

SOLUCIONES ESCALABLES PARA EL CAMBIO SISTÉMICO



ROCKEFELLER
Philanthropy
Advisors

ÍNDICE

2	RESUMEN EJECUTIVO
6	INTRODUCCIÓN
8	EL PROCESO
10	HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES
11	RECOMENDACIÓN N°1: EMPODERAR
12	CAMFED
13	HEALTH LEADS
14	MARINE STEWARDSHIP COUNCIL
15	RECOMENDACIÓN N°2: ACELERAR
16	FE Y ALEGRÍA
17	B LAB
18	LAST MILE HEALTH
19	RECOMENDACIÓN N°3: APRENDER
20	ONE ACRE FUND
22	CERES
23	RECOMENDACIÓN N°4: COLABORAR
24	OCEANS 5
25	PROXIMITY DESIGNS
26	RECOMENDACIÓN N°5: AGILIZAR
27	CRISIS TEXT LINE
28	ROOT CAPITAL
30	EL CAMINO A SEGUIR
32	REFERENCIAS
34	SITIOS WEB



SOLUCIONES ESCALABLES PARA EL CAMBIO SISTÉMICO

Este informe fue elaborado por Heather Grady, Kelly Diggins, Joanne Schneider y Naamah Paley Rose. Estamos agradecidos con los miembros del Grupo Directivo y organizaciones destacadas, quienes revisaron borradores e hicieron comentarios de gran ayuda. Esta versión en español del informe fue producida en colaboración con la Asociación de Fundaciones Empresariales de Colombia (AFE Colombia) y Paloma Artigas.



Septiembre 2017

Resumen Ejecutivo

Muchos financiadores están en una búsqueda constante para tener más impacto, para asegurarse de que los fondos que implementan marquen una diferencia significativa. En los últimos años, los financiadores han comenzado a crear impacto al enfocarse más en sus propias prácticas, no solo en las de los beneficiarios. Los profesionales y los investigadores están explorando 1) cómo los financiadores deben trabajar con los beneficiarios y las entidades participadas en calidad de verdaderos socios, y no solo como destinatarios de fondos e ideas, 2) cómo colaborar más —y de mejor manera— con otros financiadores para lograr un mayor impacto, y 3) cómo los financiadores pueden obtener una comprensión más profunda del contexto complejo en el que se utilizan sus fondos, y usar esa comprensión para brindar

un mejor apoyo a los beneficiarios.¹ Esto se relaciona con el enfoque en pasar al apoyo de transformaciones en la sociedad que sean más sostenidas y de mayor profundidad en lugar de financiar proyectos individuales.

En este espíritu, la Fundación Skoll contrató a Rockefeller Philanthropy Advisors (RPA), trabajando junto a un Grupo Directivo formado por las Fundaciones Porticus, Ford y Draper Richards Kaplan, con el fin de alentar a los financiadores a trabajar de forma más colaborativa para colocar recursos a mayor plazo, adaptables y receptivos, que permitan acelerar soluciones escalables a los problemas más apremiantes del mundo. El Grupo Directivo de Soluciones Escalables examinó cuándo, cómo y por qué las soluciones de algunas organizaciones

¹ En este informe, usamos el término beneficiarios para quienes reciben fondos, aunque muchos financiadores se refieren a ellos como socios. También usamos «beneficiarios y participados» en el Resumen Ejecutivo para indicar que el análisis y las entrevistas del informe incluyen el impacto del apoyo de inversión a empresas sociales y organizaciones sin ánimo de lucro con ingresos, pero en el resto del informe usamos el término general «beneficiarios» para facilitar su lectura.

— Comenzamos por entrevistar a organizaciones sin ánimo de lucro y empresas sociales que han tenido aprendizajes y éxito con soluciones escalables, sobre sus experiencias con el comportamiento de los donantes.

han podido crecer a una escala significativa y lograr los cambios a nivel sistémico que ellos y sus financiadores habían anticipado. Queríamos saber más acerca de qué factores internos y externos han sido más importantes, y qué roles desempeñaron los financiadores y la financiación en tales casos.

Como señala la Fundación Skoll, algunas organizaciones están creando modelos de innovación para impulsar un *cambio de equilibrio*: la disrupción de las fuerzas sociales, económicas y políticas que permiten que persista la desigualdad, la injusticia y otros problemas sociales y ambientales difíciles.² Al alterar el statu quo, estas organizaciones dan cabida a que las soluciones se arraiguen, escalen y se conviertan en la base de una profunda transformación social y de un mundo más pacífico y próspero. Muchas organizaciones hoy en día están ayudando a resolver problemas que no parecían tener solución, y demuestran que es posible ir más allá de un cambio incremental y pasar a una transformación real. Pero su éxito radica en su capacidad para cambiar los sistemas complejos en los que existen esos problemas, y eso se ve influenciado en parte por la forma en que se financian. Para lograr tal ambición se requiere que la forma de operar de los financiadores y su apoyo a los beneficiarios sea diferente. Las organizaciones destacadas en este

informe, las cuales demuestran la capacidad de escalar hacia sistemas cambiantes, necesitaron el tiempo, la confianza y la flexibilidad de sus financiadores. Como lo indica la Fundación Ford, para lograr un progreso duradero al abordar cuestiones como la desigualdad, es necesario que las organizaciones reciban un apoyo sólido, sostenible y predecible, que les permita aprovechar las oportunidades y crear un mayor impacto; también es necesaria la estabilidad para impulsar el cambio a largo plazo.³

Comenzamos por entrevistar a organizaciones sin ánimo de lucro y empresas sociales que han tenido aprendizajes y éxito en escalar soluciones, *sobre sus experiencias con el comportamiento de los financiadores*. Nos basamos en un grupo específico de encuestados, pero sus perspectivas están respaldadas por lo que consideramos como éxitos, recientes e históricos, en soluciones escalables que cambian los sistemas. Para explorar el rol de los financiadores en cuanto al apoyo que ofrecen a los beneficiarios para escalar soluciones hacia sistemas cambiantes, nuestro equipo examinó **a)** los caminos que toman las organizaciones para escalar y cambiar sistemas, y cómo los financiadores han apoyado o restringido a los mismos; **b)** los aportes no monetarios por parte de los financiadores; **c)** las dinámicas de poder; **d)** la colaboración por parte de los financiadores; y **e)** tender con los «actores del sistema» influyentes, incluidos los gobiernos y las autoridades estatales, los grandes actores del sector privado y las asociaciones industriales.

² <http://skoll.org/about/approach/>

³ Para más información visite el programa BUILD de la Fundación Ford. <https://www.fordfoundation.org/work/our-grants/building-institutions-and-networks/>

Hubo fuertes intersecciones entre lo que escuchamos de los beneficiarios y lo que quieren hacer los financiadores en respuesta a estos imperativos. Entre los más de 100 donantes que respondieron a la invitación para explorar estos temas durante el año pasado, hubo áreas significativas de consenso. Surgieron recomendaciones claras de acción que ahora estamos explorando con un grupo más grande de patrocinadores. Se pueden resumir de la siguiente manera:

Empoderar:

cambiar conscientemente las dinámicas de poder con los beneficiarios.

Acelerar:

mantener discusiones activas y honestas con los beneficiarios con respecto al apoyo estratégico no monetario.

Aprender:

desarrollar un mayor conocimiento sobre los cambios sistémicos, y sobre cuándo y cómo apoyar a los beneficiarios en ese esfuerzo.

Colaborar:

compartir información con otros financiadores.

Agilizar:

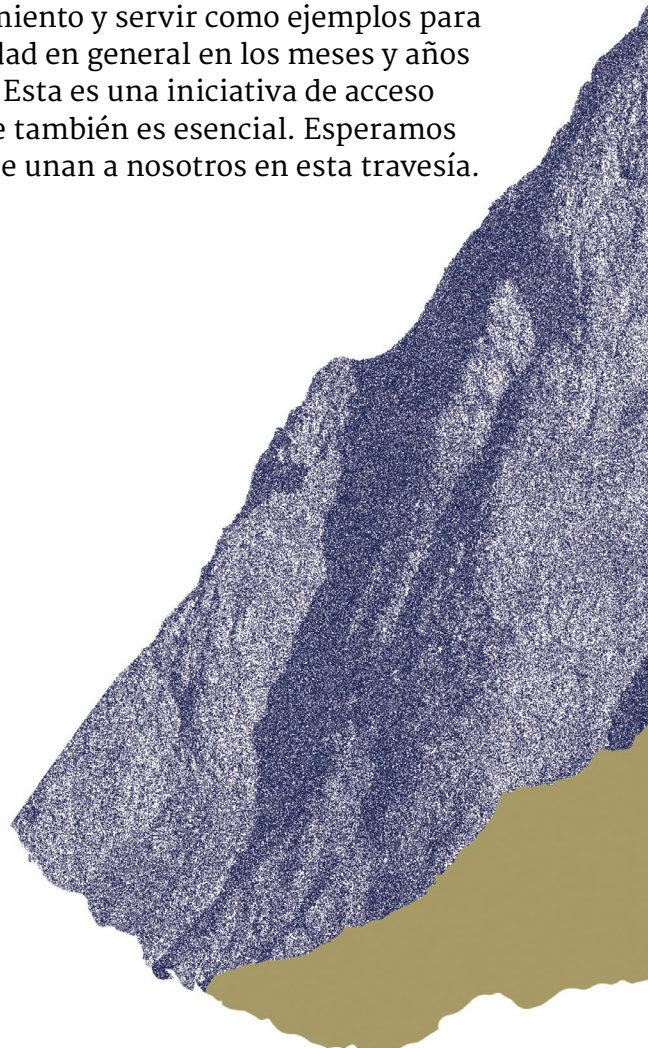
rediseñar los procesos de donación.

Estos hallazgos y recomendaciones tienen una gran consistencia con el trabajo de los principales pensadores en la transformación de sistemas a gran escala. En las palabras recientes de

—
«El conocimiento procesable ya existe. El problema no es lo que no sabemos, es lo que sabemos y no usamos.»

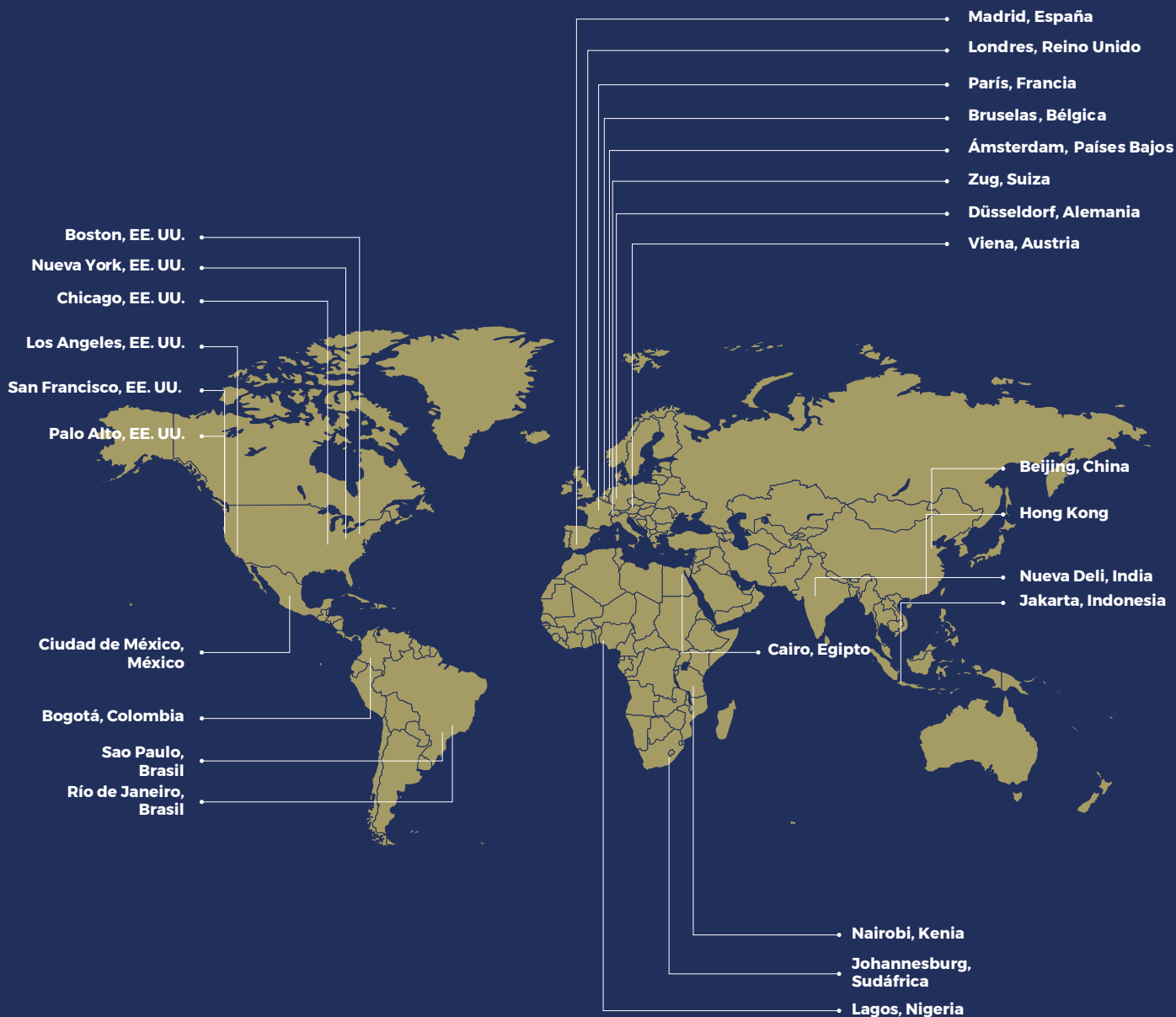
Michael Quinn Patton, experto en evaluación de programas: «El conocimiento procesable ya existe. El problema no está en lo que no sabemos, sino en lo que sabemos y no usamos. Debemos alejarnos de nuestra orientación tradicional centrada en proyectos hacia una orientación centrada en transformación que otorgue un gran valor a las relaciones, la flexibilidad en tiempo real y la evaluación del desarrollo».⁴

Este informe resume el aprendizaje logrado en nuestro primer año. El verdadero trabajo comienza ahora, a medida que ahondamos más en cómo alcanzar un círculo más amplio de financiadores que estén comprometidos igualmente con cambiar su propio comportamiento y servir como ejemplos para la comunidad en general en los meses y años venideros. Esta es una iniciativa de acceso abierto que también es esencial. Esperamos que otros se unan a nosotros en esta travesía.



⁴ Michael Quinn Patton, Conferencia Transformaciones 2017. La evaluación de desarrollo es un enfoque de evaluación que puede ayudar a que los innovadores sociales desarrollen iniciativas de cambio social en ambientes complejos o de incertidumbre. http://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/developmental_evaluationDescribe

PRESENCIA DE LAS FUNDACIONES ALIADAS



QUIÉNES SOMOS

Si bien somos pequeños en número, colectivamente nuestras cinco instituciones tienen oficinas en 25 ciudades y una huella de financiamiento que cubre la mayoría de los países del mundo. Contamos con décadas de experiencia en el otorgamiento de donaciones, y dos de las organizaciones cuentan con más de un siglo en donaciones familiares. De aún mayor importancia es que nuestras carteras agregadas han respaldado a muchas

organizaciones cuyas soluciones innovadoras han demostrado la capacidad de cambiar sistemas complejos a gran escala. Solo la cartera de la Fundación Skoll representa aproximadamente USD 500 millones en fondos totales hasta la fecha, dedicados en gran parte a 100 organizaciones en 177 países a nivel mundial. El trabajo de nuestros beneficiarios ha informado nuestros enfoques y perspectivas como patrocinadores.

Introducción

¿Por qué este esfuerzo y por qué ahora?

Durante muchos años, en la búsqueda por lograr un impacto, el centro de atención se dedicó casi exclusivamente a la medición detallada del trabajo de los beneficiarios. El discurso del sector filantrópico estuvo dominado por cómo medir de forma más rigurosa o extensa el éxito de los proyectos individuales, y si estos cumplen con los objetivos y necesidades de los financiadores. Más recientemente, el discurso ha cambiado para enfatizar también el papel de los financiadores, específicamente 1) cómo deben trabajar los financiadores con los beneficiarios y las sociedades participadas como verdaderos colaboradores, no solo como destinatarios de fondos e ideas, 2) cómo colaborar más —y de mejor manera— con otros financiadores para lograr un mayor impacto, y 3) cómo los financiadores pueden obtener una comprensión

más profunda del contexto complejo en el que se utilizan sus fondos, y utilizar esa comprensión para apoyar mejor a los beneficiarios.

Cada vez son más los financiadores que estudian cómo pasar del financiamiento de proyectos individuales al respaldo de transformaciones en la sociedad que sean más sostenidas y de mayor profundidad. Esto se ve ilustrado por una serie de enfoques, desde financiar el cambio social —una práctica antigua de una pequeña, pero comprometida, proporción de financiadores— hasta enfoques más nuevos que se conocen como financiamiento de cambios de sistema, estrategias de impacto colectivo, finanzas transformativas y filantropía que respalda las «agendas públicas», como los Objetivos de Desarrollo Sostenible y Social Progress Imperative.

En este espíritu, la Fundación Skoll contrató a Rockefeller Philanthropy Advisors (RPA), trabajando junto a un Grupo Directivo formado por las Fundaciones Porticus, Ford y Draper Richards Kaplan, con el fin de alentar a los financiadores a trabajar de forma más colaborativa para colocar recursos a mayor plazo, adaptables y receptivos, que permitan acelerar soluciones escalables a los problemas más apremiantes del mundo.

El Grupo Directivo de Soluciones Escalables ahondó en las siguientes preguntas:

- ¿Cuándo, cómo y por qué algunas soluciones han podido crecer a una escala significativa y, por lo tanto, están posicionadas para ayudar a lograr los cambios a nivel sistémico que tanto las fundaciones como los beneficiarios habían anticipado?
- ¿Qué factores internos y externos han sido más importantes?
- ¿Qué roles desempeñaron los financiadores y sus fondos en estos casos?

Como señala la Fundación Skoll, los emprendedores sociales y sus organizaciones están creando modelos innovadores para impulsar el *cambio de equilibrio*: la disrupción de las fuerzas sociales, económicas y políticas que permiten que persistan la desigualdad, la injusticia y otros problemas sociales y ambientales difíciles.

Al alterar el statu quo, los emprendedores sociales dan cabida a que las soluciones se arraiguen, escalen y se conviertan en la base de una profunda transformación social y de un mundo más pacífico y próspero. Muchas organizaciones hoy en día están ayudando a resolver problemas que no parecían tener solución, y demuestran que es posible ir más allá de un cambio incremental y pasar a una transformación real. Pero su éxito radica en su

capacidad para cambiar los sistemas complejos en los que existen esos problemas, y eso se ve influenciado en parte por la forma en que se financian.

Para lograr tal ambición se requiere que la forma de operar de los financiadores y su apoyo a los beneficiarios sea diferente. Las organizaciones destacadas en este informe —las cuales demuestran la capacidad de escalar hacia sistemas cambiantes—s necesitaron el tiempo, la confianza y la flexibilidad de sus financiadores. Como lo indica la Fundación Ford, para lograr un progreso duradero al abordar cuestiones como la desigualdad, es necesario que las organizaciones reciban un apoyo sólido, sostenible y predecible, que les permita aprovechar las oportunidades y crear un mayor impacto; también es necesaria la estabilidad para impulsar el cambio a largo plazo. Como se postuló recientemente en un artículo de *Harvard Business Review*: «Nunca se obtiene el éxito como resultado de una sola donación o un remedio mágico; se requiere colaboración, compromiso gubernamental y persistencia a lo largo de décadas, entre otras cosas».⁵

—
Muchas organizaciones hoy en día están ayudando a resolver problemas que no parecían tener solución, y demuestran que es posible ir más allá de un cambio incremental y pasar a una transformación real.

⁵ “Audacious Philanthropy”, Harvard Business Review, Edición Septiembre-Octubre 2017, por Susan Wolf Dittkoff y Abe Brindle.

EL PROCESO

Para explorar el rol de los financiadores en cuanto al apoyo que ofrecen a los beneficiarios para escalar soluciones hacia sistemas cambiantes, nuestro equipo examinó **a)** los caminos que toman las organizaciones para escalar y cambiar sistemas, y cómo los financiadores han apoyado o restringido a los mismos; **b)** los aportes no monetarios por parte de los financiadores; **c)** las dinámicas de poder; **d)** la colaboración por parte de los financiadores; y **e)** tender puentes con los «actores del sistema» influyentes, incluidos los gobiernos y las autoridades estatales, los grandes actores del sector privado y las asociaciones industriales.

Comenzamos por entrevistar a organizaciones sin ánimo de lucro y empresas sociales que han tenido aprendizajes y éxito en escalar soluciones, *sobre sus experiencias con el comportamiento de los financiadores*. Nos basamos en un grupo específico de encuestados, pero sus perspectivas están respaldadas por lo que consideramos como éxitos, tanto recientes como históricos, en soluciones escalables que cambian los sistemas. Los hallazgos están respaldados por datos de la Fundación Skoll, extraídos de cien soluciones a nivel mezzanina, de emprendedores sociales financiados por el Premio Skoll para el Emprendimiento Social. La fundación hace un cuidadoso seguimiento a los galardonados y busca involucrarse aún más con los mismos después de recibido el premio.⁶

Nuestro Grupo Directivo seleccionó más de dos docenas de organizaciones, representadas en la tabla de la página siguiente, que tienen un extenso conocimiento de las oportunidades y los desafíos que implica escalar su impacto. Al entrevistarlos aseguramos mantener la confidencialidad en sus respuestas individuales. Aunque su trabajo

abarca muchos sectores, problemas y ubicaciones, todos tenían experiencia en el crecimiento de organizaciones para tener un impacto significativo en beneficiarios, industrias y/o sectores. Creemos que los entrevistados, entre muchas organizaciones, son los que demuestran un gran potencial y progreso hacia el cambio de sistemas.

Simultáneamente, RPA comenzó a entrevistar a los financiadores con un protocolo de entrevista separado, pero relacionado, y los miembros de RPA y del Grupo Directivo sostuvieron conversaciones guiadas en reuniones del sector filantrópico en algunos países, dirigidas a los financiadores que probablemente estarían interesados en estos asuntos.⁷ Sus apreciaciones fueron útiles para determinar la receptividad de los financiadores a los temas que surgieron de las entrevistas.

Creemos que esta iniciativa es diferente de dos maneras: primero, porque se centra en cambiar el comportamiento de los financiadores, y segundo, porque se centra en las organizaciones que tienen la intención y capacidad de escalar su impacto de manera que podrían contribuir a la solución de los retos sistémicos.

Nuestro Grupo Directivo supone que algunos financiadores entenderán y se preocuparán por cambiar los sistemas complejos y adaptables, y que pueden promover o restringir los objetivos de nuestros beneficiarios. También reconocemos que no todos están de acuerdo o interesados en este enfoque. Creemos que la filantropía puede ser una fuerza muy positiva respecto a este tema, pero con esa intención viene la responsabilidad y la rendición de cuentas por el poder que manejamos como patrocinadores en asociación con aquellos a quienes financiamos. Soluciones Escalables es una exploración de esto.

⁶ La Fundación Skoll se refiere a las organizaciones a nivel mezzanina como aquellas que tienen innovaciones probadas y modelos que lleven a un cambio de equilibrio.

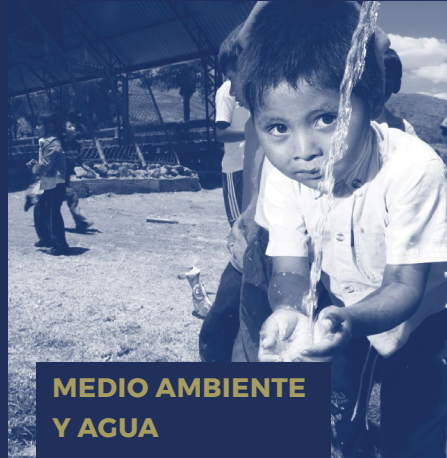
⁷ Estas conversaciones, todas en el 2017, se llevaron a cabo en los siguientes eventos: Cumbre Nacional de Filantropía Familiar, San Francisco, febrero; Conferencia WINGS (Iniciativa Global para el Apoyo a los Financiadores), Ciudad de México, febrero; Foro de la Fundación Skoll, Oxford, abril; Foro Global de Filantropía, Washington D.C., abril; Financiadores para Organizaciones Efectivas, Chicago, mayo; y la Reunión Anual de la Red Asiática de Filantropía de Riesgo, Bangkok, junio.

ÁREAS DE INTERVENCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS ENTREVISTADOS



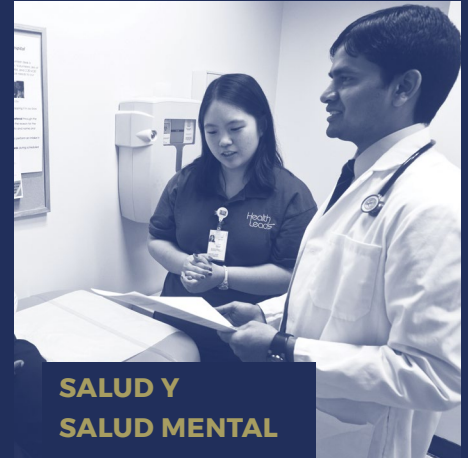
EDUCACIÓN

- CAMFED
- Education Super Highway
- Fe y Alegría
- New Teacher Center



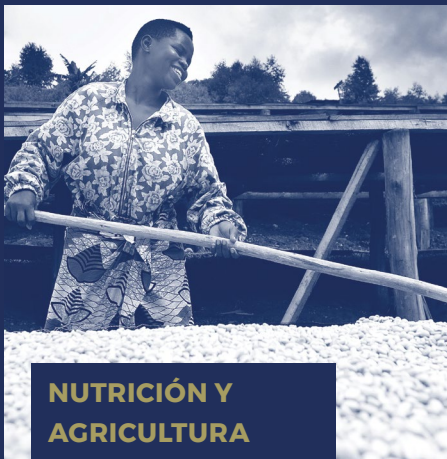
MEDIO AMBIENTE Y AGUA

- CERES
- Imazon
- Water for People



SALUD Y SALUD MENTAL

- Crisis Action
- Crisis Text Line
- Health Leads
- Last Mile Health
- Partners in Health
- Watsi



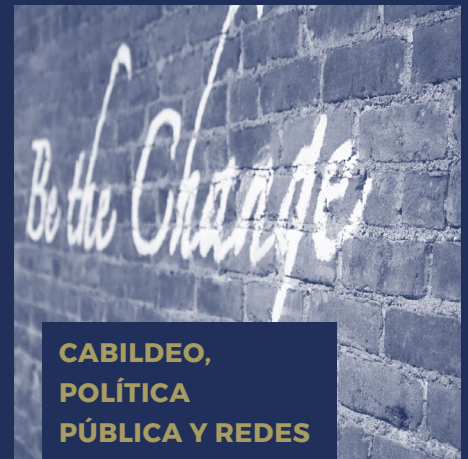
NUTRICIÓN Y AGRICULTURA

- Initiative for Smallholder Finance
- Marine Stewardship Council
- One Acre Fund



DESARROLLO ECONÓMICO

- Kiva
- Root Capital
- Proximity Designs



CABILDEO, POLÍTICA PÚBLICA Y REDES

- Civicus
- Tax Justice Network
- B Lab

Hallazgos y Recomendaciones

Hubo fuertes intersecciones entre lo que escuchamos de los beneficiarios y lo que quieren hacer los financiadores en respuesta a estos imperativos. Entre los más de 100 financiadores que respondieron a la invitación para explorar estos temas durante el año pasado, hubo áreas significativas de consenso, con solo algunas áreas de desacuerdo. Fundamentalmente, en este primer año del proyecto, surgieron recomendaciones claras de acción que ahora estamos explorando con un grupo más grande de patrocinadores.

El resto de este informe incluye descripciones más detalladas de las recomendaciones y los hallazgos subyacentes, así como breves estudios de casos que ilustran los beneficios positivos de los enfoques adaptativos de los financiadores. Nuestra intención en el próximo año es continuar el aprendizaje y profundizar en cómo más financiadores podrían aplicar las recomendaciones.

RECOMENDACIÓN #1:

EMPODERAR:

CAMBIAR CONSCIENTEMENTE LAS DINÁMICAS DE PODER CON LOS BENEFICIARIOS

Las dinámicas de poder entre los beneficiarios y los financiadores pueden crear una relación abierta, honesta, franca y solidaria, o no. Lo que escuchamos una y otra vez en las entrevistas fue que las relaciones que no se vieron obstaculizadas fueron aquellas basadas en el respeto mutuo, no en el cumplimiento. En esos casos, a pesar de ser quienes controlaban el dinero, los financiadores parecían reconocer y apreciar que los beneficiarios son los que están en el campo, más cercanos al trabajo, y valoraban sus opiniones e ideas. Además, los financiadores abordaron esas relaciones con confianza, dando espacio a los beneficiarios para tomar decisiones, cometer errores y determinar soluciones. En tales casos, los beneficiarios tienen la libertad de enfocarse en el trabajo de escalar. Los beneficiarios a menudo definieron esas relaciones como alianzas, en las que los financiadores actuaron como colaboradores en la generación de ideas, y ofrecieron orientación en lugar de directrices. Los beneficiarios identificaron que las alianzas impulsadas por «la capacidad de escuchar y de respuesta inteligente» son necesarias para impulsar el cambio de sistemas a largo plazo. Otros entrevistados se lamentaban de las dinámicas de poder y consideraban que los financiadores podían controlar e interferir demasiado con restricciones que obstaculizaban directamente un enfoque orientado a los sistemas.

Otra divergencia que surgió en las entrevistas fue entre los objetivos de los financiadores y de los beneficiarios. Muchos financiadores tienen sus propios objetivos, teorías de cambio, y metas. Pero en lugar de seleccionar beneficiarios que los ayuden a lograr esas metas, y luego permitirles hacer su trabajo de la manera que los beneficiarios consideren efectiva, los financiadores a menudo presionan a los beneficiarios para cambiar

sus actividades y alinearlos con sus propias prioridades y necesidades. Los entrevistados fueron claros sobre cuánto más efectivos son si la alineación ocurre en el nivel de la meta estratégica, y la planificación más detallada queda a cargo del beneficiario.

Durante las entrevistas surgió una tendencia. Los beneficiarios que contaban con una gran proporción del apoyo en forma de donaciones sin restricciones y multianuales, y/o una proporción significativa de ingresos obtenidos, se vieron menos afectados por las dinámicas de poder entre financiador y beneficiario. En cambio, se comportaron como si hubiera un equilibrio de poder. El estar menos urgidos por los fondos los alentó a rechazar fondos que los desviarían de su camino, y los hizo más capaces de seleccionar a los financiadores que compartieran su misión.

La investigación indicó que las cuatro dimensiones del comportamiento y la práctica de los financiadores que se detallan a continuación pueden permitir que los beneficiarios fuertes escalen de manera más efectiva:

- Establecer valores y prácticas que permitan que los beneficiarios busquen cambios de estrategia en función de su propio aprendizaje y experiencias.
- Garantizar que el poder de la toma de decisiones en cuanto al término de la donación sea de aquellos que son más cercanos a los beneficiarios, en general estos son los responsables del programa.
- Discutir y debatir las dinámicas de poder y la toma de decisiones con fundadores, juntas directivas y equipos ejecutivos.
- Proporcionar «extras» para los socios financiados solo cuando concuerden con que es estratégico y oportuno para ellos, incluidas las visitas, la participación en conferencias y dar puestos de la junta directiva a los donantes.

CAMFED



Ann Cotton, proveniente del Reino Unido, fundó Camfed (Campaña para la Educación Femenina) en 1993 después de viajar a Zimbabwe y sentirse obligada a abordar la inscripción extremadamente baja de niñas en la escuela. A partir de su investigación en el sitio, Cotton descubrió que la pobreza impedía que asistieran. Esto desafiaba la suposición comúnmente aceptada de que las bajas tasas de matriculación se debían a un prejuicio cultural contra la asistencia escolar de las niñas. Motivada por esto, Cotton lanzó Camfed; comenzó con un primer grupo piloto de 32 niñas y ahora está abordando la pobreza y la desigualdad en cinco países africanos. Actualmente, bajo el liderazgo de la Directora Ejecutiva Lucy Lake, Camfed brinda apoyo anual a casi 80 000 niñas de la escuela secundaria, lo que les permite asistir y graduarse, empoderando a las mujeres jóvenes para que se conviertan en líderes del cambio. Cientos de miles más han recibido apoyo a través de la filantropía comunitaria y de la asociación de exalumnos, motivados por los programas de Camfed.

Camfed reconoce que su «cliente» es la niña rural y que su responsabilidad es ante todo con las niñas rurales como clientes. Camfed creó un modelo de «rendición de cuentas al cliente» que visualiza todo el trabajo de Camfed

a través de la perspectiva de las niñas rurales y sus oportunidades y desafíos. La consecuencia de esto es que, en lugar de verse como un mediador entre sus donantes y los clientes, Camfed enmarca todas las conversaciones articulando su enfoque en sus clientes. Este enfoque ha alentado al equipo de Camfed en sus interacciones con los financiadores. Al mismo tiempo, Camfed rechaza los recursos de los financiadores cuyas culturas organizacionales no se alinean con los valores de Camfed.

El modelo de Camfed fomenta las conversaciones abiertas entre Camfed y sus patrocinadores. Cuando los financiadores hacen solicitudes fuera del alcance de su trabajo, Camfed explica que costará más hacer el trabajo adicional si no está cubierto por una donación existente, ya que hacer un trabajo adicional sin los fondos asociados solo le quitaría recursos a la niña rural. El principio rector de Camfed ayuda a todos aquellos en su ecosistema —incluidos los financiadores— a ser considerados como colaboradores que trabajan en conjunto para entregar un trabajo de calidad al cliente; esto les ha permitido escalar de manera más efectiva.

HEALTH LEADS



Cuando los financiadores apoyan a beneficiarios que pueden evolucionar con cambios en su «ecosistema», hay un cambio notable en las dinámicas de poder. Health Leads es una organización que trabaja en un ecosistema cambiante: el sistema de salud de EE. UU.. Health Leads, cofundada en 1996 por Rebecca Onie, contempla que los profesionales médicos podrán prescribir soluciones para mejorar la salud, y no solo controlar la enfermedad. Los datos indican que los factores «sociales y ambientales representan el 70 % de lo necesario para mantenerse saludable, mientras que solo el 10 % son atribuibles a la atención médica». Health Leads proporciona intervenciones sociales a pacientes vulnerables para ayudarlos a establecer contacto con servicios comunitarios y les dan seguimiento.

Inicialmente, Health Leads brindaba sus servicios dentro de las clínicas en los Health Leads Desks (Mostradores Health Leads); los médicos ayudaban a identificar qué servicio social o ambiental era necesario y luego Health Leads hacía el seguimiento. A través de este modelo, Onie reveló: «Nos dimos cuenta de que podíamos crecer infinitamente, pero seguiría siendo irrelevante porque el enfoque de la salud no cambiaría. Entonces, cambiamos nuestro plan estratégico para cambiar el sistema en vez de replicarlo». Con este nuevo enfoque, Health Leads pudo cambiar su énfasis de la prestación de servicios a permitir que los sistemas de salud construyan sus propias prácticas de necesidades sociales a través de la propagación de herramientas y servicios. Esto dio pie a otras oportunidades para trabajar con el sistema de

salud a mayor escala, como el apoyo directo a los programas piloto del gobierno, en torno a la integración de las necesidades sociales. Los niveles potenciales de escala brindan una oportunidad única para lograr un impacto muy grande, una medida es el cambio del servicio directo a la adopción de un modelo de cambio.

Cuando se introdujo la Ley de Atención Asequible en los EE. UU., la estructura de incentivos de la industria de la salud pasó de volumen a pagos basados en el valor. Esto motivó a las instalaciones de salud a centrarse en los resultados de salud positivos. Millones de personas más ingresaron al sistema de salud, muchos eran pacientes vulnerables. Health Leads comenzó a recibir señales de sus socios de que querían una ayuda más integral para adoptar estrategias de necesidades sociales a gran escala. Sus donantes acordaron redistribuir su capital para satisfacer estas necesidades y aprovechar las oportunidades..

Ahora, al recaudar fondos, Health Leads busca inversionistas que estén de acuerdo con su visión y entiendan el valor de los fondos flexibles sin restricciones para poder trabajar en ecosistemas cambiantes. Según Onie: «Si no cambiamos, el sector no cambia. Si el sector no cambia, fallaremos en nuestra misión». Los financiadores receptivos permiten a los líderes de la salud cambiar su estrategia para cambiar el sistema de salud e incorporar un enfoque mucho más equitativo y eficaz.

MARINE STEWARDSHIP COUNCIL

A photograph of two fishermen on a boat. One fisherman in the foreground is wearing a grey knit beanie and a dark jacket. The other fisherman in the background is wearing a yellow long-sleeved shirt, yellow overalls, and a pink cap. They are on a boat with a white tarp, and the background shows a large, rugged mountain range under a blue sky.

Marine Stewardship Council (MSC, por sus siglas en inglés) es una organización internacional sin ánimo de lucro establecida en 1997. Su visión es que los océanos del mundo estén llenos de vida y que los suministros de mariscos estén protegidos para esta y las futuras generaciones. Reconocido ampliamente como el programa más robusto y con mayor credibilidad en el mundo para la pesca sostenible, el estándar del MSC se basa en tres principios: poblaciones sanas de peces, minimizar el impacto en el entorno marino y una gestión pesquera efectiva. Por medio del programa de sello azul y certificación de MSC, reconocen y recompensan las prácticas de pesca sostenible. Cuando un producto marino tiene el sello azul de MSC significa que: 1) proviene de una pesquería de captura silvestre que ha sido certificada según el estándar científico del MSC para la pesca ambientalmente sostenible, y 2) es completamente rastreable a una fuente sostenible.

Con el uso del sello azul se demuestra a los consumidores que el pescado que están comprando proviene de una fuente totalmente sostenible y que se puede rastrear a lo largo de la cadena de suministro desde el «océano hasta el plato».

Más de 300 pesquerías en más de 35 países están certificadas por el Estándar del MSC. Estas pesquerías tienen una producción anual combinada de mariscos de casi 10 millones de toneladas métricas, lo que representa el 12 % de la captura marina mundial anual. Más de 25 000

productos de mariscos en todo el mundo llevan el sello MSC. El Plan Estratégico 2017-2020 del MSC establece la aspiración de que más de un tercio de las capturas marinas mundiales se certifiquen o participen en el programa MSC para el 2030.

Cuando el Director Ejecutivo, Rupert Howes, se unió a MSC en el 2004, el 99 % de su financiación provenía de fundaciones benéficas, y él vio cómo podía complementar esta financiación con una fuente de ingresos independiente. Ahora, el 75 % de los ingresos de MSC provienen de empresas con licencia para usar el sello azul de MSC. Esta fuente adicional de ingresos ha ayudado a la organización a escalar así como a evolucionar sus relaciones con sus financiadores. Howes considera que los financiadores del MSC tienen una relación de colaboración con la organización, agregando que, para el MSC, el apoyo y financiamiento de la fundación sigue siendo vital «para mantener la diversidad de fuentes de ingresos de la organización, respaldar la independencia de la organización y, fundamentalmente, garantizar la habilidad continua de trabajar para cumplir su visión». La confianza con la que MSC adopta nuevas prácticas para cumplir con esta ambiciosa visión parece provenir, en parte, de esta mezcla de ingresos obtenidos y apoyo de sus financiadores.

RECOMENDACIÓN #2:

ACELERAR:

MANTENER DISCUSIONES ACTIVAS Y HONESTAS CON LOS BENEFICIARIOS PARA PROPORCIONAR APOYO ESTRATÉGICO NO MONETARIO.

El financiamiento es necesario, pero no siempre es suficiente para ayudar a los beneficiarios a escalar y cambiar los sistemas. Muchos financiadores reconocen que pueden hacer más que simplemente otorgar donaciones, y están ansiosos por agregar valor de otras maneras. Buscan aprovechar sus redes, conexiones y experiencia para beneficiar aún más a sus beneficiarios. Pueden usar su propio perfil para aumentar los perfiles de los beneficiarios.

También escuchamos que no todo el apoyo no monetario es útil. A veces puede ser una distracción o un obstáculo, aun cuando la intención fuera la opuesta. Como lo describió un entrevistado: «Los financiadores imponen los consejos y las oportunidades en lugar de extraer consejos y oportunidades». A veces esto se acepta solo porque los beneficiarios consideran que podría ser problemático rechazar la oferta de los financiadores. Los beneficiarios no quieren parecer ingratos, ofender a sus financiadores o arriesgar el apoyo futuro. Otro desafío es que la misma oferta de apoyo no monetario puede representar una ayuda o una carga dependiendo de quién lo ofrece, qué se ofrece y cuándo se ofrece.

Para garantizar que la «ayuda inútil» no interfiera con escalar las soluciones, los financiadores deben estar conscientes de las necesidades reales de los beneficiarios. Deben saber si los beneficiarios solicitan la ayuda o no. Al ofrecer apoyo adicional, haga preguntas para asegurarse de que los beneficiarios se beneficien de lo que se ofrece a largo plazo. Un buen punto de partida para una discusión honesta sobre este tema puede ser asegurarles a los beneficiarios

que rechazar con cortesía el apoyo no monetario no perjudicará sus posibilidades de obtener financiación continua. Algunos ejemplos de apoyo no monetario particularmente útil incluyen:

- Presentar a los beneficiarios a patrocinadores estratégicamente alineados e interesados e invitarlos a que presenten juntos en las conferencias de financiadores.
- Proporcionar asistencia técnica especializada sin costo o con descuento en áreas como comunicaciones, mercadeo, recursos humanos, finanzas y tecnología.
- Tomar asientos en la junta cuando los beneficiarios están de acuerdo con que el proceso y la persona son una buena opción.
- Dar premios, crear atención en las redes sociales y encontrar otras formas de aumentar los perfiles de los beneficiarios, incluidas las publicaciones en línea y otras publicaciones sobre la capacidad de escalamiento de los beneficiarios.



FE Y ALEGRÍA

La Federación Internacional Fe y Alegría, un movimiento global que imagina un mundo en el que todas las personas tienen la oportunidad de recibir educación, desarrollar plenamente sus capacidades, vivir con dignidad y contribuir a la sociedad, comenzó hace más de 60 años en Venezuela. Actualmente opera en 21 países, incluida la expansión en África, a través de 1 287 escuelas y 1 941 centros de educación informal, educación radial y promoción social. Hay más de 43 000 personas que trabajan para ayudar a proporcionar una educación de calidad a más de un millón y medio de estudiantes pobres y marginados que participan en el programa. En la mayoría de los países, los gobiernos cubren los costos de operación de las escuelas, lo que les ha ayudado a escalar, y esto se complementa con un fuerte apoyo de las comunidades locales, de financiadores filantrópicos nacionales e internacionales y actores del sector privado, quienes han ayudado a Fe y Alegría a ampliar su enfoque del acceso a la calidad de la educación.

Los financiadores han contribuido a que Fe y Alegría se desarrolle y crezca a lo largo de los años en formas que van mucho más allá del dinero. Varios financiadores ponen a disposición su tiempo personal y sus habilidades para desarrollar las capacidades de la organización. Con el apoyo de Accenture —una firma cuya experiencia incluye la tecnología— la organización desarrolló una plataforma web para sus cursos de capacitación vocacional; así, seis maestros diseñan cursos que ahora llegan a unos 40 000 estudiantes por año. La misma compañía también ayudó a Fe y Alegría a desarrollar procesos y herramientas para

medir el impacto, datos que fueron necesarios y difíciles de recopilar. El director, Luis Arancibia Tapia, agradece este apoyo no monetario, señalando que son «una institución social, una red de iniciativas de base, por lo que trabajar con una empresa tecnológica altamente desarrollada ha sido excelente». Arancibia reconoció que el financiador corporativo ayudó a Fe y Alegría a medir su impacto y explicar la importancia que tiene el mismo.

Porticus, entre los muchos financiadores a lo largo de los años, ha apoyado el desarrollo del personal de Fe y Alegría financiando la capacitación del personal, invitándolos a asistir a las capacitaciones que organizan, y ofreciéndoles becas universitarias. Reconociendo la importancia de desarrollar la capacidad del personal, Fe y Alegría cambió su enfoque para mejorar la capacidad de sus maestros a través de la capacitación y el desarrollo. Estableció acuerdos con universidades locales que brindarían a los maestros un reconocimiento oficial por su capacitación. Más de 15 000 maestros fueron reconocidos en el transcurso de cinco años. Gracias al apoyo al desarrollo de capacidades, tanto el personal de Fe y Alegría como sus maestros se han beneficiado. Arancibia señala la importancia de todos estos aportes para crear un equipo más fuerte, más inteligente y más experimentado. Esto es crucial para reforzar la capacidad de la organización para implementar y escalar sus programas.



B LAB

B Lab es una organización sin ánimo de lucro con sede en los Estados Unidos cuya misión es construir un movimiento global de personas que utilizan a las empresas como una fuerza para el bien y para finalmente crear una prosperidad compartida y duradera. Esto significa una economía inclusiva donde los trabajadores, las comunidades y el entorno natural son parte integral de las decisiones comerciales, e incluso el objetivo de las mismas. Desde su fundación en el 2006, B Lab se ha convertido en un líder reconocido en el campo del comercio responsable, impulsando a las compañías a alcanzar altos estándares de desempeño, rendición de cuentas y transparencia. Más de 50 000 empresas en más de 80 países están utilizando los estándares de B Lab para gestionar su impacto. De estas empresas, cerca de 2000 son reconocidas como Empresas B —empresas que cumplen con los niveles más altos de rendimiento y contraen un compromiso legal con todas las partes interesadas—. El nuevo estatuto corporativo de B Lab ha sido adoptado en 32 jurisdicciones de EE. UU. y en Italia, mientras que los gobiernos del G7 recomiendan que los países de todo el mundo sigan el mismo camino. El éxito inicial de

B Lab se vio estimulado significativamente gracias al apoyo de la Fundación Rockefeller, que organizó reuniones en las que introdujeron B Lab a posibles patrocinadores, muchos de los cuales finalmente se asociaron a ellos. La Fundación Rockefeller también tomó un paso más allá, involucrando a otros financiadores para que apoyaran a B Lab con fondos de contrapartida. Bajo este enfoque se financiaron completamente los proyectos en desarrollo de B Lab en sus primeros años.

Además del apoyo financiero, el cofundador Andrew Kasoy señala el gran beneficio que representa para B Lab el reconocimiento público asociado a los prestigiosos premios filantrópicos. Al recibir el Premio Skoll al Emprendimiento Social y el Premio McNulty del Instituto Aspen, se dio a conocer a un público más amplio y global el trabajo de B Lab, lo que le otorgó una credibilidad real a la organización. Tales premios abren puertas y redes a las organizaciones.

LAST MILE HEALTH



En el 2007 se fundó Last Mile Health, tras el esfuerzo conjunto de Raj Panjabi, un liberiano que sobrevivió a la guerra civil de su país, y de trabajadores de la salud estadounidenses que compartían su compromiso con la equidad sanitaria y la justicia social. La organización está comprometida con salvar vidas en las comunidades más remotas del mundo. Last Mile Health apoya al gobierno de Liberia en la implementación de un programa nacional de trabajadores comunitarios de salud, y participa en una coalición que trabaja en una docena de países que buscan garantizar prácticas de salud comunitarias de alta calidad.

Los representantes de varios financiadores sirven en la junta de Last Mile Health. Su orientación y colaboración de ideas han proporcionado un apoyo crítico a la organización. Al mismo tiempo, cuando surgen cuestiones delicadas, los miembros de la junta deben sopesar sus obligaciones con Last Mile Health con sus responsabilidades como financiadores. Esto puede representar un equilibrio delicado. Pero en general, Last Mile Health ha encontrado que el servicio de los miembros financiadores de su junta ha sido extremadamente útil.

Otros financiadores han brindado testimonios y remitieron a la organización a fuentes de financiación gubernamentales más amplias, avalando la capacidad de Last Mile Health para administrar subsidios sofisticados y permitiendo que Last Mile Health procure fondos significativos. Last Mile Health también se ha beneficiado del reconocimiento público obtenido al recibir premios, incluyendo un Premio Skoll al Emprendimiento Social, el Premio TED y el premio del 2017 al Emprendedor Social del Año de la Fundación Schwab.

RECOMENDACIÓN #3:

APRENDER:

DESARROLLAR UN MAYOR CONOCIMIENTO SOBRE LOS CAMBIOS SISTÉMICOS, Y SOBRE CUÁNDO Y CÓMO APOYAR A LOS BENEFICIARIOS EN ESE ESFUERZO.

Los sistemas complejos y adaptativos constan de muchos elementos constitutivos, que incluyen individuos, instituciones, normas sociales, actitudes y creencias, y entornos naturales y construidos. Muchas organizaciones entienden implícita o explícitamente que hay formas de cambiar los sistemas para ayudarlos a alcanzar sus propias metas. Para dirigirse a estos resultados, estas organizaciones hacen un mapa de los sistemas y los elementos que pretenden influenciar.

Los financiadores a veces usan el pensamiento sistémico cuando desarrollan teorías de cambio o cuando planifican programas. Los financiadores que comparten sus teorías de cambio con los beneficiarios ayudan a generar una mejor comprensión y alineación entre el beneficiario y sus financiadores: cada uno puede ver dónde se superponen sus sistemas y cómo su trabajo puede reforzar las metas de los demás.

En algunos casos, los beneficiarios necesitan ayuda para conectarse con los componentes de estos sistemas, especialmente con actores poderosos e influyentes del sistema. Dichos actores incluyen gobiernos, organizaciones multilaterales, empresas y grandes donantes. Los actores sobre los que los beneficiarios deben influir varían según el tema y el contexto en el que trabajan los beneficiarios. Sin embargo, en general, todos los beneficiarios entrevistados comprendieron que al trabajar con actores poderosos e influyentes del sistema sus soluciones pueden escalar mucho más allá del alcance de sus organizaciones individuales, y que el trabajo en asociación con otros permitió que sus soluciones escalables cambien los sistemas.

A pesar de este reconocimiento, nuestras entrevistas indicaron que las organizaciones sin ánimo de lucro y los emprendedores sociales rara vez reciben apoyo de los financiadores para alcanzar o ayudar a influenciar a los actores del sistema. Es una oportunidad perdida. Los actores poderosos e influyentes del sistema suelen considerar a los financiadores de forma diferente a los beneficiarios. Los financiadores a menudo tienen más acceso a actores influyentes a través de eventos, procesos organizacionales y redes de pares. Los financiadores pueden aprovechar su proximidad para apoyar el trabajo de los beneficiarios.

Si bien esta faceta de nuestro trabajo se encuentra en sus primeras etapas de análisis, nuestra hipótesis es que en esto los financiadores pueden y deben desempeñar un papel más importante en el futuro haciendo lo siguiente:

- Trabajar con los beneficiarios para mapear sistemas relevantes para su trabajo.
- Identificar y tomar medidas con respecto a los actores del sistema en los que están bien situados para participar.
- Coordinar esfuerzos con otros financiadores y sus beneficiarios en el mismo campo, tanto en la etapa de planificación como en la de implementación.
- Explorar un mayor apoyo para las organizaciones que permita el cambio de sistemas que podrían estar haciendo un trabajo de servicio menos directo y, por lo tanto, están apuntando a obtener resultados y un impacto a mayor plazo, que son menos favorables a las métricas.



Se estima que hay 50 millones de pequeños agricultores en el África subsahariana. El cofundador de One Acre Fund, Andrew Youn, viajó a África y vio cómo la falta de capacitación y acceso a los mercados puede dar lugar a bajos rendimientos de cultivos que, a su vez, contribuyen al hambre y la pobreza. En el 2006, se fundó One Acre Fund para proporcionar un conjunto integral de servicios que permiten a los agricultores mejorar su productividad y potencial de ingresos. Desde entonces, One Acre Fund ha trabajado a través de asociaciones clave entre sectores, proporcionando financiamiento para insumos agrícolas y distribución de semillas y fertilizantes. A su vez, las compañías de semillas y fertilizantes descubrieron una base comercial en pequeños productores que funcionan tanto como clientes y como proveedores. One Acre Fund también ofrece capacitación en técnicas agrícolas y trabaja estrechamente en esta y otras actividades con agencias gubernamentales locales.

En Ruanda, el sector agrícola representa el 80 % de la fuerza laboral y el 33 % del producto interno bruto. Se ha demostrado que los servicios de One Acre Fund aumentan el rendimiento de los cultivos en un promedio del 50 %. Dados estos resultados, la organización firmó un Memorando de Entendimiento con el gobierno de Ruanda para incorporar su modelo de capacitación de agricultores en el programa ya existente de promotores de agricultores del gobierno. En el 2015, One Acre Fund se convirtió en socio gubernamental como parte del programa Twigire Muhinzi, que reúne al modelo de One Acre Fund con la infraestructura del gobierno local para brindar capacitación y servicios de extensión cruciales a los agricultores.

Este ejemplo refleja el enfoque de One Acre Fund, en el cual el gobierno es el socio principal. El cambio se realiza a través de la capacitación en el nivel superior del sistema, y la acción y la implementación se realizan en asociación con los gobiernos. Los fondos y los gastos se dividen entre el *trabajo de servicio directo*, el *cambio de sistemas* y la *labor normativa*. De hecho, One Acre Fund tiene una unidad que se denomina Cambio de Sistemas. Pero Matt Forti, Director Ejecutivo de One Acre Fund en Estados Unidos, señaló que solo uno de cada diez donantes contribuirá al cambio de sistemas y la labor normativa, por lo que debe buscar a aquellos que puedan respaldar su compromiso de realizar y medir la labor normativa y la capacidad de cambiar sistemas. Durante el año pasado, Forti recibió asesoramiento estratégico de la Fundación Skoll y MDRC específicamente para la creación de mediciones con este fin. Debido a la naturaleza de este trabajo, se requiere financiamiento a largo plazo (actualmente, el plazo promedio para One Acre Fund es de tres años), y se beneficia particularmente de los financiadores que tienen relaciones con los gobiernos de los países anfitriones. Recientemente recibieron una donación de USD 15 millones del Fondo Global de Innovación, una colaboración que incluye a Omidyar Network, lo que requiere un vínculo con los financiadores públicos, que Forti cree que permitirá un escalamiento significativamente mayor. Habrá mucho que aprender de sus experiencias en los próximos años.

CERES



Ceres se fundó en 1989 a raíz del desastre del Exxon Valdez. Mindy Lubber, miembro de la junta fundadora y más tarde presidenta de Ceres, se unió a colegas de ideas afines y a una red de inversores institucionales para crear un código de conducta ambiental. Juntos han trabajado durante más de 25 años para plantear, y fortalecer, el caso de la sostenibilidad desde el punto de vista comercial. Ceres hace uso de las empresas y las firmas de inversión más grandes del mundo para acelerar la adopción de prácticas comerciales sostenibles, con un enfoque en el cambio climático y el agua. Está trabajando hacia el logro de un nuevo equilibrio en el que las empresas obtengan una ventaja competitiva mediante la implementación de prácticas comerciales sostenibles, tales como las prácticas laborales éticas y evitar el agotamiento de los recursos. Para Ceres, el público destinatario son las grandes empresas y los inversores, con quienes tiene compromisos regulares. Ceres tiene 90 miembros corporativos que pagan cuotas. A través del trabajo de Ceres, la sostenibilidad se ha convertido en una conversación crítica dentro de las empresas, y con los inversores, la bolsa de valores, los analistas financieros y las agencias de calificación.

El modelo de cambio de Ceres depende de actores clave del mercado que reconocen que la sostenibilidad es esencial para su éxito a largo plazo. Para hacer este trabajo, Ceres recibe fondos de fundaciones como Skoll, Moore, MacArthur y McKnight, quienes otorgan donaciones grandes y a largo plazo, dado que entienden que el cambio de los sistemas de financiación es un proyecto a largo plazo. Ceres también recibe apoyo de donantes climáticos específicos, así como de colaboradores

que financian el cambio climático, como la Fundación Energy, el Fondo de los Hermanos Rockefeller y el Fondo Colaborativo para la Biodiversidad, que reconocen la escala y el cronograma de este trabajo.

El trabajo de Ceres en Ohio ilustra cómo dichos fondos los han ayudado a incorporar un enfoque sistémico. En el 2014, los legisladores del estado de Ohio aprobaron un proyecto de ley del Senado para congelar las normas de eficiencia energética y energía renovable. Los partidarios de la congelación argumentaron que Ohio necesitaba una oportunidad para reevaluar si los estándares existentes estaban funcionando. En los años posteriores a la congelación, las compañías de servicios públicos redujeron los servicios a los clientes, los trabajos de energía limpia se mudaron a otros estados y la industria eólica del estado perdió empleos. Ceres activó su membresía y movilizó a nueve empresas para instar a los legisladores estatales a que no solo restablecieran, sino que fortalecieran, los estándares de Ohio sobre eficiencia energética y energías renovables. Esto incluye a Campbell Soup Company, Clif Bar & Company, Nestlé y Whirlpool Corporation, que juntas emplean a más de 25 000 personas en Ohio. El personal de políticas de Ceres argumentó que «estos estándares son buenos para las empresas, y que si no se restablecen enviarán una señal equivocada a las empresas y a los inversionistas de todo el Estado». Confiar en tal coalición es crucial para lograr sus objetivos.



RECOMENDACIÓN #4:

COLABORAR:

COMPARTIR INFORMACIÓN CON OTROS FINANCIADORES.

Los beneficiarios que entrevistamos si bien están dedicados a la implementación de sus misiones, dedican una parte importante de sus recursos y tiempo en el proceso de recaudación de fondos. Los beneficiarios se lamentaron de lo repetitivo, duplicado y lento que es, y abogaron por que los financiadores consideren eficiencias en esta área.

El proceso de debida diligencia del beneficiario surgió como una oportunidad para poner esto en práctica. Muchos de los beneficiarios son sometidos a extensos procesos de investigación. En lugar de repetir ese proceso una y otra vez, los beneficiarios sugirieron que más patrocinadores compartan de manera proactiva la diligencia debida. Pero para disipar las preocupaciones de que los donantes estén compartiendo información sin el conocimiento de los beneficiarios, los financiadores primero deben discutir esta práctica con los beneficiarios.

La petición para que los financiadores aceptaran plantillas comunes de solicitud y presentación de informes fue de igual importancia. Los beneficiarios necesitan reducir el tiempo dedicado a la reorganización de información similar, lo que ocurre al adaptarse a las plantillas de cada financiador. Una organización ofreció una opción que todos sus financiadores aceptaron: un mecanismo de reporte en línea actualizado regularmente y que se puede ver en cualquier momento, lo que elimina los informes individualizados.

Curiosamente, casi todos los financiadores que proporcionan inversiones de impacto a estos beneficiarios están satisfechos con los informes

comunes de impacto financiero y narrativo cuando se trata de dimensiones de su trabajo relacionadas con el mercado. Esto aún deja espacio para el seguimiento y las solicitudes de información adicional, pero apunta a utilizar los recursos humanos de manera más eficiente, lo que ilustra una ventaja que supone esta mentalidad de inversión.

Si bien esta no es la primera iniciativa para sugerir que los donantes colaboren más en aplicaciones e informes, nuestra investigación descubrió una relación: para escalar y cambiar los sistemas, las organizaciones deben esforzarse más para establecer relaciones, movilizar y facilitar el cambio, y esforzarse menos en dar información a los financiadores.⁸ La información que se puede compartir y las formas de sincronización con otros donantes incluyen:

- Compartir la diligencia debida, las verificaciones financieras, las auditorías del programa y las ideas y notas sobre visitas de campo.
- Participar, dirigir o crear colaboraciones entre donantes.
- Coordinar esfuerzos con otros financiadores y satisfacer las necesidades del concesionario maximizando las fortalezas respectivas.
- Conectar métricas de impacto con otros marcos externos ampliamente aceptados, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Índice de Progreso Social de Social Progress Imperative.

⁸ Hay muchas iniciativas importantes en esto, incluyendo el trabajo de Big Bang Philanthropy, Blue Meridian.

OCEANS 5



Oceans 5 es producto de una colaboración internacional de financiadores fundada a principios del 2011 por cuatro socios que compartían el compromiso de proteger los cinco océanos del mundo. Se centra en proyectos colaborativos de importancia mundial para restringir la sobrepesca y establecer reservas marinas. Los socios se comprometen a proporcionar al menos USD 3 millones durante tres años para apoyar la financiación colaborativa. Desde su fundación hasta mediados del 2017, el grupo apoyó más de 40 proyectos con una inversión total de aproximadamente USD 40 millones. Oceans 5 agregó seis socios adicionales, así como tres nuevos miembros que aportan contribuciones más pequeñas.

Los Socios y Miembros de Oceans 5 dirigen su trabajo junto con el Director Ejecutivo Chuck Fox, y son patrocinados por RPA, que lleva a cabo la otorgación de financiación. El equipo de Oceans 5 financia, hace uso de subsidios de contrapartida, brinda servicios en especie y comparte guías estratégicas, todo para respaldar a sus beneficiarios. Es una plataforma confiable tanto para filántropos nuevos como experimentados, lo que brinda importantes oportunidades de apalancamiento. En lugar de negociar por separado con los financiadores, los beneficiarios solo necesitan interactuar con una organización, aunque reciben asistencia por parte de una colaboración de muchos donantes.

Este esfuerzo simplificado ha permitido un uso eficiente de los recursos y ha respaldado varios éxitos importantes, entre otros, garantizar las restricciones comerciales globales para los tiburones en peligro de extinción a través del apoyo de una coalición de siete organizaciones; asegurar una directiva presidencial de los EE. UU. y nuevas regulaciones sobre la pesca ilegal y la rastreabilidad de productos del mar; asegurar la reserva marina más grande del mundo en el Mar de Ross de la Antártida; y mejorar los controles de pesca ilegal en Europa. Cada uno de estos esfuerzos es posible solo mediante el apoyo a una gama de organizaciones y coaliciones beneficiarias, lo que demuestra que la colaboración estratégica en Oceans 5 es importante tanto para los financiadores como para los beneficiarios.

La colaboración estratégica en Oceans 5 es visible tanto del lado de los beneficiarios como el de los financiadores. Los socios y miembros de Oceans 5 incluyen la Fundación Oak, la Fundación Planet Heritage, la Fundación Waitt, la Fundación Marisla, la Fundación Leonardo DiCaprio, la Fundación Angell Family, la Fundación Tiffany & Co., Bloomberg Philanthropies, la Fundación Wyss, la Fundación Packard, la Fundación Moore Charitable, Bill y Shannon Joy y Michael Light.

PROXIMITY DESIGNS



Jim Taylor y Debbie Aung Din fundaron Proximity Designs para ayudar a Myanmar mediante el apoyo al desarrollo rural —en especial la agricultura— de manera que promueva un crecimiento económico equitativo y reduzca las brechas entre las áreas urbanas y rurales. Sus esfuerzos con los pequeños agricultores han aumentado significativamente la productividad y los ingresos, y su trabajo ilustra cómo el apoyo financiero puede permitir a las organizaciones crecer, prosperar y escalar. En poco más de una docena de años su crecimiento llegó a los 650 empleados, y trabajan con agricultores en 180 municipios que incluyen aproximadamente el 75 % de la población del país. Tuvieron una rápida expansión y luego profundizaron la cobertura en cada localidad en la que ingresaron.

Taylor señala: «Hemos sido afortunados de haber tenido algunos donantes que nos ayudaron a escalar. No nos relacionamos con aquellos que querían dificultarlo». La Fundación Mulago, parte de la colaboración Big Bang, ha sido este tipo de financiador receptivo, al igual que la Fundación Skoll, de la cual recibieron el Premio Skoll. Taylor y Aung Din tenían la experiencia como para negociar con una gama de donantes y que aceptaran sus términos. También ayudó que el momento fue oportuno, ya que en sus primeros años los donantes no tenían muchos beneficiarios para elegir. Los programas de ayuda no tenían una agenda fija y permitían la experimentación, lo que Taylor observa, es un enfoque que se ha vuelto más raro. Nunca entraron en el «juego de contratación». Tienen fondos de USAID, y una asociación de Skoll-USAID permite que los fondos de Skoll cubran

los costos de innovación y escalamiento, mientras que USAID cubre los costos básicos. Esta flexibilidad les ha permitido desarrollar un modelo por el cual el 60 % de su presupuesto ahora proviene de los ingresos obtenidos.

Taylor dice que los fondos irrestrictos son el «el santo grial» que se basa en una sólida historia de impacto social y la capacidad de medir al mismo. Sus patrocinadores también les permiten informar sobre hitos en lugar de rubros. Inversiones Sociales Jasmine, por ejemplo, ha proporcionado fondos sin restricciones, mide el impacto de una manera más simple, está dispuesto a utilizar los mismos indicadores que otros donantes e introduce a Proximity a otros financiadores que piensan de la misma manera. Esto no significa que no estén involucrados, pero invierten como socios en una empresa en la que se comparte el éxito o el aprendizaje de lo que no funciona: la responsabilidad se da a través de la asociación, no del cumplimiento de procedimientos rígidos.

Taylor concluye: «Este tipo de financiadores han sido críticos para nuestro crecimiento. Se obtiene otros financiadores que no son tan hábiles. Uno debe estar en una posición de poder rechazar ofertas porque tiene alternativas. Mis patrocinadores y los ingresos que ganamos nos evitaban estar desesperados ser incapaces de negociar. Tuvimos la suerte de tener un impulso porque teníamos un grupo de donantes que entendían la naturaleza oportunista de este trabajo, y la necesidad de centrarnos en nuestros clientes rurales, no en las necesidades de los clientes internos: los donantes».

RECOMENDACIÓN #5:

AGILIZAR:

REDISEÑAR LOS PROCESOS DE DONACIÓN

La simplificación individual de los procesos con los beneficiarios por parte de los financiadores es un complemento a la colaboración entre los mismos financiadores. Si bien la mayoría de las fundaciones están dispuestas a reconocer que sus procedimientos son engorrosos, es posible que muchos no se den cuenta hasta qué punto el esfuerzo requerido por parte del beneficiario les impide escalar su impacto. Sin flexibilidad y seguridad financiera, los beneficiarios deben pasar gran parte de su tiempo cumpliendo con los requisitos administrativos y ajustando su trabajo a los parámetros de financiamiento. Muchos entrevistados describieron la trampa cíclica de la muy común concesión a un año: una vez está asegurada la subvención y con el trabajo ya en curso, el equipo debe considerar solicitar la siguiente, dejando tiempo y recursos limitados para enfocarse en el trabajo para el cual la organización ha sido financiada.⁹ Otros describieron la incapacidad para cambiar tácticas y enfoques de manera fluida cuando se ven limitados por el financiamiento del proyecto. Un entrevistado dijo: «Hemos tenido que compensar algunas de nuestras ambiciones porque la mayoría de los fondos están restringidos», y otro señaló: «Hemos convencido a nuestros donantes clave para que proporcionen financiación básica a largo plazo, pero ha sido muy difícil lograr que lleguen a ese punto».

Las organizaciones sociales dinámicas, como las empresas dinámicas, necesitan «espacio de ejecución» para prosperar, innovar, crecer y escalar. A continuación, se enumeran cinco

sugerencias de mejoras en los procesos de financiación. Aunque los patrocinadores tal vez no quieran otorgar tanta libertad de acción a los nuevos socios, cambiar los procedimientos para aquellos que ya son conocidos y de confianza podría marcar una gran diferencia. Nuestros hallazgos nos llevan a alentar a los donantes a:

- Proporcionar fondos sin restricciones, o permitir que una porción significativa del presupuesto del beneficiario cubra los costos generales.
- Periodos de financiación ampliados (tal vez duplicar o triplicar en longitud, ahorrando tiempo en ambos lados).
- Responder a las plataformas de venta del beneficiario, como las utilizadas para capital de riesgo, y campañas de capital de crecimiento que los concesionarios usan con múltiples financiadores.
- Aceptar planes estratégicos o planes de negocios de los solicitantes en lugar de requerir el uso de una plantilla única para la propuesta de la fundación.
- Proporcionar tramos de financiación por hitos logrados en lugar de partidas presupuestarias individuales (que requieren tiempo del personal del concesionario para hacer malabarismos entre las partidas presupuestarias en lugar de trabajar a nivel estratégico).

⁹ Vea un enfoque interesante de Caroline Fiennes en cuanto a este tema en el cálculo del «valor neto» de una financiación.

CRISIS TEXT LINE

La emprendedora social Nancy Lublin inició Crisis Text Line en el 2013 en los EE. UU. Proporciona intervención de crisis gratuita que funciona las 24 horas en EE. UU. a través de mensajes de texto que se envían al 741741 y establecen la comunicación con un asesor de crisis capacitado. La intención de Lublin era mejorar el estado de la salud mental adolescente alentando el uso de la tecnología y otras innovaciones. La oportunidad de escalar fue evidente tanto al aumentar el alcance de la provisión directa del servicio como al hacer que los datos estuvieran abiertos y disponibles.

Crisis Text Line nació de DoSomething.org, otra organización que alienta a los jóvenes a ser agentes activos de cambio social. En los cuatro meses posteriores al lanzamiento, se utilizó Crisis Text Line en cada código de área en los EE. UU. Dos años más tarde, Crisis Text Line se convirtió en una entidad separada y Lublin se convirtió en su Director Ejecutivo. A inicios del 2017, Crisis Text Line tenía más de 65 empleados, miles de voluntarios y había procesado más de 40 millones de mensajes. Lublin señala que este patrón de crecimiento es «más semejante al emprendimiento tecnológico que a una organización sin ánimo de lucro». Desde el principio se dio cuenta que la oportunidad de crecimiento exponencial necesita ser emparejada con una financiación similar a la de un emprendimiento tecnológico: «Los procesos de financiación sin ánimo de lucro son demasiado engorrosos y lentos». La financiación al estilo de un emprendimiento permitió a la organización duplicar su tamaño cada seis meses. A principios del 2015, habían

recaudado alrededor de USD 5 millones a través de la comunicación boca a boca mayormente entre empresarios de tecnología. Para evitar el círculo vicioso de la financiación y utilizar un enfoque de capital de riesgo, a principios del 2016 Lublin levantó una «Serie B»¹⁰ de USD 20 millones, utilizando un documento breve y claro de lo que lograrían. Recaudaron casi USD 26 millones en grandes partes, todo en fondos no restringidos. A los donantes que querían restricciones se les dijo que no: «Es capital de crecimiento, no queremos que esté bloqueado por métricas específicas que los financiadores quieren ver». La mayoría de sus financiadores han invertido en empresas con fines de lucro, así que esto no fue un concepto extraño para ellos.

Crisis Text Line tiene el respaldo y la confianza de suficientes donantes, incluidos Omidyar Network y Melinda Gates, como para poder recaudar fondos de esta manera. No siempre fue así con sus otras organizaciones, pero Lublin ahora siente una verdadera sociedad con los financiadores: «Están en el mismo equipo queriendo lo mismo. Podemos ser totalmente abiertos, vulnerables y colaborativos, y es maravilloso». Sin embargo, Lublin todavía tiene preocupaciones: casi no hay donantes o personas que hagan el equivalente de la financiación de la «Serie C» para organizaciones que ya han escalado, y los datos muestran que hay muchas organizaciones grandes que se estancan precisamente por la falta de financiadores de la próxima etapa.

¹⁰ Lublin toma prestada la terminología y las prácticas del mundo del capital de riesgo.

Muchos de nuestros entrevistados compartieron experiencias que han tenido con financiadores que cumplen con estas cinco recomendaciones. **Root Capital** es un ejemplo de ello.



ROOT CAPITAL

Root Capital es una empresa social e inversionista de impacto que presta capital, brinda capacitación financiera y fortalece las conexiones de mercado para empresas agrícolas que se abastecen de pequeños agricultores en África y América Latina. Willy Foote, quien fundó Root Capital en 1999, reconoció que estas empresas carecían de acceso al capital porque eran demasiado grandes para los préstamos de microcrédito, pero demasiado pequeñas y riesgosas para los prestamistas comerciales. Root Capital llena esta brecha a través de préstamos directos y capacitación financiera.

Root Capital es un híbrido: parte institución financiera, parte ONG tradicional. Como intermediario financiero, toma prestado dinero de más de 200 inversionistas de impacto y luego presta ese capital mancomunado a cientos de empresas, llegando a 600 000 hogares agrícolas cada año. Los inversionistas obtienen un modesto rendimiento financiero (~2 %) además del impacto social y ambiental generado por los préstamos de Root. Root se enfoca deliberadamente en los segmentos más riesgosos del mercado donde los prestamistas comerciales temen pisar, porque allí es donde se puede encontrar el mayor impacto y las oportunidades para demostrar y construir mercados. Para este trabajo, se necesita capital de financiación continuo, por lo que Root puede cubrir algunos costos de los ingresos obtenidos y el resto de las donaciones. La experiencia de Root Capital con inversionistas y donantes es reveladora. La demanda de los inversionistas excede la capacidad de

Root de pedir prestado y ha simplificado la presentación de informes a través de un informe trimestral para todos los inversionistas.

La credibilidad de los informes ha mejorado porque han adoptado métricas reconocidas: la taxonomía de Informes de Impacto y Normas de Inversión (IRIS) alojada dentro de la Red de Inversión de Impacto Global (GIIN). Por el contrario, los donantes de la financiación de Root requieren que esta complete solicitudes de donaciones a la medida e informes específicos para cada fuente de financiación. En comparación con la naturaleza orientada al mercado de las actividades de inversión de impacto de Root Capital que ejemplifican el empoderamiento y la racionalización, la gestión de estos procesos de donaciones consume tiempo, por ineficiencias y desequilibrios de poder.

En el 2012, las Fundaciones Skoll y Citi, estaban interesadas en desarrollar estándares industriales y efectuar cambios sistémicos. Al coordinar su debida diligencia, Citi y Skoll se dieron cuenta de que había una escasez de información sobre el mercado financiero en general para los 500 millones de pequeños agricultores en todo el mundo. Citi y Skoll cofinanciaron una donación a los Asesores de Desarrollo Global de Dalberg para producir un informe público influyente para el sector financiero agrícola. A partir de ese informe inicial, Citi, Skoll, y varios otros donantes sembraron la Iniciativa sobre Financiamiento a Pequeños Propietarios a través del cofinanciamiento, lo que generó una serie de informes de aprendizaje, diálogo y colaboración entre donantes y profesionales en un sector previamente fragmentado.

El Camino a Seguir

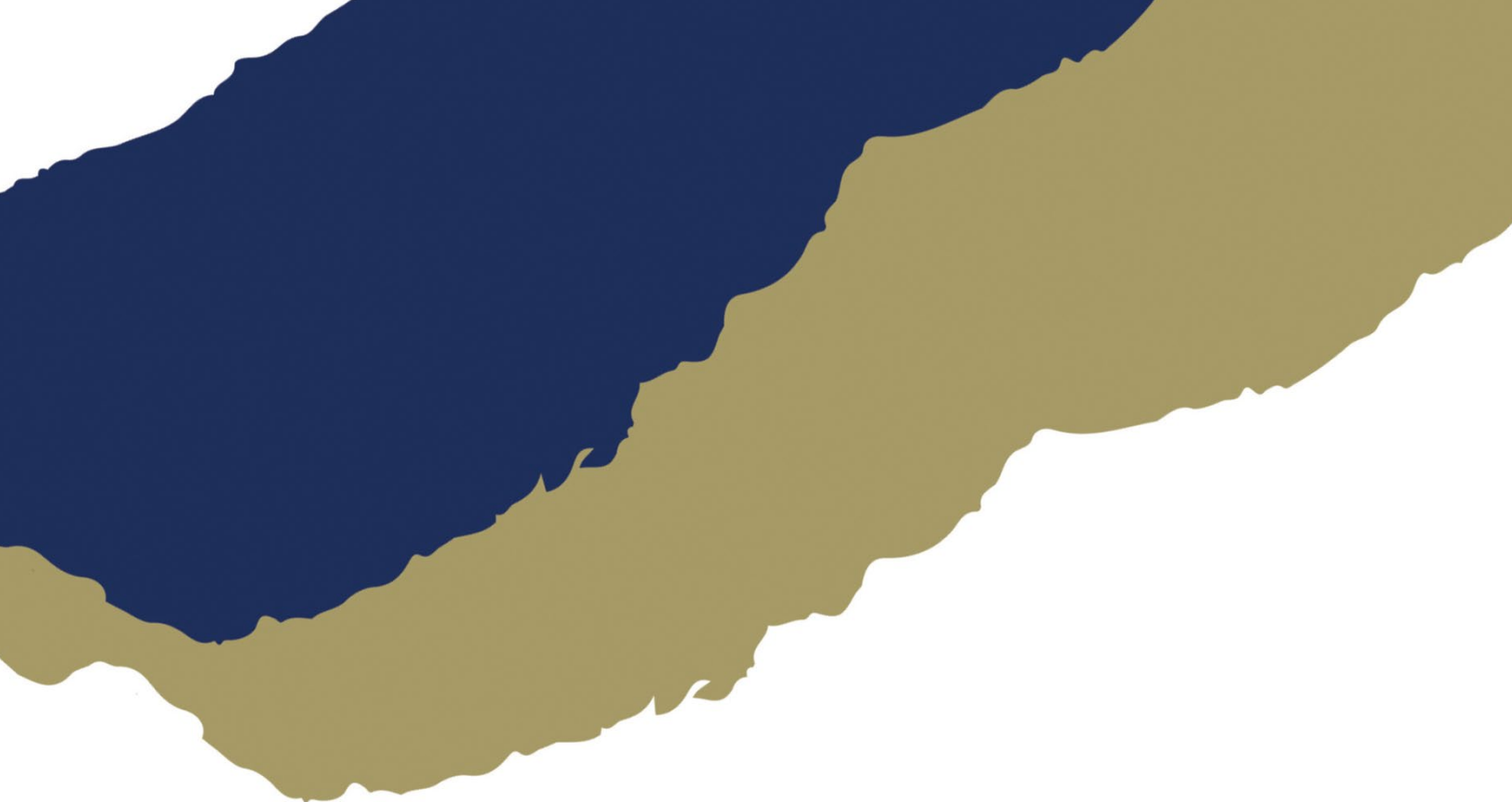
Este informe describe hallazgos clave y recomendaciones de la primera fase del trabajo. Estos hallazgos y recomendaciones, a su vez, son consistentes con el trabajo de los principales pensadores en la transformación de sistemas a gran escala. Explorar cómo los proveedores de fondos *pueden hacernos responsables* de cambiar los sistemas tanto como hacemos responsables a los beneficiarios de lo mismo, será una parte clave de nuestro trabajo en el futuro.

Si esta orientación, y nuestros hallazgos y recomendaciones, parecen obvios o incluso intuitivos, entonces usted puede ser un colaborador potencial en el camino a seguir. El verdadero trabajo comienza ahora, a medida que ahondamos más en cómo podemos alcanzar a un círculo más amplio de patrocinadores que están

comprometidos con la adaptación de su propio comportamiento y que sirven como ejemplos para la comunidad en general en los meses y años venideros.

Los siguientes pasos incluyen:

- Identificar ejemplos convincentes adicionales y el aprendizaje que aportan a la comunidad de financiación.
- Desarrollar un inventario de donantes y colaboraciones de donantes alineados con la visión presentada aquí.
- Conectarse con colaboraciones de financiadores y redes de filantropía de todo el mundo, cuyos miembros pueden ser



donantes experimentados o relativamente recién llegados, para identificar colegas comprometidos con poner las recomendaciones en práctica.

- Reunir las dos conversaciones sobre el impacto de la escalabilidad, por un lado, y el cambio de sistemas, por el otro.

Esta es una iniciativa de acceso abierto que también es esencial. Esperamos que se una a nosotros en este viaje.



PARA MÁS INFORMACIÓN
CONTACTAR A:

Heather Grady,
Rockefeller Philanthropy Advisors
hgrady@rockpa.org

Edwin Ou,
Fundación Skoll eou@skoll.org

Federico Bellone,
Porticus f.bellone@porticus.org

Referencias

Bradach, Jeffrey, and Abe Grindle. *Transformative Scale: The Future of Growing What Works*. The Bridgespan Group and Stanford Social Innovation Review. Febrero, 2014.

Brady, Sheri, y Jennifer Splansky Juster. "How Do You Successfully Put Collective Impact into Action?" Collective Impact Forum. 21 de abril, 2016.

Democracy Fund. *Systems Mapping: A Tool for Insight and Impact*. Verano 2016.

Fund for Shared Insight.
<https://www.fundforsharedinsight.org/>

Grantmakers for Effective Organizations and Management Assistance Group. *Systems Grantmaking Resource Guide*. Grantmakers for Effective Organizations. 2016.

Green, Duncan. *How Change Happens*. Oxford University Press. 2016.

Harvey, Hal. "Why I Regret Pushing Strategic Philanthropy". *The Chronicle of Philanthropy*. 4 abril 2016.

Huang, Judy, and Willa Seldon. *Lessons in Funder Collaboration: What the Packard Foundation Has Learned about Working with Other Funders*. The Bridgespan Group. 2014.

Kajenthira, Arani and Philippe Sion. "Collective Impact without Borders." *Stanford Social Innovation Review*. Agosto 29, 2017.

Louie, Lindsay, and Fay Twersky. "Using Knowledge to Improve Funder Practice." *Stanford Social Innovation Review*. 13 de febrero 2017.

Lynn, Elizabeth, and Susan Wisely. "Four Traditions of Philanthropy." *The Civically Engaged Reader*. Great Books Foundation. 2006. pp 210-217.

Martin, Roger L. and Sally R. Osberg. *Getting Beyond Better: How Social Entrepreneurship Works*. Harvard Business Review Press. 2015.

Seelos, Christian, and Johanna Mair. *Innovation and Scaling for Impact*. Stanford University Press. 2017.

Stanford Social Innovation Review. "Smarter Philanthropy for Greater Impact: Rethinking How Grantmakers Support Scale." Marzo 2014.

Stroh, David Peter. *Systems Thinking for Social Change*. Chelsea Green Publishing. 2015.

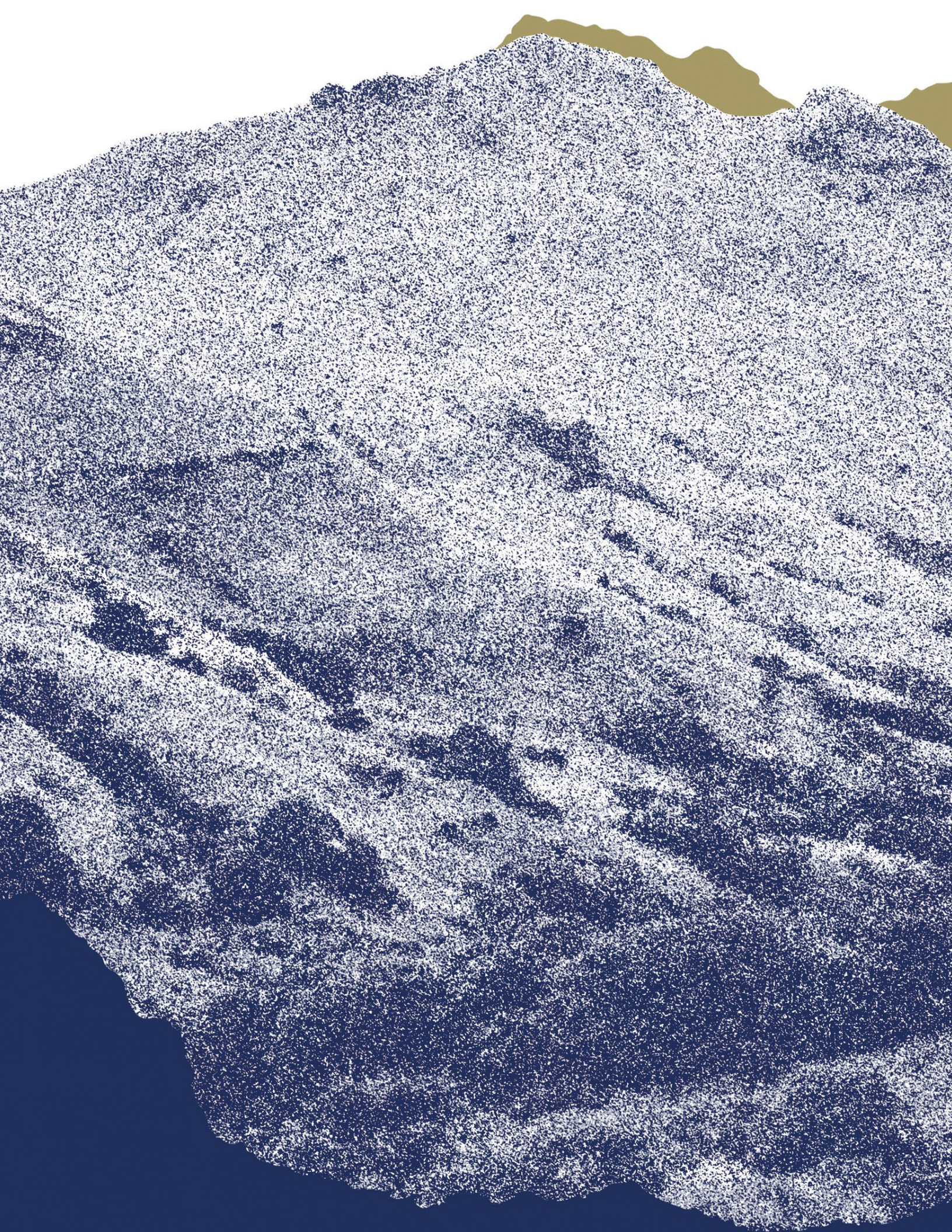
The Omidyar Group. *Systems Practice*. Creative Commons. 2017.

The McConnell Foundation, 12 Lessons UnLearned from a Year of Philanthropy. Disponible en <http://12lessons.mcconnellfoundation.ca/#knot> Consultado el 7 de septiembre de 2017.

Waddell, Steve. *Change for the Audacious: a doer's guide*. Networking Action Publishing. 2016.

William and Flora Hewlett Foundation. *Peer to Peer: At the Heart of Influencing More Effective Philanthropy*. Study Conducted by Harder+Company Community Research and Edge Research. 13 de febrero de 2017.

Wolf Ditkoff, Susan, and Abe Grindle. "Audacious Philanthropy." *Harvard Business Review*. Septiembre-octubre 2017.



SITIOS WEB

ORGANIZACIONES DEL GRUPO DIRECTIVO DE SOLUCIONES ESCALABLES

Fundación Draper Richards Kaplan:
<https://www.drkfoundation.org>

Fundación Ford:
<https://www.fordfoundation.org>

Fundación Porticus:
<https://www.porticus.com/en/home>

Rockefeller Philanthropy Advisors:
<http://www.rockpa.org>

Fundación Skoll:
<http://skoll.org>

BENEFICIARIOS ENTREVISTADOS

B Lab:
<https://www.bcorporation.net>

**Campaign for Female Education
(Camfed):**
<https://camfed.org>

Ceres:
<https://www.ceres.org>

Civicus:
<http://www.civicus.org>

Crisis Action:
<https://crisisation.org>

Crisis Text Line:
<https://www.crisistextline.org>

Education Super Highway:
<https://www.educationsuperhighway.org>

Fe y Alegría:
<http://www.feyalegria.org/en>

Health Leads:
<https://healthleadsusa.org>

Imazon:
<http://imazon.org.br>

Initiative for Smallholder Finance:
<http://www.initiativeforsmallholderfinance.org>

Kiva:
<https://www.kiva.org>

Last Mile Health:
<http://lastmilehealth.org>

Marine Stewardship Council:
<https://www.msc.org>

New Teacher Center:
<https://newteachercenter.org>

One Acre Fund:
<https://oneacrefund.org>

Partners in Health:
<https://www.pih.org>

Proximity Designs:
<http://www.proximitydesigns.org>

Root Capital:
<https://www.rootcapital.org>

Tax Justice Network:
<https://www.taxjustice.net>

Water for People:
<https://www.waterforpeople.org>

Watsi:
<https://watsi.org>