado en hechos», lo que refleja su postura de que cada programa que merece ser financiado tendrá un elemento de riesgo. EHF cree que la comunidad no avanzará con el financiamiento de lo que ya está comprobado.

La programación de EHF, dirigida a la creación de hogares de salud centrados en la comunidad, representa un ejemplo de este enfoque. EHF está apoyando a trece centros de salud para que prueben esta solución y han asignado 10 millones de dólares para el respaldo de concesiones, asesoramiento y asistencia técnica. Si bien la decisión programática está bien fundamentada con base en estudios sólidos, no se trata de una apuesta segura, pero a largo plazo el programa se ve prometedor para la mejora de las operaciones de los centros de salud y para servir de modelo.

## EL MARCO DE LA FILANTROPÍA EN ACCIÓN: WELLCOME TRUST

Wellcome Trust se describe como una «fundación caritativa mundial, independiente tanto en lo político como en lo financiero» que apoya a científicos e investigadores, asume problemas a gran escala, estimula la imaginación y genera discusión. Formada en 1936 con capital del patrimonio del estadounidense Sir Henry Wellcome, el mandato directo de la fundación por parte de su fundador es «fomentar la investigación médica y científica para mejorar el bienestar humano».

Al ser la organización benéfica más grande de Reino Unido, Wellcome tiene una responsabilidad formal ante la Comisión de Caridad, su principal regulador. Además, Wellcome percibe a las organizaciones que financia y al público en general como un importante colectivo interesado. Eso se demuestra claramente en su labor de promoción y normativa. Los integrantes del personal comprenden que tienen un fuerte mandato para impulsar las reformas.

Con el tiempo las prácticas de Wellcome han evolucionado como parte de su compromiso con estos colectivos interesados, para honrar esas relaciones y guiar mediante el ejemplo. Como lo indicó un miembro de su personal: «Tratamos de ser lo más transparentes posible. Así que, si echan un vistazo a nuestra página web, nuestros informes anuales son muy detallados y [nuestras] reseñas anuales están incluidas ahí. Mostramos a quién se destina el dinero y a [cuales] campos». La importancia de la transparencia se ve reflejada en la declaración de convicción de la fundación: «Si actúas en pro del bienestar público, tienes que ser parte de esa conversación con el público sobre qué es el bienestar público, y luego pensar en cómo involucrar a distintas comunidades que pretendes apoyar». Pero, la organización reconoce que hay que lograr un equilibrio entre ser un fundador y ser integrante del discurso público. Según otro miembro del personal, esto representa un «desafío constante: ¿cuánto hay que invertir en comunicaciones, hasta qué punto las comunicaciones ayudan a lograr un impacto en igual medida que la actividad en sí?».

Wellcome trabaja de forma estratégica con actores del gobierno para evitar suplantar los recursos públicos. Hay una demarcación clara entre el tipo de financiamiento que proporciona el gobierno y el que proporciona Wellcome; por ejemplo, Wellcome no ofrece el financiamiento de gastos generales que por lo general se suministran en las subvenciones del gobierno. En cambio, Wellcome se enfoca en actividades directamente relacionadas a la investigación científica para asegurar que el Reino Unido continúe siendo un integrante fundamental de las comunidades investigativas internacionales. En vista de este enfoque, Wellcome va más allá del



simple financiamiento de las investigaciones; también abogan a favor la comunidad investigativa del Reino Unido para fortalecer este campo en general. Un miembro del personal directivo de Wellcome lo explica de la siguiente forma: «Cada vez que hay una evaluación de gastos, libramos una batalla a favor de la comunidad investigativa del Reino Unido. En particular, luchamos por la investigación científica y la comunidad académica, para asegurar que su financiamiento como mínimo se mantenga nivelado, si no está aumentando».

Además de trabajar en colaboración con el gobierno, Wellcome se asocia con otros financiadores. Por ejemplo, la organización negoció con otros financiadores investigativos, y con el gobierno, para establecer el Charity Research Support Fund, del cual las universidades pueden recibir fondos «cuando logran obtener financiación de beneficencia para el arbitraje científico».

Sin embargo, Wellcome ha observado que el tamaño también puede ser un impedimento para el desarrollo de colaboraciones externas, lo que a veces dificulta formar alianzas genuinas con financiadores pequeños. Han eludido esta dificultad mediante el desarrollo de relaciones con organizaciones más grandes fuera del Reino Unido. Entre estas se encuentran las asociaciones con la Fundación Gates, además de las oportunidades de financiamiento conjunto con fundaciones más grandes en Alemania y Suecia.


Debido a su pacto social, Wellcome otorga gran prioridad a medir el impacto y el éxito con una perspectiva a largo plazo, ya que comprenden que es posible que los proyectos de investigación no logren adelantos a corto plazo. A nivel interno, Wellcome valora cada proyecto de manera individual al final de cada período de subvención. Ya que por naturaleza colecciona tantos datos en sus actividades, Wellcome también está analizando cuál es la mejor forma de administrar y utilizar esos datos. De por sí, estos datos podrían aportar gran valor a los investigadores y a otros financiadores en el Reino Unido y a nivel internacional, y esto representa otra oportunidad para que Wellcome genere un cambio positivo.

Figura 5. Componentes del modelo operativo



## Modelo operativo

Enfoques dominantes que guían cómo una fundación lleva a cabo su labor

-  **Gestión de recursos**
-  **Toma de decisiones**
-  **Iniciativa**
-  **Flexibilidad**
-  **Programación**
-  **Relaciones**

# Modelo operativo

El tercer componente del Marco de la Filantropía es el modelo operativo: la combinación de recursos, estructuras y sistemas que permiten que una filantropía pueda cumplir con su misión, su estrategia y sus metas. Algunas filantropías usan un modelo operativo en todo su trabajo, mientras que otras usan distintos modelos operativos según el área programática, por ejemplo, escogen diferentes enfoques para sus objetivos ambientales y culturales.

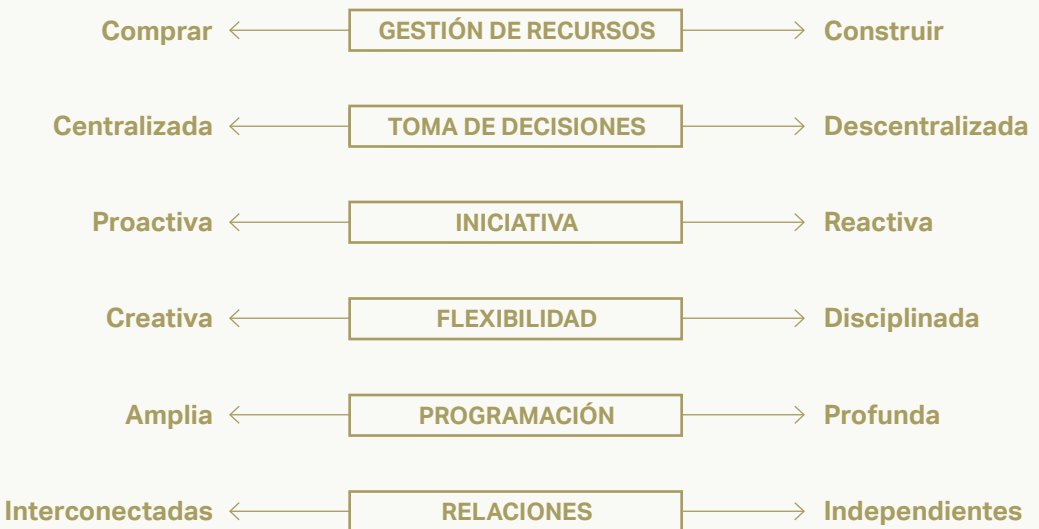
Un modelo operativo define dónde y cómo suceden las tareas clave, cuándo hay que integrar recursos críticos externos, cómo se vinculan las partes de una organización, cómo se hace uso de los recursos y cómo se distribuye el trabajo. El modelo operativo incluye activos financieros y no financieros, desarrollo de talentos y conocimientos, colaboración interna y externa, y estructura institucional. En esencia, un modelo operativo define cómo una organización hace uso de su capacidad de implementar estrategias y lograr resultados. Un modelo operativo se puede ver a través de dos lentes: enfoques operativos y capacidades operativas.

## Enfoques operativos



Los enfoques operativos incluyen cómo funciona una organización con respecto a sus operaciones. Los líderes nos indicaron que las organizaciones filantrópicas necesitan asentar y calibrar un conjunto determinado de enfoques operativos en torno a la gestión de recursos, la toma de decisiones, iniciativa, flexibilidad, programación y relaciones. Las decisiones sobre estos enfoques se pueden tomar como puntos en un espectro. En tanto que no hay un lugar «correcto» en cualquiera de estos espectros, cada decisión conlleva importantes consecuencias para las operaciones de una organización.

*Figura 6. Parámetros del modelo operativo*





### **Gestión de recursos: comprar o construir**

Para las funciones como la experiencia programática, promoción, comunicaciones y operaciones, una organización tiene que decidir entre la formación interna de especialistas o la subcontratación de consultores. Puede decidir que va a funcionar completamente como donante o como inversionista, o ambos (con la compra de conocimientos externos o de acciones que se emprenden en su representación); o, puede actuar, en efecto, como fundación operativa, construyendo una capacidad interna a favor de su misión. La decisión de comprar o construir puede diferir para las operaciones internas y los programas externos, o incluso entre áreas programáticas. Muchas organizaciones dan mayor importancia a su gente, sus talentos u enfoques que a sus activos, de manera que la decisión de cultivar y distribuir estos recursos no financieros es crítica.

Por ejemplo, la Fundación Heron examinó detalladamente sus capacidades operativas, y luego tomó medidas para hacer un cambio hacia el lado de «construir» en el espectro. Como señala su anterior presidente, Clara Miller, «Decidimos que teníamos que hacer más que simplemente llevar a cabo transacciones financieras; también teníamos que sacar el máximo partido de estas transacciones, colocándonos en la comunidad inversionista, construyendo y ayudando a otros a cerrar tratos. Así que ya no consideramos que las relaciones transaccionales con los donatarios sean la principal influencia; ahora incluimos otras voces en nuestro trabajo, a modo de comunidad en vez de transmisión. Contratamos a un vicepresidente de Conocimiento e influencia que, en esencia, hace organización comunitaria en torno a esta labor».<sup>16</sup>

## Toma de decisiones: centralizada o descentralizada



La forma en que una filantropía toma decisiones puede tener un efecto profundo en su manera de abordar el cambio social. ¿Cuándo y dónde se toman las decisiones? ¿Hay varios programas que operan de forma independiente, o se toman decisiones centralizadas sobre las estrategias clave y el diseño, en donde cada programa asume un papel de implementación? ¿Cuánta flexibilidad tienen los oficiales de programa a nivel individual? ¿Cuánto esfuerzo hay que dedicar a la integración a través de las áreas programáticas o funciones? Muchas fundaciones tienen que lidiar con grupos aislados a nivel interno entre los equipos funcionales y programáticos, y cada vez más buscan, deliberadamente, formas de generar trabajos de intersección para superar las brechas.

Al asumir un enfoque centralizado en la toma de decisiones, la organización puede reunir todos sus recursos hacia grandes iniciativas a largo plazo y crear un enfoque interno, sinergia y alineamiento en torno a una visión y una agenda común. Este enfoque es el que más se presta para un cambio de sistemas a gran escala. Sin embargo, entre los posibles desafíos que conlleva un enfoque de este tipo se encuentran la imposición del alineamiento y la sinergia, o el potencial de que las soluciones que se diseñan estén desconectadas de la realidad de las circunstancias. Con un enfoque descentralizado, las decisiones y soluciones programáticas tienen un vínculo más estrecho con las comunidades y sus circunstancias reales. Sin embargo, con la descentralización existe el riesgo de formar grupos aislados o de que falte una visión compartida de la organización, las prioridades y los valores.



## El Marco de la Filantropía en Acción: **FUNDACIÓN FORD**

En los últimos ocho años, la Fundación Ford ha hecho un cambio gradual en su forma de tomar decisiones programáticas con el fin de involucrar a toda la organización en su misión de enfrentar las desigualdades. Tradicionalmente, la fundación seguía un modelo académico en el cual contrataban a los oficiales de programa según su experiencia individual y les daban libertad para seguir sus propias prioridades. Ford hizo ajustes a su enfoque y condensó sus especialidades de trabajo para aumentar la coordinación y la colaboración a través de los programas y las oficinas regionales. La nueva estructura de la fundación exige distintas aptitudes por parte de los directores y los oficiales de programa, quienes ahora se concentran más en la estrategia y la gestión que en las responsabilidades que se relacionan directamente con la concesión de subvenciones. El impulso hacia el financiamiento a largo plazo y sin restricciones también conlleva un cambio en las aptitudes y la orientación. El ajuste en la manera de abordar la toma de decisiones y la programación ha permitido que Ford pueda reducir los grupos aislados en la organización y unificar a toda la fundación en torno a su misión.

### **Iniciativa: proactiva o reactiva**

Algunas organizaciones toman un enfoque reactivo en su trabajo: apoyan metas e iniciativas definidas por los líderes de su área o comunidad. Otros se perciben como generadores de soluciones: diseñan sus propias metas e iniciativas en función de su teoría del cambio. Algunos se encuentran en la mitad de este espectro: en general, su estrategia de concesión de subvenciones es reactiva y esto se complementa con algunas iniciativas proactivas. A modo de ejemplo, las organizaciones que trabajan en zonas de conflicto, donde los asuntos de urgencia cambian de forma rápida y dramática, probablemente necesitan ser reactivas. Los asuntos que requieren plazos más largos para lograr cambios, incluyendo los derechos humanos, la pobreza generacional u otras áreas en las cuales las soluciones pueden tomar décadas, tienden hacia el enfoque proactivo.

Una organización que favorece un enfoque proactivo por lo general tiene una larga trayectoria, por lo que es menos susceptible a los cambios fluctuantes o a seguir tendencias. Sin embargo, deben contemplar los riesgos de volverse insulares. Por lo tanto, hay que considerar un esfuerzo conjunto para comunicar con claridad la visión y cómo se justifica escoger este enfoque. Del otro lado del espectro, una organización reactiva está más abierta a las aportaciones de las comunidades que atienden y a asociarse con un ecosistema más amplio de socios. Sin embargo, pueden verse afectados por las últimas tendencias y tener una fijación con los objetivos a corto plazo en lugar de las metas a largo plazo.



## El Marco de la Filantropía en Acción: LA FUNDACIÓN KRESGE

La Fundación Kresge es una fundación privada de miles de millones de dólares, con sede en el sureste de Michigan, que trabaja a nivel nacional en las áreas de arte y cultura, Detroit (más que zona geográfica, es un centro específico de su enfoque programático), educación, ambiente, salud y servicios humanos. Fundada en 1924 por el empresario Sebastian Kresge con la misión de «promover el progreso humano», la Fundación Kresge cumple hoy con ese mandato mediante su labor de «ampliar las oportunidades en las ciudades estadounidenses».

Su carta flexible y pacto social ajustado ha servido de base para que la fundación desarrolle un conjunto claro de capacidades operativas para apoyar su trabajo. Al alejarse de usar una herramienta específica —la subvención de capital de contrapartida— para acercarse a un enfoque amplio que «hace uso de todas las herramientas disponibles», la fundación necesitó un nuevo conjunto de aptitudes dentro de la organización. Aunque la transición se hizo hace varios años, la fundación considera que su evolución conlleva un proceso permanente de reflexión constante, perfeccionamiento y ajustes que mejoran su capacidad de operar.

La fundación trabaja dentro de un marco estratégico que se ha elaborado minuciosamente para «fortalecer los elementos esenciales una vida urbana dinámica». Todas las áreas de financiación de programas están al servicio de este marco, lo que corresponde a una orientación centralizada. Ahora bien, aunque la fundación está muy centralizada, también tiene una estructura altamente matricial: sus programas están diseñados para funcionar con distintos campos y enfoques, y el personal cuenta con muchos subgrupos multifuncionales que combinan las actividades del programa con otras áreas de práctica según sea necesario.

A partir de su deseo de ser más que una «chequera»

**En realidad, lo que tienes que hacer es evitar encerrarte. Hay que reconocer que toda la filantropía está entrelazada con los demás miembros de la comunidad civil.**

**RIP RAPSON**  
Presidente y  
Director Ejecutivo



para las organizaciones sin fines de lucro, la fundación aborda sus áreas temáticas de manera activa, pragmática y emprendedora. Esto es indicativo de una fundación cuya forma de operar es construir en vez de comprar. La fundación está involucrada de forma activa, desde la ideación y conceptualización hasta la implementación, en los proyectos, programas y servicios que apoya. Esto puede suscitar la creación de nuevas organizaciones para llenar un vacío o para hacer el esfuerzo de robustecer un ámbito completo.

A pesar de que una fundación con el tamaño y prestigio de Kresge podría trabajar con mucha más independencia, la fundación reconoce la importancia de trabajar con otros para poder lograr sus metas. Por consiguiente, su estilo de operación se puede describir como interconectado en vez de independiente. El presidente y director ejecutivo, Rip Rapson, lo describió de la siguiente manera: «En realidad, lo que tienes que hacer es evitar encerrarte. Hay que reconocer que toda la filantropía está entrelazada con los demás miembros de la comunidad civil». Este es un claro ejemplo de cómo la fundación hace realidad su pacto social.

La fundación dedica tiempo y energías considerables para tomar decisiones de forma deliberada y con conocimiento sobre su propósito, su rol y sus características de valor agregado, por lo tanto, su operación es altamente disciplinada. Ha formulado de manera explícita una estrategia cohesionada en la que se define su identidad, sus valores, herramientas y métodos. Con estos elementos se establecen parámetros claros, a modo interno y externo, para desempeñar su labor.

El trabajo de la fundación ocurre a través de seis áreas programáticas diversas que podría decirse que abarcan la mayoría de las áreas de financiamiento entre las fundaciones. Un enfoque amplio cumple bien su cometido, ya que reconoce que las personas con bajos ingresos en las ciudades estadounidenses tienen necesidades multifacéticas. En tanto que muchas fundaciones en los últimos 20 años han favorecido la profundidad por encima de la amplitud, la Fundación Kresge puede operar a lo largo de este gran espectro precisamente porque se han esforzado por definir con gran claridad lo que buscan alcanzar, cuál es la mejor forma de lograrlo y por qué se encuentran en una posición única para desempeñar un papel específico en ese ámbito.



## **∞ Flexibilidad: creativa o disciplinada**

Por muchos años, a los financiadores les ha atraído la disciplina que conlleva el modelo lógico, o una teoría del cambio. Por lo tanto, quieren apegarse a su modelo de implementación, sobre todo porque los compromisos a largo plazo son cruciales para el cambio sostenible de sistemas. Otros financiadores prefieren evaluar y ajustar con mucha frecuencia. Algunos quieren otorgar al personal la capacidad de tomar decisiones estratégicas dentro de un marco amplio. Y algunos mantienen una reserva en su capacidad de financiación para responder a oportunidades emergentes, incluida la colaboración. Está claro que no es óptimo un abordaje completamente rígido ni uno totalmente adaptado a la medida, pero entre esos dos extremos hay muchos enfoques bien razonados y válidos. Sin embargo, cada enfoque exige un alineamiento de personal, presupuesto y sistemas de notificación.

Las organizaciones que se encuentran en el lado creativo del espectro son más exitosas cuando tienen tolerancia a la experimentación y al fracaso, asimismo cuando cuentan con sistemas y procesos poco burocráticos para poder fomentar la creatividad. Pese a que la creatividad que buscan puede generar soluciones inesperadas, innovaciones y nuevos enfoques, deben estar conscientes de que puede ser difícil evaluar el progreso, en particular a corto plazo. Por otra parte, las filantropías disciplinadas que requieren calendarios de ejecución y resultados claros pueden seguir el progreso con facilidad, pero conllevan un riesgo de dar una atención desmesurada a los objetivos a corto plazo y aislarse de las circunstancias reales y sus cambios.

### Programación: amplia o profunda

Algunas organizaciones prefieren tener programas bien definidos, con límites claros, mientras que otras definen su rol en función de una amplia agenda social que incluye una variedad de modos de implementación entre los grupos a los que apoyan. Algunas fundaciones buscan crear impacto en áreas sumamente específicas, con la intención de crear un efecto multiplicador que alcance el nivel de sistemas. Otras buscan una «gran apuesta» o donaciones para fortalecer el campo, con la intención de sembrar un enfoque, movimiento o estrategia para el cambio.



Los que prefieren una programación amplia tienden a concentrarse en el cambio a largo plazo y los factores generales que dan forma al mundo. Sin embargo, tienen que cuidarse de no caer en superficialidades, enfoques ambiguos, recursos diluidos y falta de correspondencia entre recursos y problemas. Para abordar este asunto en términos de la dotación de personal, deberían buscar personas con gran capacidad analítica y estratégica, que se manejen bien siendo generalistas y trabajando en varias áreas y funciones. Para las organizaciones que tienden hacia una propuesta de profundidad, el enfoque profundo y restringido no impide automáticamente la colaboración y el conocimiento exhaustivo de todo el sistema. De hecho, pueden generar cambios que susciten aprendizaje, que se puedan adoptar y adecuar para una aplicación más amplia, siempre y cuando estén intencionalmente conscientes de cómo su trabajo encaja en el sistema general, y eviten trabajar de forma aislada.



### **Relaciones: interconectadas o independientes**

Un tema fundamental es cómo una fundación percibe su rol y sus interacciones dentro de una comunidad de financiadores semejantes, solicitantes, donatarios y otros partícipes. En principio, las colaboraciones son de gran interés para muchas fundaciones; sin embargo, los líderes de la fundación tienen inquietudes sobre el tiempo, la inversión y la destreza política necesarios para ejecutarlas. Algunas fundaciones prefieren tomar acción de manera solitaria o unilateral, lo que pueden definir como una muestra de liderazgo, tomar riesgos o hacerse cargo de un asunto. Otros tienden hacia la interconexión, haciendo hincapié en la colaboración –e incluso la creación conjunta–, buscando común acuerdo, apalancamiento y una esfera más amplia de influencia e impacto.

Las organizaciones interconectadas adquieren una exposición invaluable a las ideas y enfoques generados por otros y se benefician del efecto multiplicador de la colaboración. Con este enfoque es más fácil abordar asuntos de gran controversia, atenuar riesgos y formar movimientos y coaliciones. Sin embargo, las organizaciones que adoptan este enfoque deben hacer el esfuerzo de no diluir sus actividades, recursos, y su identidad como organización al unirse a muchas coaliciones. Las organizaciones que se ubican en el lado del espectro que corresponde a la independencia son más propensas a experimentar y tomar riesgos, ya que tienen mayor facilidad para alinear los recursos internos, fijar su propia programación, demostrar liderazgo y conservar una voz única. Sin embargo, este tipo de organizaciones independientes corren el riesgo de aislarse y volverse irrelevantes.

## SOLUCIONES ESCALABLES PARA EL CAMBIO SISTÉMICO: Enfoques para lograr un impacto, enfoques para el aprendizaje



Al darse cuenta de que los problemas apremiantes del mundo se están volviendo más complejos, muchos financiadores filantrópicos están reflexionando sobre cómo crear un impacto más transformador. Para ayudar a resolver esa pregunta, Rockefeller Philanthropy Advisors, en asociación con la Fundación Skoll y otros, introdujo en 2016 la iniciativa de Soluciones Escalables para el Cambio Sistémico con la siguiente pregunta: ¿Podemos alentar a los financiadores a trabajar más en colaboración para colocar recursos adaptativos a mayor plazo con el fin de financiar y acelerar las soluciones escalables, con un enfoque en los cambios sistémicos de los problemas apremiantes a nivel global?

En septiembre de 2018, Rockefeller Philanthropy Advisors publicó el segundo informe de la iniciativa, con el título «Soluciones Escalables para el Cambio Sistémico: Enfoques para lograr un impacto, enfoques para el aprendizaje». El mismo examina los modelos existentes de colaboración entre financiadores que pretenden cambiar sistemas y generar soluciones más sostenibles. Nuestra investigación se centró en dos preguntas que surgieron de nuestro análisis inicial. La primera pregunta se orientaba a identificar cómo y por qué los financiadores pasaron con éxito del respaldo de los enfoques identificados en el primer informe (agilizar, colaborar, acelerar el impacto, aprender y empoderar a los beneficiarios) a una mejora real de las políticas y prácticas relacionadas con estos enfoques. El segundo tema de investigación se centró en indagar sobre las lecciones que podemos obtener de los modelos existentes de colaboración entre financiadores que se dedican al cambio de sistemas. Con base en los hallazgos de 25 colectivos de financiadores diversos, el informe destaca las prácticas eficaces e ilustra el tipo de colaboraciones entre financiadores que están adquiriendo impulso y fomentando al ecosistema para que las soluciones puedan escalar.<sup>17</sup>





## Capacidades operativas

Además de examinar los enfoques operativos, es importante que una organización evalúe el espectro completo de sus capacidades operativas. Eso puede servirle para validar su trayectoria o identificar puntos de tensión, desajustes y brechas. Las capacidades operativas incluyen el arsenal de actividades, bienes y recursos –internos y externos, y también tangibles e intangibles—. Entre estos recursos se encuentran los siguientes:

- Talento
- Herramientas financieras (inversión de impacto, inversiones y préstamos ligados a proyectos, subvenciones, etc.)
- Conocimientos y visión estratégica
- Reputación e influencia
- Redes y relaciones
- Gestión de proyectos

El tema del talento ha estado recibiendo más atención en el sector filantrópico. Cada vez más se reconoce la necesidad de formar equipos que sean reflejo de la población a la que atienden, que comprendan y apoyen los valores y las necesidades de la organización, y que cuenten con las competencias especializadas y el conocimiento necesarios para ejercer sus roles. Las organizaciones también se están volviendo más conscientes de la necesidad de modificar la cultura interna para promover, empoderar y facilitar el talento, romper los compartimientos de grupos aislados y generar una cultura de equipo.



A nivel global, las filantropías están dando mayor atención a superar la escasa diversidad que hay en el sector e incorporar la diversidad, igualdad e inclusión a nivel de organización. Además de reclutar talento que sea representativo de los grupos que tradicionalmente se han visto excluidos y marginalizados, los conceptos de diversidad y equidad incluyen cada vez más la diversidad de pensamiento y perspectivas políticas, así como también la equidad de poder y de remuneración. Se reconoce que para dar mayor prioridad a la diversidad, equidad e inclusión es necesario aumentar la diversidad a nivel de liderazgo y toma de decisiones, y también educar al personal, a los líderes a nivel directivo y a los miembros de la junta en cuanto a asuntos de diversidad e inclusión. Para lograr salarios equitativos y competitivos, cada vez más organizaciones se están comprometiendo a llevar a cabo estudios de compensación de forma regular y fomentar las conversaciones sobre transparencia salarial.

**Se reconoce que para dar mayor prioridad a diversidad, equidad e inclusión es necesario aumentar la diversidad a nivel de liderazgo y toma de decisiones, y también educar al personal, a los líderes a nivel directivo y a los miembros de la junta en cuanto a asuntos de diversidad e inclusión.**

## El Marco de la Filantropía en Acción: **FUNDACIÓN NEWMAN'S OWN**

La Fundación Newman's Own es una fundación independiente y privada, formada por Paul Newman en 2005 para mantener su compromiso con la filantropía. La fundación es propietaria única de Newman's Own, Inc., la compañía de alimentos y bebidas, y es completamente financiada por las ganancias netas y regalías generadas en las ventas de los productos de Newman's Own. No tiene una dotación financiera, ni recauda fondos, ni acepta donaciones. La fundación tiene una relación especial con los consumidores del público gracias a su promesa de donar a beneficencias cien por ciento de las ganancias generadas por la compañía Newman's Own y cualquier regalía asociada a la misma. También mantiene en sus operaciones y en su gestión el estilo informal y adaptativo de Paul Newman.

Las capacidades básicas de la Fundación Newman's Own reflejan el equilibrio entre la adaptabilidad y la estructura que forman el núcleo de la cultura de la organización. La responsabilidad por la toma de decisiones se distribuye a lo largo de la organización para dar autonomía y flexibilidad a los líderes del personal, y aún mantener un enfoque estratégico dentro del marco de las cuatro áreas de enfoque y de los principios rectores de la fundación. El presidente y director ejecutivo de la fundación puede aprobar subvenciones hasta \$250,000, y el director general puede aprobar subvenciones hasta \$50,000. Las subvenciones mayores deben ser aprobadas por la junta directiva.

La directora ejecutiva, Kelly Giordano, describe el enfoque de la fundación como uno que es flexible dentro de un marco planificado. Al tiempo que la fundación hace un plan cada año para satisfacer su presupuesto proyectado para subvenciones, también continúa con la espontaneidad que habitualmente tenía Paul Newman al tomar decisiones, manteniéndose flexible y abierta a nuevas oportunidades para lograr un impacto. Con un equipo reducido de siete personas que trabajan en la concesión de subvenciones de la fundación (incluidos el presidente y director ejecutivo), se valora mucho la fluidez y el pensamiento creativo.

La fundación recurre a las organizaciones sin fines de lucro, que comparten sus áreas de interés, por su liderazgo en la propuesta de nuevas ideas e



iniciativas y está familiarizada con el apoyo de programas piloto y nuevas estrategias que otros financiadores quizás no apoyen. Usa su perspectiva y su experiencia para aumentar el nivel de conocimiento en todo el campo, ofreciendo críticas constructivas para ayudar a los beneficiarios a aumentar su eficacia.

La fundación valora mucho el uso de redes y relaciones para avanzar su trabajo y operar de manera más eficiente. Para evaluar los diferentes enfoques en asuntos clave, la fundación hace investigaciones de forma proactiva; también le da prioridad a hablar con financiadores semejantes y a identificar organizaciones innovadoras que le servirán para fundamentar sus estrategias de concesión de subvenciones. Ha invertido en establecer conexiones entre beneficiarios, y también grupos de aprendizaje entre homólogos para fomentar la colaboración y el intercambio de ideas. La fundación también hace énfasis en una comunicación sólida con el público para compartir sus aprendizajes y promover el trabajo de sus beneficiarios.

**Queremos ser una organización reconocida por su imaginación, su capacidad de participar en nuevas propuestas. Somos proactivos en cuanto al compromiso con nuestros beneficiarios, pero no somos preceptivos.**

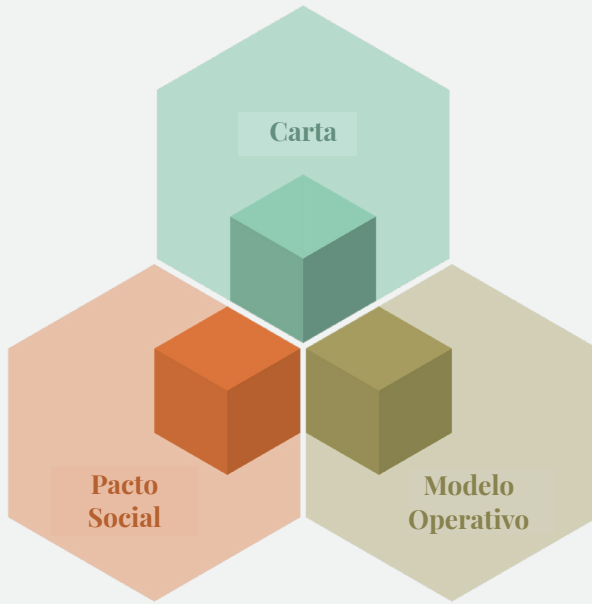
**BOB FORRESTER**  
Presidente y Director Ejecutivo

# Conclusión

En la actualidad, millones de fundaciones y organizaciones sin fines de lucro trabajan a lo largo de una constelación altamente desarrollada de instituciones, ámbitos y redes que abarcan una multitud de redes. La colaboración a escala se ha hecho posible gracias a este abundante suministro de capacidad externa, y también se ha hecho cada vez más factible a medida que nuestra imaginación colectiva y capacidad de adaptación han comenzado a ponerse al día con adelantos tecnológicos revolucionarios. A su vez, los conocimientos y los recursos están fragmentados, y a nivel mundial está aumentando la pérdida de confianza en las principales instituciones de la sociedad. Es de importancia vital que las fundaciones investiguen y articulen su rol en la sociedad, sus estrategias operativas y sus relaciones con otros para implementar el cambio de manera más eficaz. El propósito del Marco de la Filantropía es ayudar a las organizaciones filantrópicas a navegar estos retos y asuntos complejos por medio de la reflexión y el análisis, y así contribuir al bien público y a la evolución continua de nuestro campo.

## Agradecemos a las siguientes organizaciones por su apoyo a esta labor:

Fundación Alfred P. Sloan	Fundación Kresge
Las filantropías de Andrea y Charles Bronfman	Lloyds TSB Foundation for Scotland
Fundación Andrew W. Mellon	Fundación Lumina
Fundación Annie E. Casey	Fundación John D. y Catherine T. MacArthur
Fondo Arcadia	Fundación Margaret A. Cargill
Fundación Arcus	Fundación Mercator
Fundación Barr Bikubenfonden	Fundación Nathan Cummings
Fundación Bill y Melinda Gates	Fundación Newman's Own
Fundación Robert Bosch	Fundación NoVo
The California Endowment	Fundación Oak
The California Wellness Foundation	Porticus
Children's Investment Fund Foundation	Fundación Rasmuson
Fundación Conrad N. Hilton	Realdania
Fundación David y Lucile Packard	Fundación Robert Wood Johnson
Fundación Episcopal Health	Fondo Rockefeller Brothers
Esmee Fairbairn	Fundación Rockefeller
The F.B. Heron Foundation	Fundación S.D. Bechtel, Jr.
Fundación Daniel & Nina Carasso	Fundación Schusterman
Fondazione Cariplo	Fundación Simons
Fondazione CRT Fundación Ford	Fundación Surdna
Fundación Calouste Gulbenkian	TIAA-CREF Institute
Fundación Gordon y Betty Moore	The Tiffany & Co. Foundation
Fundación Hewlett	Fundación Wallace
Houston Endowment	Wellcome Trust
Fundación John Templeton	Fundación William Grant



## Carta

El alcance de la organización, el modo de gobernanza y el protocolo para la toma de decisiones.



Gobernanza



Valores



Toma de decisiones



Compromisos



Misión y propósito



Alcance





## Pacto Social

Acuerdo implícito o explícito con la sociedad sobre el valor que la fundación va a crear



Responsabilidad



Legitimidad



Transparencia



Dirección de la influencia en la sociedad



Independencia / interdependencia



Enfoque de riesgo



## Modelo operativo

Enfoques dominantes que guían cómo una fundación lleva a cabo su labor



Gestión de recursos



Toma de decisiones



Iniciativa



Flexibilidad



Programación



Relaciones



# Endnotes

1. Drucker, Peter F. "The Theory of the Business." Harvard Business Review, 17 de oct. de 2016, [hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business](http://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business).
2. Berman, Melissa, et al. "Frameworks for Private Foundations." GrantCraft, 27 de junio de 2017, [www.grantcraft.org/guides/frameworks-for-private-foundations](http://www.grantcraft.org/guides/frameworks-for-private-foundations).
3. Berman, Melissa. "The Theory of the Foundation (SSIR)." Stanford Social Innovation Review. Informing and Inspiring Leaders of Social Change, 21 de marzo de 2016, [ssir.org/articles/entry/the\\_theory\\_of\\_the\\_foundation](http://ssir.org/articles/entry/the_theory_of_the_foundation).
4. Berman, Melissa, "Enhancing Foundation Capacity: The Role of the Senior Leadership Team," The Foundation Review: Vol. 8: Iss. 2, artículo 9, 8 de julio de 2016, <https://doi.org/10.9707/1944-5660.1299>.
5. "The Theory of the Foundation European Initiative," 2016, <https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2017/02/ToF-European-Initiative-report.pdf>.
6. Berman, "Frameworks for Private Foundations."
7. Theory of the Foundation Case Study of Wellcome Trust, 2017, <https://www.rockpa.org/profile-wellcome-trust>.
8. Berman, "Frameworks for Private Foundations."

9. "Theory of the Foundation Bellagio Briefing Book," 2017.
10. Rapson, Rip. Theory of the Foundation Case Study of the Kresge Foundation, 2017, <https://www.rockpa.org/profile-kresge-foundation>.
11. Fund for Shared Insight, Listen4Good Initiative, <https://www.fundforsharedinsight.org/listen-for-good>.
12. The Center for Effective Philanthropy, Grantee Perception Report, <https://cep.org/assessments/grantee-and-applicant-perception-reports>.
13. La iniciativa de Soluciones Escalables de RPA examina este tema en profundidad. "Scaling Solutions Toward Shifting Systems: Approaches for Impact, Approaches for Learning," 2018, <http://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2018/10/10-20-RockPA-Scaling-Solutions-02-WEB-1.pdf>
14. Theory of the Foundation Case Study of Surdna Foundation, 2017, <https://www.rockpa.org/profile-surdna-foundation>.
15. "The Theory of the Foundation European Initiative," 2016, <https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2017/02/ToF-European-Initiative-report.pdf>.
16. Clara Miller, The Heron Foundation, "Theory of the Foundation Bellagio Briefing Book," 2017.
17. "Scaling Solutions Toward Shifting Systems: Approaches for Impact, Approaches for Learning," 2018, <http://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2018/10/10-20-RockPA-Scaling-Solutions-02-WEB-1.pdf>.

# Obras Consultadas

Anheier, Helmut K. y David C. Hammack. American Foundations Roles and Contributions. The Brookings Institution, 2010.

Bernholz, L., E. Skloot y B. Varela. Philanthropy: Technology and the Future of the Social Sector. Center for Strategic Philanthropy and Civil Society, Stanford School of Public Policy, Duke University, 2017.

Bishop, Michael y Michael Green. Philanthrocapitalism: How Giving Can Save the World. Bloomsbury Press, 2008.

Brest, Paul and Hal Harvey. Money Well Spent: A Strategic Plan for Smart Philanthropy. Bloomberg Press, 2008.

Bronfman, Charles y Jeffrey Solomon. The Art of Giving: Where the Soul Meets a Business Plan. Jossey-Bass, 2009

Cameron, Kim S. y Robert E. Quinn. Diagnosing and Changing Organizational Culture. John Wiley & Sons, Inc., 2011.

Chow, Barbara. From Words to Action: A Practical Philanthropic Guide to Diversity, Equity, and Inclusion. GrantCraft, 2018. <https://www.ncfp.org/resource/view.html?article=/knowledge/reports/2018/from-words-to-action.html>.

Drucker, Peter F. The Theory of the Business. Harvard Business Review, 1994.

Fawcett, Elaine Gast. Transparency in Family Philanthropy: Opening to the Possibilities. National Center for Family Philanthropy, 2018. <https://www.ncfp.org/resource/view.html?article=/knowledge/reports/2018/transparency-in-family-philanthropy.html>.

Fleishman, Joel. *The Foundation: A Great American Secret: How Private Wealth is Changing the World*. Public Affairs, 2007.

Foote, N., M. Q. Patton y J. Radner. *A Foundation's Theory of Philanthropy: What It Is, What It Provides, How to Do It*. *The Foundation Review*, 2015. <https://scholarworks.gvsu.edu/tfr/vol7/iss4/4>.

Frumkin, Peter. *Strategic Giving: The Art and Science of Philanthropy*. University of Chicago Press, 2006.

FSG. *Strategic Philanthropy for a Complex World*, 2014. <https://www.fsg.org/publications/strategic-philanthropy-complex-world>.

Gibson, Cynthia. *Deciding Together: Shifting Power and Resources Through Participatory Grantmaking*. GrantCraft, 2018. [http://www.grantcraft.org/assets/content/resources/DecidingTogether\\_Final\\_20181002.pdf](http://www.grantcraft.org/assets/content/resources/DecidingTogether_Final_20181002.pdf).

Giridharadas, Anand. *Winners Take All: The Elite Charade of Changing the World*. Knopf, 2018.

Grantmakers for Effective Organizations. *Shaping Culture Through Key Moments*, 2016. <https://www.geofunders.org/resources/shaping-culture-through-key-moments-708>.

Grindle, A. y S. W. Ditkoff. "Audacious Philanthropy." *Harvard Business Review*, 2017. <https://hbr.org/2017/09/audacious-philanthropy>

Guidestar. *A Guide to Good Practices in Foundation Operations*, 2017. <https://learn.guidestar.org/news/publications/guide-to-good-practices-in-foundation-operations>.

Henry Kippin. *Supporting Social Change: A New Funding Ecology*, 2015.

Johnson, Paula. *Global Philanthropy Report*. Harvard University's John F. Kennedy School of Government, 2017.

Kramer, Mark R. Catalytic Philanthropy. Stanford Social Innovation Review, 2009.

L. Knowlton, C. Phillips y J. Orosz. Agile Philanthropy: Understanding Foundation Effectiveness. Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy and Nonprofit Leadership, 2003.

Limbocker, Spence. How to Change Behavior in Philanthropy: Factors and Barriers that Influence Foundation Practices. National Committee for Responsive Philanthropy, 2012. [https://www.ncrp.org/wp-content/uploads/2016/12/ResponsivePhilanthropy\\_Spring2012\\_Limbocker.pdf](https://www.ncrp.org/wp-content/uploads/2016/12/ResponsivePhilanthropy_Spring2012_Limbocker.pdf).

McKinsey and Company. Learning for Social Impact: What Foundations Can Do, 2010.

Payton, Robert L. and Michael P. Moody. Understanding Philanthropy: Its Meaning and Mission. Indiana Press, 2008.

Peery Foundation. Five Core Practices of GranteeCentric Philanthropy, 2016.

Reich, Kathy. Changing Grant Making to Change the World: Reflecting on BUILD's First Year. Ford Foundation. 2018.

Reich, Rob. Just Giving: Why Philanthropy Is Failing Democracy and How It Can Do Better. Princeton University Press, 2018.

Rockefeller Philanthropy Advisors. First Steps in the Philanthropic Journey: A Design for Giving, 2011. <https://portal.rockpa.org/document.doc?id=66>.

Rourke, Brad. Philanthropy and the Limits of Accountability: A Relationship of Respect and Clarity. Pace Funders, 2014. <http://www.pacefunders.org/publications/philanthropy-and-the-limits-of-accountability.pdf>.

Stanford Social Innovation Review y Rockefeller Foundation. Navigating Risk in Impact-Focused Philanthropy, 2017. <http://stanford.ebookhost.net/ssir/digital/48/ebook/1/download.pdf>.

Stevenson, A., V. Bockstette, A. Seneviratne, M. Cain y T. Foster. Being the Change: 12 Ways Foundations Are Transforming Themselves to Transform Their Impact. FSG, 2018. <https://www.fsg.org/publications/being-change#download-area>.

The Center for Effective Philanthropy. A Date Certain: Lessons from Limited Life Foundations, 2017. <http://effectivephilanthropy.org/wp-content/uploads/2017/03/CEP-A-Date-Certain.pdf>.

The Center for Effective Philanthropy. Understanding & Sharing What Works: The State of Foundation Practice, 2018. <https://cep.org/portfolio/understanding-sharing-what-works-the-state-of-foundation-practice>.

Tierney, Thomas J. y Joel L. Fleishman. Give Smart, Philanthropy That Gets Results. Public Affairs, 2011.

