

SOLUCIONES ESCALABLES PARA EL CAMBIO SISTÉMICO: ENFOQUES PARA LOGRAR UN IMPACTO, ENFOQUES PARA EL APRENDIZAJE



ÍNDICE

2	RESUMEN EJECUTIVO	28	HALLAZGO 4: LA PROXIMIDAD FACILITA LA CAPACIDAD DE RESPUESTA
5	INTRODUCCIÓN	29	ARCTIC FUNDERS COLLABORATIVE
7	FINANCIADORES Y BENEFICIARIOS: LOS DESTACADOS EN EL CAMPO	30	AFE Y EL PROYECTO COLECTIVO DE ANTIOQUIA: ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO
10	MUSO	31	KENYA COMMUNITY DEVELOPMENT FUND
11	BIG BANG PHILANTHROPY	32	HALLAZGO 5: LA COMPRENSIÓN COMPARTIDA IMPULSA A LA ALINEACIÓN
12	B LAB	33	INICIATIVA REGIONAL PARA EL RECICLAJE INCLUSIVO
13	RESOURCE GENERATION	34	ART FOR JUSTICE FUND
14	CAMBIOS DE SISTEMA: APRENDIENDO DE LOS COLECTIVOS DE FINANCIADORES Y MEDIANTE LOS MISMOS	35	SOLIDAIRE
16	HALLAZGOS CLAVE EN EL NEXO ENTRE EL ESCALAMIENTO, LA COLABORACIÓN Y LOS CAMBIOS DE SISTEMA	36	HALLAZGO 6: LA VALORACIÓN CONSTITUYE UNA PRIORIDAD PARA EL APRENDIZAJE
16	HALLAZGO 1: LOS COLECTIVOS MULTIPLICAN LOS RECURSOS	37	EL FONDO END
18	FREEDOM FUND	38	PROGRAMA EUROPEO DE INTEGRACIÓN Y MIGRACIÓN
19	PLASTIC SOLUTIONS FUND	40	HALLAZGO 7: AL ABORDAR LOS OBSTÁCULOS SE AMPLÍA EL ÉXITO
20	CHINA DONORS ROUNDTABLE	42	CONCLUSIÓN
21	HALLAZGO 2: CON LA CONFIANZA SE MEJORA LA TRAYECTORIA	44	REFERENCIAS
22	PARTNERS FOR A NEW ECONOMY	46	SITIOS WEB
23	AUDACIOUS PROJECT: LAST MILE HEALTH Y LIVING GOODS		
24	HALLAZGO 3: CON UN LIDERAZGO FIRME SE NAVEGA LA COMPLEJIDAD		
25	CIVIL MARRIAGE COLLABORATIVE		
26	CLIMATE AND LAND USE ALLIANCE		
27	CAMBIOS EN EL SISTEMA SANITARIO DE LOS EE. UU.		



Alianza para el desarrollo
Colectivo AFE Antioquia



ARCTIC FUNDERS
COLLABORATIVE



B
Lab



ART FOR
JUSTICE
FUND



CHINA
DONORS
ROUNDTABLE
中國捐助者圓桌論壇

CIVIL MARRIAGE
COLLABORATIVE
a gender fund initiative



Climate and
Land Use Alliance



Draper
Richards
Kaplan
FOUNDATION



THE END FUND



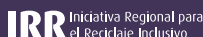
Epim
European Programme
for Integration
and Migration



THE FREEDOM FUND



FORD
FOUNDATION



IRR Iniciativa Regional para
el Reciclaje Inclusivo



KCDF
people giving and working together



LAST
MILE
HEALTH



LivingGoods



MUSO



PARTNERS FOR
A NEW ECONOMY



PLASTIC SOLUTIONS FUND
TURNING THE TIDE ON PLASTIC POLLUTION



PORTICUS



resource
generation



ROCKEFELLER
Philanthropy
Advisors



SOLIDAIRE



skoll
FOUNDATION

SOLUCIONES ESCALABLES PARA EL CAMBIO SISTÉMICO: ENFOQUES PARA LOGRAR UN IMPACTO, ENFOQUES PARA EL APRENDIZAJE

Heather Grady, Kelly Diggins, Joanne Schneider y Naamah Paley Rose investigaron y escribieron este informe con el apoyo adicional de Sarah Gemski, Eva Langfeldt, Melissa Blackerby, Dustin Sposato, y Patrick Briaud en los estudios de casos. Recibimos el aporte de los miembros del Grupo Directivo de Soluciones Escalables: Edwin Ou, Gurpreet Singh, Kim Hogan, Theresa Chen, Kathy Reich, Christy Chin y Federico Bellone. Renee Karibi-Whyte y Donzelina Barroso proporcionaron una valiosa asistencia editorial. Lope Gutiérrez-Ruiz diseñó el informe. También agradecemos a Nancy MacPherson, Jeff Walker, Mark Randazzo, Ruth Rominger, Christian Seelos, al equipo de Forum for the Future, a todos los entrevistados que nos inspiran y a los cambiadores de sistemas que hemos conocido en el camino. Traducción al español de Paloma Artigas.

Septiembre 2018

Resumen Ejecutivo

Al darse cuenta de que los problemas apremiantes del mundo se están volviendo más complejos, y a menudo no parecen tener solución, muchos financiadores filantrópicos están reflexionando sobre cómo crear un impacto más transformador. Se preguntan si están utilizando sus recursos de manera óptima, y qué podrían hacer de otra forma para crear soluciones más sostenibles a los retos que pretenden abordar.

Para ayudar a resolver esa pregunta, en el 2016 se introdujo la iniciativa de *Soluciones Escalables para el Cambio Sistémico* (Soluciones Escalables) 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, enfocando en los cambios sistémicos en torno a los problemas apremiantes a nivel global? Desde ese momento, el Grupo Directivo y el equipo que integran esta iniciativa—con representación de las Fundaciones Skoll, Ford y Draper Richards Kaplan, Porticus y Rockefeller Philanthropy Advisors—han examinado cuándo, cómo y por qué lograron el crecimiento y los

cambios a nivel sistémico que habían anticipado con algunas soluciones.

En el 2017, el primer informe de la iniciativa, *Soluciones Escalables para el Cambio Sistémico*, destacó a las organizaciones que escalaron soluciones y cómo los financiadores favorecieron u obstaculizaron el proceso, y propuso cinco recomendaciones.¹ Encontró que los financiadores pueden ayudar a los beneficiarios a lograr las recomendaciones «SCALE» para escalar hacia sistemas cambiantes haciendo lo siguiente:

Agilizar los procesos de solicitudes y presentación de informes.

Colaborar de manera más eficaz.

Acelerar el impacto por medio de apoyo no monetario.

Aprender más sobre los cambios de sistema.

Empoderar a los beneficiarios con el cambio intencional de las dinámicas de poder entre los que aportan y los que reciben los fondos.

En el 2018, investigamos más a fondo dos cuestiones que permiten escalar soluciones: cómo y por qué los financiadores han pasado con éxito del respaldo de enfoques como los antes mencionados a una *mejora* real de las políticas y prácticas relacionadas con estos enfoques; y qué podemos aprender de los modelos existentes de colaboración entre financiadores que pretenden cambiar sistemas, o lo que se conoce como cambio sistémico. Los estudios muestran que la influencia de pares en los financiadores y los enfoques de redes son las mejores vías hacia la mejora de prácticas en el sector filantrópico, de manera que este informe destaca muchas de las mejores prácticas que hemos encontrado, e ilustra el tipo de colaboraciones entre financiadores que están adquiriendo impulso y fomentando al ecosistema para que las soluciones puedan escalar.

METODOLOGÍA

Nuestra investigación incluyó entrevistas a aproximadamente tres docenas de individuos en colectivos de financiadores u organizaciones que tienen como objetivo una escala significativa para cambiar sistemas. También condujimos una investigación secundaria y tuvimos muchas discusiones para poner a prueba nuestros hallazgos y explorar estos temas en una variedad de contextos. Compartimos las ideas que surgieron con financiadores y beneficiarios en 15 sesiones y talleres de conferencia en casi una docena de países, incluyendo en los mercados emergentes donde el sector filantrópico nacional prospera. Con nuestra iniciativa confirmamos lo que otros han encontrado: las conductas de financiadores que socavan la habilidad de los beneficiarios de lograr sus misiones son las normas que no se basan en políticas formales, leyes tributarias o requisitos de gobernanza, sino en prácticas que aun así se han arraigado en el sector. El lado positivo es que cuando los financiadores hacen las cosas de otra forma, no se cae el mundo. Al contrario, se abren nuevas posibilidades de

colaboración, y los beneficiarios son impulsados por un patrón de apoyo que permite que sus soluciones e impacto puedan escalar.

HALLAZGOS

La primera sección del informe describe más de una docena de ejemplos positivos de financiadores que trabajan para 1) liberar a las organizaciones con una buena trayectoria del ciclo sin fin de la recaudación de fondos y presentación de informes; 2) dar prioridad a las prácticas y a los mecanismos que valoran la retroalimentación, a escuchar y a la capacidad de respuesta; 3) centrar las solicitudes e informes en lo que el beneficiario está aprendiendo y cambiando, no en las actividades y los resultados; 4) desarrollar la debida diligencia y compartirla con posibles beneficiarios; y 5) permitir que los beneficiarios determinen el mejor uso de los fondos.

La segunda parte del informe resume los hallazgos de unos 25 colectivos de financiadores abarcando geografía, tamaño, edad, duración y forma. Ilustra cómo operan quienes aspiran a los cambios de sistemas, qué están aprendiendo, y cuáles son sus logros y desafíos. Lo que une a estos colectivos de financiadores incluye las metas definidas a largo plazo, la geografía y la asociación con los movimientos sociales. Sin embargo, surgieron siete resultados claros que deberían ayudar a los que están considerando un enfoque de colectivos para un cambio transformador.

1. Para los financiadores que buscan cambios de sistemas, las colaboraciones pueden ser más eficaces y enriquecedoras que actuar aisladamente.

Los financiadores interesados en los cambios de sistema tienden a ampliar su participación en los colectivos luego de haber tenido experiencia con ellos porque encuentran que son eficaces, conceptualmente estimulantes y, a veces, más eficientes.

¹ https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2017/09/05-18_RockPA-ScalingSolutions-WEB.pdf

2. El crecimiento orgánico del colectivo, basado en relaciones ya existentes, aporta ciertas ventajas y una trayectoria de crecimiento más fuerte.

La mayoría de los colectivos para cambios de sistemas comienzan con una pequeña cantidad de financiadores con relaciones ya existentes y crecen a partir de ahí. Con el crecimiento orgánico se mantiene el énfasis en crear aprendizaje e impacto en lugar de negociar los detalles del proceso.

3. Identificar y apoyar un liderazgo sólido es un pilar importante para la colaboración en cambios de sistemas a largo plazo.

Los colectivos necesitan tener buenos líderes que se hagan responsables del propósito del colectivo y que puedan equilibrar un rango de intereses institucionales y, a veces, individuales. Deben hacer mayores esfuerzos para identificar y apoyar a los individuos que asumen estas funciones.

4. Los colectivos que comparten la misma geografía o que apoyan a los mismos segmentos de la población se caracterizan por tener prácticas bien consideradas y sensibles que pueden servir de modelo para una adopción más extensa.

Estos colectivos enfatizan el diálogo basado en la comunidad, el escuchar, y las conversaciones a fondo entre los financiadores, los beneficiarios y las comunidades. Pero cualquier colectivo puede desarrollar estas fortalezas de manera deliberada.

5. El alineamiento con la teoría del cambio (TdC) y el aceptar la complejidad de los cambios de sistemas aumenta la posibilidad de que los financiadores logren agrupar fondos.

Puede haber una TdC total, o varias TdC en torno a ciertos problemas o regiones específicas. La comprensión de cómo se hace y se mide, y el aceptar la complejidad requerida, ayuda a los financiadores a ofrecer un apoyo alineado.

6. Los colectivos de financiadores desean profundizar más en los procesos de monitoreo y evaluación para determinar el progreso y los resultados a nivel sistémico.

La necesidad de mayor orientación en cuanto a la medición de cambios de sistemas resultó ser un problema común y generalmente poco resuelto. Los financiadores necesitan invertir más en su capacidad como *comunidad de financiadores* para el cambio de sistemas, y también dentro de cada colectivo, cuando exploran sistemas eficaces y apropiados de monitoreo y de evaluación.

7. Los colectivos de cambio de sistemas con frecuencia atraviesan los mismos obstáculos, y su resolución crea una base más sólida para el éxito.

Entre los retos comunes que hay que superar están las limitaciones en la duración de los compromisos de financiamiento, diferentes tolerancias al riesgo, diversos enfoques institucionales en cuánto a lo que se debe medir y el peso que cae sobre un pequeño número del personal del centro que tiene la responsabilidad de hacer informes y establecer relaciones.

EL CAMINO A SEGUIR

Nuestra iniciativa identificó dos áreas generales como pasos a seguir. Primero, los financiadores interesados en escalar soluciones para cambios de sistemas deben doblar sus esfuerzos para mejorar sus políticas y prácticas internas con los beneficiarios y con otros financiadores. Segundo, es necesaria una red más estructurada para el aprendizaje sobre los colectivos de financiadores. Este informe tiene como fin alentar a los financiadores a continuar explorando estos temas y enfoques. ¿Qué hará usted, el lector, de manera distinta? Si se encuentra en este camino, queremos que comparta sus ideas y experiencias con nosotros.

Introducción

Existe una urgencia y una obligación moral a la que nuestra comunidad de financiadores a menudo parece estar acostumbrada, pero a la cual debemos dar reconocimiento y dar respuesta. Son problemas abrumadores, complejos, que no parecen tener solución, que amenazan el bienestar de la humanidad y el futuro de nuestro planeta. Los expertos en sistemas definen los problemas sociales como patologías de sistemas. Observan que, para resolver problemas sociales, debemos entender los sistemas subyacentes.²

El cambio transformador que a menudo buscan aquellos en el sector filantrópico no solo requiere un

cambio escalado y sostenido, sino también cambios subyacentes, más estructurales. Estos se describen en el cuadro de la página siguiente, tomado de una reunión en el 2018 en la isla de Wasan, Canadá.³

Y aunque existe una gran ambición, los actores filantrópicos comprenden que ciertos desafíos pueden limitar su capacidad de alcanzar un cambio transformador. Los recursos (financieros, humanos y de tiempo) tienen su límite. El conocimiento a menudo se aísla en ciertos dominios y geografías, y las prácticas institucionales con frecuencia se dirigen hacia el cumplimiento de un acta de fundación específica,

² Christian Seelos, Stanford University Center on Philanthropy and Civil Society, en “Mastering System Change,” Stanford Social Innovation Review Otoño 2018.

³ A. Birney, D. Riddell, y L. Winn, *Systems Change: A Field Building Convening*, Septiembre 2018.

EL CAMBIO DE SISTEMAS ES...

CAMBIAR, reconfigurar y transformar...

- Mentalidades, modelos mentales y paradigmas
- Patrones, estructuras subyacentes y formas de funcionamiento
- Dinámicas y relaciones

PARA...

- Abordar las causas subyacentes
- Lidiar con sistemas complejos, inciertos e interconectados que cambian constantemente
- Comprometerse con el potencial de los sistemas vivientes
- Resolver grandes problemas sociales

POR MEDIO DE proceso y diseño intencionales, intervenciones hechas con propósito, y enfoques conscientes y deliberados, como

- Adoptar enfoques de sistemas vivientes y de la complejidad
- Aumentar el número de personas que piensan y actúan sistémicamente
- Habilitar y apoyar a aquellos líderes que tienen el poder de convocar sistemas
- Fortalecer la capacidad y los procesos para lograr un compromiso
- Enfoques estratégicos, que incluyan múltiples partes interesadas, uniéndose a través de sistemas
- Tener un conocimiento interno del conjunto.

CON EL RESULTADO DE crear, asegurar e influir de manera positiva en...

- Diferentes conductas y resultados
- Mejores resultados, más robustos y resistentes
- Construir un puente hacia un mejor mañana
- Una mayor salud en los sistemas
- Cambio social positivo
- Sociedades justas, sostenibles y compasivas
- Una nueva normalidad, la aparición de un nuevo sistema y una nueva realidad

como lo que se solía hacer en tiempos pasados. Algunos en el sector filantrópico tienen una aversión al riesgo que conlleva la innovación. La responsabilidad de lograr una mayor eficacia organizacional es un punto débil en un sector que no cuenta con clientes en el sentido tradicional. Los estudios han demostrado que la influencia de pares es lo que más puede fomentar mejores políticas y prácticas. Sin embargo, lo que existe hoy en día no es lo suficientemente audaz como para abordar el cambio en la escala necesaria.

Con estos desafíos en el trasfondo, existe un sector pleno de financiadores inteligentes, dedicados y concienzudos, junto a una amplia extensión de organizaciones, empresas sociales y socios gubernamentales que hacen un trabajo extraordinario. La mayoría de los beneficiarios que hemos estudiado no solo han escalado soluciones por medio del impacto directo, sino que también han contribuido al cambio a largo plazo con alguna combinación de «palancas de transformación de sistemas»: influenciar las

políticas públicas y la práctica, cambiar normas y conductas, cambiar el mercado y las prácticas de inversión, e introducir nuevas tecnologías para resolver problemas.⁴

Con este informe, compartimos ejemplos de cómo el sector filantrópico puede apoyar el potencial de los beneficiarios con más eficacia. Destacamos el progreso que viene de un rango de países y de filantropías nuevas para ofrecer una variedad de perspectivas y, quizás, esquivar algunos de los obstáculos comunes que se presentan en las instituciones filantrópicas más establecidas.

El sector filantrópico en sí puede considerarse un sistema. Donella Meadows, quien adoptó tempranamente el pensamiento de sistemas, desafiaría a nuestro sector a identificar los puntos de ventaja para intervenir en este sistema en particular.⁵ Según Meadows, los cambios en los paradigmas, en la mentalidad y en el poder tienen prioridad. A continuación, describimos muchos ejemplos de estos puntos de ventaja.

Financiadores y Beneficiarios: Los destacados en el campo

Un paso importante en la creación del cambio transformador por medio de la filantropía es observar las relaciones entre los financiadores y a quienes apoyan. ¿Dónde se ven ejemplos de mejores prácticas de financiamiento, y por qué? ¿Dónde se ven nuestras recomendaciones SCALE en acción? ¿Qué impulsó su adopción? ¿Y cómo hacemos que más financiadores sigan este camino?

Un número de organizaciones ha invertido un esfuerzo significativo en investigar estas preguntas. Por ejemplo, Real Cost Project, creado por financiadores y para financiadores, recomienda nuevas prácticas de concesión de subvenciones que se basan en lo que realmente le cuesta a

las organizaciones sin ánimo de lucro entregar resultados.⁶

Encontraron que las prácticas que socavan la habilidad de las organizaciones sin ánimo de lucro para lograr su misión son un problema *cultural*. Se basan en creencias que no están cimentadas en ninguna política formal, leyes tributarias o requisitos de gobernanza —no obstante, estas prácticas se han arraigado en el sector—. El Centro para la Filantropía Eficaz (Center for Effective Philanthropy) constantemente produce informes, artículos y entradas de blog bien considerados sobre cómo los financiadores pueden ofrecer un mejor apoyo a los beneficiarios,

⁴ Visite [SDGPhilanthropy.org](https://sdgphilanthropy.org) y <https://changelabs.stanford.edu>

⁵ <http://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system>

y cómo los beneficiarios pueden sacar provecho de sus herramientas y conferencias. Grantmakers for Effective Organizations, National Committee for Responsive Philanthropy, Bridgespan, FSG, y Social Impact Exchange, entre otros, ofrecen orientación para mejorar las prácticas.

¿Cómo está reaccionando el sector a estas perspectivas? Nuestra investigación indica que, aunque los financiadores pueden estar de acuerdo con las recomendaciones, esto no se traduce necesariamente en la implementación. Encontramos que, en general, los financiadores creen que están haciendo una mejor labor que lo que perciben los beneficiarios. Y, como la mayoría de los financiadores no obtienen comentarios anónimos de aquellos a quienes financian, y menos de las personas y comunidades a las que quieren ayudar, siguen operando sin saber cuáles son sus deficiencias.⁷

También oímos que el esfuerzo para agilizar y colaborar viene principalmente del personal (los responsables del programa) más cercano a los que solucionan los problemas y a los que cambian los sistemas (los beneficiarios), mientras que el poder para cambiar normas y prácticas sigue estando en manos de la dirigencia de la fundación, como el director ejecutivo, el director financiero, los asesores jurídicos, los fundadores y las juntas. Según lo que se puede ver en el esfuerzo de Unicorns Unite (un movimiento para reducir las dinámicas de poder y crear alianzas «épicas» entre financiadores y beneficiarios) los beneficiarios les temen a los financiadores, y los financiadores le temen a sus juntas.⁸ Esta dinámica puede ser difícil de superar.

En cambio, cuando las instituciones filantrópicas (las fundaciones u otros vehículos

de financiamiento) tienen un liderazgo que se compromete a hacer las cosas de una forma diferente —y que cumple con este compromiso—, la colaboración se amplía, desencadenando el potencial para el impacto. Esto requiere una mayor confianza en los beneficiarios y que las organizaciones que las financian cedan algo de control.

Dentro de las fundaciones existen núcleos de innovación en torno a estos procesos. Un ejemplo de ello es el programa BUILD de la Fundación Ford. Es un esfuerzo piloto que se inició en el 2015 para otorgar mil millones de dólares en el transcurso de cinco años a una selección de beneficiarios, destinados a una ayuda general en múltiples años, para una financiación dedicada al fortalecimiento institucional y para un apoyo no subvencionado con fines de entrenamiento, reuniones y el desarrollo de cohortes. Se distingue de las concesiones de subvenciones típicas de Ford y de la mayoría de los financiadores ya que «requiere poner a nuestros socios beneficiarios en el asiento del conductor, asegurando que estén al mando de su dirección y destino último» según la directora Kathy Reich.⁹

Más ampliamente, en nuestra investigación este año encontramos muchos ejemplos de financiadores que usan, y a menudo combinan, los enfoques incluidos en nuestras recomendaciones SCALE del 2017. Estos enfoques permiten que los beneficiarios tengan más tiempo para proseguir con el verdadero trabajo de escalar sus soluciones y el impacto, en lugar de perder tiempo cumpliendo exigencias de los financiadores. En la página siguiente incluimos ejemplos de aquellos que están practicando lo que predicán.

⁶ Para más información visite <https://necg.org/resources/real-cost-project-increasing-impact-philanthropy-california> y el correspondiente Full Cost Project de Philanthropy California.

⁷ El informe de Center for Effective Philanthropy acerca de la percepción de los beneficiarios es el estándar de oro en los EE. UU., pero incluso ahí solo la usa una minoría de las fundaciones, generalmente las más grandes.

⁸ Evento de *Unicorns Unite* en San Francisco en agosto del 2018. <https://www.epicpartnerships.org>

⁹ Victoria Dunning, “Five Things to Know about Our Evaluation of BUILD”, Ford Foundation, 7 de junio, 2018, <https://www.fordfoundation.org/ideas/equal-change-blog/posts/five-things-to-know-about-our-evaluation-of-build>

BARRERAS

**DEMASIADOS
MODELOS DE
FINANCIADORES**

**MUY POCOA
CONFIANZA**

**PARÁMETROS
PRESUPUESTARIOS
DEMASIADO
NORMATIVOS**

**SUBVENCIONES
A CORTO PLAZO**

**LO QUE ESCUCHAN
Y APRENDEN LOS
FINANCIADORES
ES LIMITADO**

OPORTUNIDADES Y EJEMPLARES

Blue Meridian Partners, de la Fundación Edna McConnell Clark, ha agrupado más de mil millones de dólares para dar inversiones filantrópicas sin restricción a los líderes de sector social. Juntos, los financiadores y las ONG desarrollan planes de escalamiento y definen resultados.

Tras una evaluación a fondo, la Fundación ClimateWorks (un colectivo de 10 financiadores) cambió su práctica para crear expectativas consistentes entre financiadores, beneficiarios e intermediarios. Ahora los socios, los financiadores y el personal perciben que los incluyen más, y lleva a cabo una evaluación regular de sus valores institucionales, metas y roles.

En la red RE-AMP (Fundación Garfield), las organizaciones sin fin de lucro y los financiadores deciden las prioridades colectivas en el contexto de un «sistema holístico» y luego alinean su acción y financiamiento con estas; así, los financiadores y las organizaciones sin fin de lucro interactúan de par a par al fijar estrategias compartidas.

Fund for Shared Insight tiene casi 100 financiadores que han proporcionado más de 21 millones de dólares a 230 organizaciones sin ánimo de lucro. Como complemento al monitoreo y a la evaluación, promueve la práctica de obtener retroalimentación de los beneficiarios para ayudar a las organizaciones sin fines de lucro a estar más atentas a las comunidades a las que sirven.

El programa BUILD de la Fundación Ford otorga subvenciones básicas de 5 años a organizaciones fiables y, de esta manera, ha apoyado hasta la fecha a más de 200 organizaciones con más de 630 millones de dólares

Co-Impact, lanzado a finales del 2017 por cuatro fundadores individuales y un fundador institucional, está destinando cinco años de financiamiento a los beneficiarios a través de una comunidad de donantes que desean dar y aprender juntos, y agrupar recursos, redes y conocimientos.

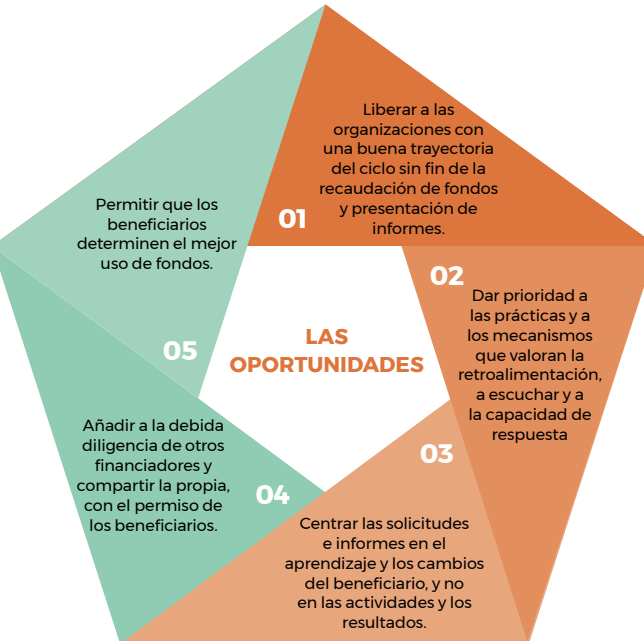
Jasmine Social Investments, la Fundación Skoll, y el Grupo Ballmer ofrecen su debida diligencia y puntos de vista para otros financiadores que estén interesados.

Social Impact Exchange analizó cómo el capital filantrópico se distribuyó para tener un mayor impacto. Al aceptar de antemano el marco para la debida diligencia, los financiadores pueden compartir estas oportunidades de inversión con redes más grandes para ayudar a combinar fondos para los beneficiarios.

Los financiadores principales de Educate Girls (Dasra en la etapa inicial, Fundación Mulago y Jasmine Social Investments en la etapa temprana, y la Fundación Skoll y otras a medida que maduró) dieron ayuda flexible que le permitió aceptar un financiamiento más dirigido, como el desarrollo de bonos de impacto para escalar más su alcance e impacto.

La Fundación Draper Richards Kaplan, combinando el apoyo de cerca de 50 donantes, proporciona 300 000 USD de capital sin restricción a lo largo de tres años además de una ayuda rigurosa y continuada para ayudar a desarrollar capacidades en organizaciones financiadas y escalar su impacto.

New Profit proporciona a los «beneficiarios socios» un capital de crecimiento sin restricciones y asesoramiento estratégico, y anima a los donantes a reflexionar y trabajar en las conductas que pueden interferir con asociaciones reales para la resolución de problemas.



El Premio Skoll para el Emprendimiento Social proporciona financiamiento sin restricción de 1.25 millones de dólares en el transcurso de tres años, y la fundación fomenta los informes en base a hitos adaptables en lugar de resultados fijos y partidas presupuestarias detalladas.

With and For Girls Collective, con nueve donantes estratégicos, proporciona 20 premios de financiamiento básico (en vez de subvenciones) a las organizaciones que han hecho un buen trabajo, confiando en que los receptores son los que mejor saben cómo deberán usar los fondos.

MUSO



En un mundo ideal, cuando las organizaciones sin fin de lucro enfrentan presión financiera, los financiadores los ayudarían con sus necesidades inmediatas de capital y con mecanismos para evitar situaciones similares en el futuro. Muso y Big Bang son muestra de las dinámicas positivas que se presentan cuando esto sucede.

Muso surgió de la asociación entre malienses y estadounidenses para abordar las desigualdades de acceso a la atención sanitaria en Malí. Muso, fundada en el 2005, tiene por misión eliminar las muertes prevenibles que se originan de la pobreza, con su visión en la cobertura sanitaria universal. Muso trabaja con el gobierno y con socios académicos para rediseñar los sistemas de trabajadores sanitarios de ámbito comunitario con el fin de alcanzar a cada paciente en el momento en que este se enferma.

Inicialmente, Muso se enfocaba en las comunidades urbanas. Sus resultados fueron tan exitosos que, en el 2016, el gobierno maliense le pidió a Muso que escalara su modelo proactivo de atención sanitaria hacia áreas remotas. Muso no tenía la certeza de que el modelo se adaptaría bien, pero les entusiasmaba la posibilidad de servir a 100 000 personas más.

La respuesta fue veloz. En cuestión de semanas, Muso había alcanzado el número de pacientes a los que esperaba servir en unos años —un aumento de diez veces en sus servicios—. Fue un cambio radical en el acceso a la atención en estas comunidades, lo que encaja con la misión de Muso. Sin embargo, aunque el liderazgo de Muso consideraba que había presupuestado el proyecto de expansión de forma conservadora, su increíble

éxito llevó a que la organización tuviera una crisis inmediata de liquidez.

Muso acudió a sus socios de Big Bang Philanthropy. Ya era un beneficiario de 11 de los miembros de Big Bang. Estos financiadores reconocieron un momento decisivo en la trayectoria de Muso y confiaron en que, con el apoyo adecuado, podría ser una gran oportunidad de escalar el impacto de la organización y su modelo. Comprendieron que, sin apoyo adicional, Muso no podría aprovechar el gran interés en las comunidades rurales. Concentraron sus energías en torno a Muso, ofreciendo apoyo crítico, incluyendo:

- Cambiar el momento en que se cumplen los compromisos: los financiadores actuales adelantaron las distribuciones.
- Aumentar el compromiso: un financiador aumentó el monto de la subvención.
- Atraer fondos adicionales: Los financiadores, en particular la Fundación Peery y la Fundación Planet Wheeler, incentivaron el apoyo de otros miembros de Big Bang y financiadores externos, con lo que ayudaron a Muso a conseguir 400 000 USD en cuestión de semanas.

También hicieron planes para futuros. Los financiadores de Big Bang ofrecieron consejos sobre cómo regular el flujo de caja sin diluir el impacto y brindaron orientación cuando Muso reinició y agregó capacidad a su equipo de finanzas. Jasmine Social Investments, miembro de Big Bang, ayudó a Muso a reclutar a un director financiero a tiempo parcial. Otros recomendaron organizaciones sin fin de lucro con resultados financieros sólidos y sistemas que sirven de punto de referencia y que pueden emular. Así, los financiadores apoyaron a Muso para convertirla en una organización de mayor agilidad y resistencia.



BIG BANG PHILANTHROPY

Big Bang Philanthropy se inició en el 2012, cuando seis financiadores se dieron cuenta que a menudo estaban financiando beneficiarios en conjunto e intercambiando ideas informalmente. Decidieron seguir haciéndolo, pero con mayor estructura en cuanto a la debida diligencia, al origen de los beneficiarios y al aprendizaje. Después de cuatro años, Big Bang se amplió a 15 financiadores y ha mantenido ese nivel de participación. Para formar parte del grupo, los financiadores deben gastar al menos 1 millón de dólares por año en organizaciones que se encuentren en sus primeras etapas y estén centradas en la pobreza internacional, aportando al menos a cinco beneficiarios en común. En el 2017, sus miembros dieron de manera colectiva 35 millones de dólares a 23 organizaciones.

El fundador de Big Bang, Kevin Starr, señala que la toma de decisiones compartida se mantiene a un mínimo, incluyendo «dónde sostener la reunión anual, quién creará la agenda y dónde cenar». En cambio, se centra en compartir ideas sobre cómo hacer llegar la máxima cantidad de dinero a las mejores organizaciones que luchan contra la pobreza, que están trabajando hacia un cambio duradero a escala. Starr tiene una fórmula persuasiva para escalar que consiste en tres preguntas: 1) ¿Es su idea lo suficientemente grande; existen suficientes poblaciones dónde su idea podría funcionar? 2) El que lo hace, ¿puede hacerlo a esa mayor escala? 3) El que lo paga, ¿puede pagarlo? Big Bang trabaja

con organizaciones en «el gran cambio» para alzarlas dramáticamente. Los financiadores se unen para aprovechar su financiamiento, tener acceso a una debida diligencia y un proceso de perfeccionamiento más eficientes, y formar parte de una comunidad con metas similares de financiamiento.

Entre los financiadores, Starr ve «un deseo general de encontrar organizaciones de origen más local, pero el compromiso mayor es con las organizaciones que tienen una capacidad de escalar y están comprometidas a hacerlo. Tenemos una sesión llamada 'Tienes que financiar esto' durante la cuál se puede hacer una propuesta a los demás, y ellos pueden decir que no si así lo desean. Hay una impresión general de querer reducir al mínimo los inconvenientes para los que están haciendo las cosas: los beneficiarios».

Hay una amplia cultura de financiamiento sin restricción, y apenas se apoyan en las propuestas que tienen muchos otros financiadores. Starr también es director ejecutivo de la Fundación Mulago, cuyo proceso de financiación depende casi por completo de documentos y materiales que los posibles beneficiarios ya deberían tener. Al compartir las prácticas de los financiadores que empoderan a los beneficiarios con tiempo y opciones —como las de Mulago— se puede influenciar la receptividad de otros miembros a las mismas prácticas.



B LAB

Hicimos un perfil sobre B Lab en nuestro primer informe SCALE. Están decididos a seguir empujando a los financiadores para que proporcionen el tipo de recursos necesarios para alcanzar su misión de redefinir el éxito en las empresas: convertirse en Empresas B, adoptar estructuras legales como el estatuto de empresas de beneficio y usar la Evaluación de Impacto B (EIB) para valorar, comparar y mejorar su impacto. Algunos financiadores entienden el valor que existe en el enfoque sistémico de B Lab; esto se evidencia en el nuevo financiamiento de B Lab para ayudar a las empresas a cumplir con sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), desarrollando sobre la actual plataforma de gestión de impacto de la organización sin ánimo de lucro. Al alinear la EIB y los ODS, B Lab puede eventualmente crear una convergencia y aumentar la coordinación de esfuerzos e informes, entre decenas de miles de empresas de todos los tamaños alrededor del mundo, incluyendo las compañías capaces de ejercer influencia que están en el proceso de certificación.

Su cofundador, Andrew Kassoy, observa que: «Hemos crecido en los últimos 18 meses con nuevos donantes de fundaciones y tenemos una lista de 720 posibles financiadores para entablar relaciones, pero solo una fracción son sustentadores activos. Cada uno de estos financiadores tiene diversos requisitos para los informes». B Lab ha encontrado que los financiadores generalmente prefieren peticiones

limitadas en vez de los enfoques más amplios a nivel sistémico, que el equipo de B Lab percibe como la única ruta para una verdadera transformación del capitalismo para que esté al servicio de la sociedad, no solo de los socios. «Si no podemos determinar cómo abordar este enfoque sistémico, en lugar de la financiación de proyectos, tendremos problemas para escalar en la manera que se requiere con un enfoque de sistemas». B Lab espera que sus propios financiadores que ven la importancia de esto, incluyendo a la Fundación Skoll, la fundación Ford y Propel Capital, puedan lograr que otros financiadores entiendan el valor.

Kassoy observa la importancia de financiar talento, pero comparte que «ha sido casi imposible conseguir que la gente entienda la necesidad del desarrollo de talento, desarrollo profesional o sistemas administrativos para monitorear y evaluar (M&E). Esto ha sido una tremenda limitación: la capacidad de crear una organización sostenible de modo que nuestro talento se quede». El apoyo operativo general de algunas fundaciones está habilitando el crecimiento de B Lab, pero todavía no tiene un equipo de M&E, y no puede apoyarlo si los financiadores no financian el M&E o proporcionan un mayor apoyo de base. Una mejor colaboración —entre organizaciones, financiadores, y toda la comunidad— es esencial en la opinión de Kassoy, y algo que los financiadores pueden y deben apoyar.



RESOURCE GENERATION

Resource Generation (RG, por sus siglas en inglés) tiene un lugar único en el paisaje de los colectivos de financiadores en los EE. UU. Se dedica a, y la manejan, personas entre 18 y 35 años que se encuentran en el 10 % superior de la economía y que utilizan sus recursos y privilegio de clase para la justicia racial y económica. Como organización multirracial con delegaciones locales a nivel nacional, la misión de RG es organizar a la gente joven con privilegios económicos y de clase social en los EE. UU. para que se conviertan en líderes transformadores que trabajan hacia la distribución equitativa de la abundancia, de la tierra y del poder. RG los apoya y activa para que sean francos respecto a su clase social, usen su riqueza como una herramienta para apoyar a los movimientos sociales, y para que sean activistas que trabajan con socios pobres y de la clase obrera en soluciones a largo plazo.

RG se estableció en 1998. Los fundadores quisieron involucrar todos los aspectos de su identidad —la clase social, el activismo, la raza, la identidad sexual— en esfuerzos para la justicia social. En una primera fase, RG llevó a cabo reuniones nacionales, condujo la educación de donantes y los esfuerzos organizados de financiamiento conjunto. En el 2012, inició un proceso de planificación estratégica para convertirse en una organización de membresías en vez de una red de donantes vagamente organizada. Hoy cuentan con casi 600 miembros en 16 delegaciones que comparten la creencia

en los cambios radicales de sistemas, en superar la desigualdad económica, en eliminar el capitalismo racializado y en alcanzar la justicia racial. Los líderes pobres y de la clase obrera en el personal y en la junta de RG desempeñan un papel crítico en fijar la dirección estratégica.

Los miembros se ponen contacto con RG por medio de las delegaciones locales y en los eventos nacionales, incluyendo talleres de capacitación de seis meses. Emergen con un plan personalizado de donaciones, inspirados a tomar acción. Muchos miembros son líderes en fundaciones familiares, considerando a menudo cómo integrar valores de justicia social en el marco de la fundación familiar. Las delegaciones locales dirigidas por voluntarios se centran en el reclutamiento y la transformación personal. Algunos recaudan fondos para causas de justicia social. RG fomenta el involucramiento de sus miembros en círculos establecidos de donantes y proyectos para la justicia social. Y, aunque no facilita un fondo mancomunado, ni participa en subvenciones repetidas, RG ha influenciado la propensión de sus miembros hacia la filantropía. Un investigador externo, contratado para estudiar el impacto de RG, encontró que los miembros dan 16 veces más después de hacerse integrantes. Armados con una mejor comprensión de su propio potencial y de cómo participar en la transformación de sistemas, los miembros están listos para lograr un impacto significativo con sus recursos.

Cambios de Sistema: Aprendiendo de los colectivos de financiadores y mediante los mismos

La siguiente sección del informe habla más acerca de los colectivos de financiadores que aspiran al cambio de sistemas. ¿Dónde están los modelos de los que se puede aprender, y qué están aprendiendo los colectivos? ¿Cómo se adaptan a las complejidades que conlleva planificar y medir el progreso en los cambios de sistemas, en lugar de la tarea más sencilla de medir los resultados de un proyecto o subvención?

La participación en un colectivo de financiadores representa una oportunidad significativa de magnificar recursos e impacto, y proporciona el ecosistema para que las organizaciones individuales puedan escalar sus soluciones.

Hay muchos colectivos de financiadores, pero se sabe poco de ellos —su presencia, valor y cómo funcionan—. Es probable que esto sea porque hay tantos que están más concentrados en crear cambio que en promoverse. Los entrevistados abarcan diversas geografías, tamaño, edad, duración, reglas y procedimientos. Toman diversas formas. Existen fondos totalmente mancomunados, subvenciones completamente separadas de cada financiador e híbridos de estos. Algunos forman parte de uno de los financiadores; muchos contratan a un director ejecutivo que crea un pequeño secretariado, trabajando a menudo con un equipo muy pequeño, o sin equipo. No encontramos ninguna palabra estándar que se usara para el punto de conexión central —los

nombres incluían secretariado, director ejecutivo y empresario de sistemas— así que en este informe simplemente lo llamamos el núcleo central.

Lo crucial es que estos colectivos de financiadores también abarcan una variedad en cuanto a *propósito y enfoque*. Al buscar el cambio de sistemas, los fundadores y miembros de estos colectivos de financiadores se orientan alrededor de un ímpetu particular. Estos puntos de partida pueden unir a individuos e instituciones de inclinación independiente, además de ofrecer orientación sobre cómo el colectivo apoyará los cambios de sistema. Los colectivos incluyen, y a veces combinan, estos puntos de partida: 1) metas a largo plazo, 2) geografías, 3) grupos de la población, 4) movimientos sociales, 5) organizaciones de alto impacto, o 6) la búsqueda dedicada de un camino de aprendizaje en torno a cómo crear un cambio transformador. Los puntos de partida no son mutuamente exclusivos, sino que orientan la manera en que funcionan los colectivos y cómo se mide el éxito.

Bajo circunstancias únicas, las organizaciones pueden tratar de trabajar en cambios de sistemas con un solo financiador. Y no todos los colectivos de financiadores necesariamente tienen como objetivo el cambio de sistemas. Pero generalmente, los enfoques verdaderamente colaborativos y el poder de un grupo colectivo de partes interesadas pueden representar una gran contribución para un mayor impacto a nivel sistémico. Mientras que este informe se centra en los actores filantrópicos, un colectivo eficaz de financiadores no es en sí mismo el destino final, sino una manera eficaz de *catalizar* el cambio transformador.

¿Qué define el éxito? Las opiniones varían, pero generalmente los colectivos de financiadores que abordan desafíos complejos y las causas subyacentes se consideran exitosos cuando las organizaciones que apoyan:

- Logran cambiar las estructuras y los mecanismos subyacentes que producen los síntomas que afectan a la sociedad —particularmente cuando emergen nuevas políticas, normas y conductas—.
- Producen un gran impacto relativo al financiamiento destinado a la colaboración, en términos de sostener resultados reales y atraer recursos financieros adicionales o una mayor atención del público.
- Pueden funcionar en nuevas formas que permiten que lleguen a su potencial para escalar el impacto más allá de lo que podrían hacer individualmente.

Los siete resultados descritos en la siguiente sección de este informe generalmente se confirmaron en los 25 ejemplos estudiados y entrevistados.

Hallazgos clave en el nexo entre el escalamiento, la colaboración y los cambios de sistema

HALLAZGO 1: EL ATRACTIVO DE LOS COLECTIVOS

Para los financiadores que buscan cambios de sistemas, los colectivos pueden ser más efectivos y enriquecedores que cuando se actúa aisladamente.

Los financiadores que están interesados en los cambios de sistema tienden a ampliar su participación en los colectivos luego de haber tenido experiencia con ellos porque encuentran que son eficaces, conceptualmente estimulantes y, a veces, más eficientes.

Los financiadores expresaron que hay una variedad de beneficios asociados a estar en colectivos, incluyendo:

- Hacer apuestas colectivas y distribuir el riesgo entre financiadores
- Hacer conexiones entre participantes mutuamente importantes, especialmente con financiadores de mayor experiencia o más establecidos que apoyan a quienes se inician en un área, una geografía o un enfoque.
- Tener un espacio para experimentar y arriesgarse con otros en formas que los vehículos filantrópicos tradicionales normalmente no permiten.
- Empoderar a los beneficiarios y destinatarios, y aprender a tener una mayor sensibilidad y conciencia cultural.

- Tener más impacto en las agendas públicas, como los ODS, y en los acuerdos mundiales sobre el clima.
- Aceptar y abordar injusticias históricas y actuales, lo que es más fácil de hacer juntos que aislados, por ejemplo: los impactos del colonialismo, del racismo y de la desigualdad.
- Ganar una masa crítica en cuanto a la geografía.
- Alcanzar a los actores más influyentes del sistema.
- Entender el paisaje del financiamiento y dónde se encuentran las brechas.

Los financiadores también aprecian los recursos que aportan sus colegas, incluyendo:

- Conocimiento colectivo sobre un lugar, su gente y su ambiente, además de sus retos y oportunidades.
- Conocimiento y datos sobre subvenciones pasadas y expedientes venideros.
- Análisis profundo de cómo el trabajo de los beneficiarios en sus respectivos portafolios ha contribuido al cambio de sistemas en el pasado.
- Conexiones con partes interesadas importantes y con redes.
- Mayor capacidad de atraer más financiadores que trabajan en aspectos diversos y complementarios del mismo desafío.

Mientras se reconoce que son más eficaces, pueden o no ser eficientes en cuanto a producir menos trabajo para los beneficiarios o los financiadores. A veces hay agilización en el proceso total, pero en otros casos el esfuerzo simplemente se pasa a un núcleo central —lo que puede funcionar si se aportan los recursos adecuados, pero puede causar tensión si este no es el caso—.





FREEDOM FUND

Tres filantropías independientes lanzaron el colectivo Freedom Fund en el 2013: la Fundación Walk Free, Legatum y Humanity United. Su objetivo era abordar la gran brecha en los recursos filantrópicos para apoyar esfuerzos en contra de la esclavitud. Creían que, históricamente, los financiadores de derechos humanos no han prestado suficiente atención ni han dedicado los recursos necesarios al problema de la esclavitud moderna. Y generalmente los financiadores no identifican su labor con este problema, sino que la clasifican bajo otra etiqueta, como trabajo de menores o explotación de menores. Este tipo de etiquetas desconocen la causa subyacente de la práctica de la esclavitud moderna y el hecho de que se tolera por considerar que es un aporte a la producción y a la agricultura.

Los tres financiadores iniciales, que ya estaban comprometidos a eliminar la esclavitud moderna, se unieron para buscar una solución colectiva. Cada uno asignó 10 millones de dólares de capital semilla para este esfuerzo; 70 millones de dólares vendrían de otros financiadores.

Hay epicentros alrededor del mundo donde hay una mayor prevalencia de esclavitud moderna. El trabajo del fondo fue diseñado para concentrar recursos en estas áreas de mayor necesidad. Abarca varios países y se unieron más financiadores al adquirir fuerza el movimiento contra este flagelo. Hasta la fecha, el fondo ha recaudado más de 83 millones de dólares aportados por docenas de donantes. Estos financiadores pueden escoger sus prioridades

de una gama de opciones geográficas y temáticas relevantes, que juntas componen un enfoque sistémico hacia la eliminación permanente de esta práctica.

El vicepresidente de Humanity United, Ed Marcum, observa que, como es de esperar, los diversos financiadores se interesan en medir resultados muy diversos, a pesar de estar alineados en cuanto al propósito general. Algunas medidas corresponden al número de personas liberadas de la esclavitud. Otras se centran en las cadenas de distribución y qué tan efectivas son las nuevas tecnologías y herramientas en obligar a las compañías a hacer cumplir sus compromisos contra la esclavitud en sus productos. Y otros se interesan más en los cambios políticos y legales y en una mejor ejecución de las políticas y las leyes existentes. Marcum señala que «estamos en un camino de aprendizaje, experimentando cómo combinar de la mejor manera posible los modelos de servicio directo a corto plazo con el abordaje de la explotación generacional y las vulnerabilidades estructurales que actualmente son la base de la esclavitud en muchas sociedades».

Hasta ahora, el portafolio del fondo ha podido incorporar y equilibrar estos diferentes resultados mientras apoya un trabajo importante para desarrollar la capacidad de primera línea de las ONG y monitorear y medir más efectivamente la eficacia de las intervenciones programáticas. En un período de tiempo muy corto, el fondo se ha convertido en un centro de gravedad para reconocer y abordar este problema.



PLASTIC SOLUTIONS FUND

Plastic Solutions Fund es un colectivo internacional de financiadores que trabaja para detener la oleada de contaminación ambiental proveniente del plástico. Apoya proyectos para reducir la producción de plásticos y empaques de un solo uso, centrándose en los principales propulsores del cambio de sistemas en la cadena de suministro de los plásticos.

Se inició en enero del 2017 y creció a partir del financiamiento de las fundaciones Oak y Marisla a un grupo base de ONG con las que desarrolló una estrategia compartida y colaboró con más eficacia en torno al desafío mundial de los plásticos. Nicky Davies, el actual director de programa del fondo, trabajó con más de 50 ONG y financiadores alrededor del mundo para crear una estrategia mundial sobre la contaminación causada por los plásticos. Plastic Solutions Fund nació cuando los financiadores se comprometieron a asegurar más fondos para formar una entidad a mayor plazo.

El fondo pretende cambiar sistemas apoyando el poder de los activistas, y utiliza una estrategia de ONG a varios niveles para cambiar tres áreas principales: 1) el comportamiento de las compañías que son los principales usuarios de los plásticos, 2) cómo se ocupan las ciudades de la basura, y 3) cómo interactúan las personas con los plásticos. Enfatiza los cambios normativos, aprendiendo del movimiento antitabaco.

El fondo ahora tiene diez socios y miembros, y pretende crecer aún más. Los socios contribuyen un mínimo de 500 000 USD anuales por al menos tres años; los miembros pueden ingresar con una contribución menor. Los nuevos contribuidores ingresan con la aprobación de la junta actual. La votación sobre subvenciones generalmente es por consenso, aunque las diferencias de opinión se resuelven con una mayoría de votos de los socios.

La naturaleza colaborativa de los financiadores ha sido crucial. «Fundamentalmente, no creo que el dinero habría fluido sin esto. Nuestros financiadores reflejan los diversos niveles de interés en el ciclo de vida de los plásticos. Sin esto, no se pueden abordar los niveles estratégicos del cambio de sistemas», señala Davies. En el campo más amplio de la contaminación hay pocas entidades que busquen una estrategia de cambio de sistemas. Este diseño permite a las organizaciones más pequeñas desempeñar un papel eficaz en la estrategia general.

CHINA DONORS ROUNDTABLE

洋天堂计划 2017年年会



China Donors Roundtable (CDR, por sus siglas en inglés) es una organización de apoyo técnico establecida en el 2015 por la Fundación Narada, la Fundación Dunhe, China Merchants Charity Foundation, Macao Tong Chai Charity Association, y la Fundación Kaifeng, con el fin de mejorar la filantropía en China y ayudar a los donantes chinos a desarrollar la capacidad organizacional necesaria para abordar importantes problemas sociales dentro de China. CDR proporciona a sus miembros capacitación en estrategias de subvención, investigación y análisis de problemas, y desarrollo de capacidad organizacional.

En el lapso de tres años, CDR ha aumentado a 31 miembros y ha mantenido el apoyo regular de 20 fundaciones adicionales que operan en China. Sus miembros consideran que la capacitación, el establecimiento de redes y las posibilidades de colaboración que ofrece CDR les aporta un valor significativo, porque a muchas fundaciones en China les falta experiencia, dependen del financiamiento público, y carecen del financiamiento básico requerido para la investigación y el desarrollo que escalan el impacto. CDR no es una institución que ofrece subvenciones, pero provee a los

miembros con las herramientas, la capacitación y el establecimiento de redes para desarrollar estrategias individuales de financiación. Con esta capacitación, los miembros de CDR pueden asesorar a los beneficiarios sobre una estrategia más eficaz para su programa e influenciar los enfoques de otras fundaciones en el otorgamiento de subvenciones. Al equipar a las fundaciones con estrategias filantrópicas inteligentes y eficaces, CDR pretende cambiar las conductas y la capacidad organizacional de la filantropía China.

CDR promueve compromisos por parte de los miembros a varios años y tiene nueve miembros que se han mantenido dentro de la organización por tres años. Sin embargo, los cambios de conductas a nivel organizacional toman tiempo y una «consulta que se hace una vez no lleva a cambios profundos en las organizaciones» observa Li Zhiyan, representante de CDR. CDR promueve activamente una cultura de introspección y autosuperación. Gracias al modelo innovador de CDR, y a la notoriedad de sus fundadores, la organización ha logrado con éxito crear una comunidad cercana de fundaciones que otorgan subvenciones en China.

HALLAZGO 2: CON LA CONFIANZA SE MEJORA LA TRAYECTORIA

El crecimiento orgánico de un colectivo, basado en relaciones ya existentes, aporta ciertas ventajas y una mejor trayectoria de crecimiento.

La mayoría de los colectivos de cambio de sistemas comienzan con una pequeña cantidad de financiadores con relaciones existentes y crecen a partir de ahí; y el crecimiento orgánico mantiene el énfasis en generar aprendizaje e impacto, y agilizar la gobernanza, en vez de negociar en detalle cuestiones de procedimiento.

Los financiadores necesitan entender y aceptar los principios de base del colectivo antes de unirse a él, y saber que las reglas fijadas al principio tienden a imponerse con escasas modificaciones. En la mayoría de los casos, las decisiones se toman por consenso o unas pocas veces —y solamente en caso de necesidad— por mayoría de votos. La mayor parte de los que fueron estudiados se inclinaban a una toma de decisiones democrática y daban un poder de decisión igual o similar a los financiadores que dan diferentes cantidades.

A medida que crecieron los colectivos, en la mayoría de los casos se mantuvo la membresía, y aquellos que apoyaban al colectivo siguieron beneficiándose de su participación. Sin embargo, administrar un colectivo en un proceso a largo plazo, y mantener a los financiadores, a menudo impacientes, enfocados en el cambio a largo plazo, requiere un verdadero acto de equilibrio por parte del líder.

PARTNERS FOR A NEW ECONOMY



Partners for a New Economy (Partners), es un colectivo internacional de donantes que se inició en el 2015, con el propósito de ayudar a que la economía funcione para las personas y el planeta. Sus cuatro miembros fundadores —las fundaciones MAVA, Oak, Marisla, y KR— crearon el colectivo para apoyar intervenciones innovadoras y de alto riesgo que transformen el sistema económico mundial para valorar la integridad ecológica y el bienestar humano. La teoría del cambio de Partners se centra en cambiar el propósito de la economía, la distribución del poder y las narrativas para que sean más sostenibles y justas. Aborda tres problemas principales: 1) hacer que la política monetaria sea más sostenible, 2) reformar la estructura y la gobernanza de las empresas para que las compañías puedan operar dentro de los límites del planeta y centrarse en el bienestar humano, y 3) generar un marco intelectual y moral más realista para la economía, que genere cambios en el currículo económico y en las mentalidades culturales. El colectivo está desarrollando un sistema de M&E dentro de cada una de las tres áreas de cambio y explorando cómo construir una red que le dé a los miembros una mejor visión de las relaciones de causa y efecto.

La estrategia de Partners es apoyar el liderazgo y la innovación en esas tres áreas y formar conexiones entre las redes. La meta es encontrar soluciones factibles y construir un movimiento de reforma sostenido. Aunque no tiene suficiente dinero o influencia para crear cambios significativos por su cuenta, Partners pretende desencadenar cambios económicos críticos trabajando en colaboración entre sectores.

Contrataron a la directora, Leslie Harroun, para convertir esta asociación emergente en un verdadero colectivo. Comenzó con un periodo de tres años y compromisos de financiadores y recientemente se extendió a tres años más, dando la bienvenida a nuevos financiadores. La mutualización del riesgo permite que se tomen medidas más audaces a la vez que capacita a los beneficiarios para que puedan tomar riesgos ellos mismos. Los equipos de las fundaciones a menudo comparten metas y beneficiarios, y la colaboración formal por medio de Partners permite aprovechar el aprendizaje y acelerar un mayor impacto. También siembra nuevas ideas y proyectos que las fundaciones pueden apoyar a medida que crecen y se establecen. A pesar de que Partners tiene un presupuesto modesto para subvenciones de aproximadamente 3 millones de dólares por año, puede crear un portafolio de socios financiados con un impacto colectivo mucho mayor. En el formato de informes de Partners hacen preguntas sobre resultados en torno a los cambios de sistema, y no solo las actividades y los productos, lo que resulta poco familiar para algunos de sus beneficiarios.

Harroun cree que es demasiado temprano como para saber si este colectivo capacitará a sus financiadores a crear un cambio más sistémico. Es un gran reto operar eficazmente en un gran sistema que es imposible de ver como una sola organización. Sin embargo, Harroun recomienda el enfoque de colectivos de financiadores. «No es posible hacer cambios de sistema por su cuenta; la clave está en la colaboración».



AUDACIOUS PROJECT: LAST MILE HEALTH Y LIVING GOODS

En el informe inicial de Soluciones Escalables se hizo un perfil de los logros de Last Mile Health (LMH, por sus siglas en inglés) en Liberia. Desde entonces, LMH anunció una asociación interesante con Living Goods (LG), financiada por una subvención de contrapartida de 50 millones de dólares en cuatro años de Audacious Project (un total de 100 millones de dólares una vez igualados), para ampliar el alcance y la capacidad de los trabajadores de atención sanitaria en la comunidad. En general, la asociación pretende desplegar más de 50 000 trabajadores de salud comunitarios para llegar a 34 millones de personas en seis países antes del 2021. LMH y LG, tras una larga admiración mutua por sus trabajos complementarios, aprovecharán las fortalezas de cada uno para cumplir con estas metas.

Ambos se proponen una gran ampliación del acceso a la atención sanitaria a través de modelos que dependen de los trabajadores de atención sanitaria de la comunidad. Buscan cambiar los sistemas de atención sanitaria en países enteros y, por ende, requieren interconexión bilateral y la asociación con gobiernos. LMH, que trabaja en Liberia con el gobierno liberiano, se centra en la implementación dirigida por el gobierno y utiliza palancas de cambio de políticas, estandarización de operaciones y la identificación del financiamiento que asegura una programación sostenible.

LG trabaja sobre todo en Uganda y Kenia, y donde cada gobierno hace contratación con LG. En general LG maneja su programa íntegro, de principio a fin. LG entrena y administra a los trabajadores sanitarios, incluso les enseñan a usar tecnología para entregar servicios y hacerles seguimiento. Cada trabajador sanitario hace seguimiento de pacientes, lugares y

tratamientos. La tecnología permite dar consejos de tratamiento en tiempo real, optimizando oportunidades para salvar vidas. Una tercera entidad hace auditoría de los datos y servicios en tiempo real. Los financiadores tienen acceso a los datos recopilados, lo que permite un financiamiento basado en resultados.

Muchos de los financiadores involucrados en Audacious Project ya financiaban a LG, LMH o ambos. Creían en las organizaciones y sabían que juntos podrían hacer mucho más para apoyarlas. Las relaciones de confianza que tenían los financiadores unos con otros les dieron la seguridad para tomar la iniciativa de unirse y dar un financiamiento mucho más significativo a mayor tiempo. Buscaban oportunidades para apoyar el cambio sistémico y creían que sería posible con una subvención combinada a LG y LMH. Como LG trabaja en el este y LMH en el oeste de África, la asociación aumenta su huella, ofreciendo una mayor oportunidad de cambio sistémico y afectando los resultados sanitarios de millones de personas.

LG y LMH estaban entusiasmados por la oportunidad de colaborar. En esta asociación, LG se propone compartir su uso de datos, investigación y supervisión para que LMH lo integre, según sea apropiado, a sus operaciones. LMH espera compartir más de lo que ha aprendido tras colaborar exitosamente con socios del gobierno. Anticipan muchas ocasiones en el transcurso de cuatro años para una asociación de ideas y para compartir consejos y experiencias. Con el financiamiento a varios años de Audacious Project, tienen la oportunidad de apoyarse mutuamente para ampliar servicios en formas cada vez más inteligentes y sostenibles.

HALLAZGO 3: CON UN LIDERAZGO FIRME SE NAVEGA LA COMPLEJIDAD

La identificación y el apoyo de un liderazgo firme es un pilar importante para la colaboración en cambios de sistemas a largo plazo.

Los colectivos necesitan tener buenos líderes que se hagan responsables del propósito del colectivo y que puedan equilibrar un rango de intereses institucionales y, a veces, individuales. Se debe hacer mayores esfuerzos para identificar y apoyar a los individuos que asumen estas funciones.

El papel del líder del colectivo exige mucho del individuo que lo sostiene: deferencia, pero no reverencia a los que financian; entendimiento en cuanto a qué constituye el cambio de sistemas y la confianza y el espacio para poder resistir a los financiadores, si es necesario; suficientes habilidades de organización como para manejar una estrategia compleja; y trabajar en colaboración, de forma adaptativa, y con confianza en las organizaciones que reciben el financiamiento. Algunos se refieren a este rol como empresario de sistemas, otros como líder facilitador.

Jeff Walker, presidente de New Profit, cree que los individuos en este papel deben tener un «ego controlado; no se trata de mí o del tamaño o la supremacía de mi organización, sino de la idea en el sentido más amplio». Un empresario de sistemas, según la definición de New Profit, es alguien que «innova para superar las condiciones fundamentales que mantienen en su lugar a un problema social o ambiental» en concierto con otros actores de los sistemas.

LOVE

CIVIL MARRIAGE COLLABORATIVE

En el 2004, 11 financiadores se unieron en apoyo a la agenda de la libertad de matrimonio para obtener la igualdad de unión en cada estado a lo largo de los EE. UU. De ahí surgió Civil Marriage Collaborative (CMC, por sus siglas en inglés), como parte de Proteus Fund y conducida por Paul Di Donato desde el 2007 hasta su cierre. Agruparon más de 20 millones de dólares para una dirección estratégica en apoyo a la igualdad de matrimonio, mientras que creaban a una comunidad de aprendizaje de financiadores que aplicaron las experiencias y las estrategias de los colectivos a sus propias subvenciones. Designaron fondos para organizaciones 501(c)3, es decir que los beneficiarios se dedicaban sobre todo a trabajar en la educación pública de «corazones y mentes» con apoyo legislativo muy limitado.

Los socios donantes crecieron a 14 instituciones que invirtieron colectivamente más de 153 millones de dólares. La mayoría de los financiadores tenían relaciones ya existentes entre ellos, lo que facilitó el diálogo, la planificación y la toma de decisiones. A lo largo de su desarrollo, CMC refinó su estrategia, se concentró en menos beneficiarios, plazos menores y cantidades mayores. Con los cambios demográficos y en el apoyo público, CMC comenzó a centrarse donde eran más necesarios los fondos. Tim Sweeney, que cofundó y luego asesoró al colectivo por muchos años, y todavía comparte sus lecciones con otros, señala que: «Las visitas regulares al sitio de los financiadores y el personal de CMC con los beneficiarios ayudó a que los financiadores reconocieran los desafíos y los éxitos únicos de cada iniciativa individual, permitiendo el éxito del conjunto».

CMC se creó con la comprensión de que culminaría luego de que la Corte Suprema se

pronunciara a favor de la igualdad de matrimonio, lo que sucedió en junio del 2015. Proteus hizo el monitoreo y la evaluación, y se reunió regularmente con el comité ejecutivo y todos los socios donantes de CMC para proporcionar actualizaciones, perfeccionar estrategias y promover confianza en los esfuerzos de CMC así como el movimiento en general. La teoría dirigida del cambio de CMC evolucionó con el tiempo según las necesidades del movimiento. Desde el foco de atención crucial de cambios de mentalidad para convencer a las personas de que la igualdad de matrimonio tenía que considerarse un derecho civil básico, cambió a un enfoque totalmente diferente de educación pública: la noción de que expresar amor por medio una unión matrimonial era lo justo y lo moral («el enfoque de la regla de oro») sin impactos negativos en los individuos, las comunidades o la nación. Con el transcurso del tiempo, CMC también financió tácticas adicionales, incluyendo esfuerzos críticos de litigio.

La filantropía organizada de CMC fue esencial para obtener la igualdad de matrimonio en los EE. UU. Como observó Steven Foster de la Fundación Overbrook: «Al juntar a las personas para financiar de una manera colaborativa, detrás de una visión de colaboración, se usan los dólares de forma exponencial... y se forman relaciones de confianza entre los financiadores». CMC enfrentó innumerables desafíos a lo largo de su existencia, pero usó las derrotas como oportunidades de aprendizaje, y movilizó el apoyo filantrópico con compromisos renovados de financiadores para revisar estrategias y tácticas. CMC aportó un enfoque estratégico al movimiento LGBT, y proporcionó recursos financieros fundamentales, mostrando al mundo que la libertad de matrimonio era una causa digna de apoyo.

CLIMATE AND LAND USE ALLIANCE

Climate and Land Use Alliance (CLUA, por sus siglas en inglés) es un colectivo de donantes de seis fundaciones que creen que el bosque y el uso sostenible del suelo son esenciales para combatir el cambio climático. Bajo el auspicio de la Fundación ClimateWorks, CLUA fue establecida en el 2006 por las fundaciones ClimateWorks, Ford, David y Lucile Packard, Gordon y Betty Moore, y luego se unieron dos fundaciones adicionales. El colectivo de financiadores pretende combinar recursos y conocimientos diversos para «promover soluciones viables y movilizar un mayor financiamiento para conservar bosques y usar la tierra de manera más sostenible, para el beneficio de las personas y del planeta». CLUA trabaja en Brasil, Indonesia, México y Centroamérica, y persigue una agenda mundial para promover políticas, programas y finanzas a favor del uso sostenible del suelo.

La junta de CLUA es responsable por las decisiones y estrategias financieras. Los financiadores contribuyen a las iniciativas estratégicas agrupando el financiamiento en ClimateWorks, aunque las fundaciones miembros asignan la mayoría del financiamiento de manera individual a los beneficiarios. Todas las propuestas de subvenciones y los documentos se comparten entre los financiadores. Aunque el portafolio de subvenciones de CLUA es mixto, el 20 % del financiamiento apoya a los movimientos forestales indígenas y hay un foco estratégico en las ONG involucradas en campañas de alto impacto. La nueva estrategia de subvenciones de CLUA se centra en el sector privado del negocio agrícola, la política y las finanzas internacionales del clima, los derechos al bosque y a la tierra para las economías rurales y los pueblos indígenas, los productos libres de conflicto, las comunicaciones estratégicas, y las industrias de infraestructura y de extracción que tienen impacto sobre las selvas y comunidades tropicales.

Los coordinadores de la iniciativa de CLUA facilitan el acceso a los beneficiarios y a los socios y monitorean cada iniciativa cada seis meses. Se han realizado dos evaluaciones independientes de CLUA y de su estrategia. Los financiadores se reúnen dos veces al año para hablar sobre desafíos, beneficiarios, impacto y oportunidades de aprendizaje. Las subvenciones se comparan con los hitos anuales para ver cómo están contribuyendo a la estrategia de CLUA.

CLUA ha unificado y ha centrado la agenda del uso sostenible de la tierra basándose en las apreciaciones de expertos mundiales y de las ONG que están trabajando en el campo. CLUA puede tener más costos de transacción debido a su naturaleza colaborativa, según Penny Davies de la Fundación Ford, pero las ventajas superan estos costos. En los años iniciales del colectivo, las fundaciones tenían diferentes perspectivas y a menudo sacaban a los miembros de sus zonas de comodidad durante las discusiones. Las evaluaciones han animado a los miembros a cuestionar entre sí sus enfoques y trabajar para fortalecer la estrategia de CLUA. Desde que se estableció, los miembros de CLUA han refinado sus estrategias de subvención, permitiendo que el colectivo genere más cambio de lo que sería posible de otra manera. Como afirma Davies: «No quieres que la gente se ponga cómoda; así no se obtienen estrategias robustas».

Los colectivos de financiadores para cambios de sistemas como CLUA también catalizan la acción de grupos más grandes de financiadores. Los financiadores de CLUA formaron parte importante del nuevo compromiso a varios años de 18 fundaciones para encontrar soluciones terrestres al cambio climático en la Cumbre Global de Acción Climática en septiembre del 2018.



CAMBIOS EN EL SISTEMA SANITARIO DE LOS E.E. U.U.

En nuestro informe anterior de Soluciones Escalables, hicimos un perfil sobre Health Leads, que según su fundadora Rebecca Onie: «se esfuerza por inculcar en el sistema de atención sanitaria una comprensión más profunda de las necesidades sociales desatendidas de los pacientes para generar un cambio en los ecosistemas hacia la creación de salud». Rebecca ahora colabora con Rocco Perla, anterior presidente de Health Leads y líder en el Centro de Innovación del Centro de Servicios de Medicare y Medicaid, para explorar la noción radical que, mientras que EE. UU. está dividido en cuanto a la atención sanitaria, sus ciudadanos están —o podrían estar— unidos en materia de salud. Al investigar la opinión pública encontraron que, a pesar de tener opiniones divergentes sobre la atención sanitaria, las personas y las instituciones están substancialmente alineadas en sus opiniones sobre los conductores de la salud (como una buena dieta, vivienda segura, y trabajos bien remunerados). Esto trasciende la raza, la edad, el género, la geografía y la política.

Estos resultados culminaron en una estrategia de cambio emergente. Perla resume: «si invertimos solo en organizaciones e instituciones dispares, pero no activamos un sistema completo de palancas para lograr impacto —abarcando normas, práctica y política— será poco probable que veamos un cambio de la inversión en atención sanitaria a la inversión en salud».

Onie y Perla estudiaron movimientos exitosos, tales como la igualdad de matrimonio, y cómo los donantes habilitaron un cambio tan fundamental. Afortunadamente, un grupo pequeño de donantes que aportaron la inversión inicial a su visión comparten algunas de esas características críticas. Según Perla: «nuestros inversionistas iniciales entienden que financiar la próxima organización o iniciativa normativa

es necesario, pero no suficiente, y se unieron a nosotros en preguntar cómo podemos comenzar a trazar un camino para alcanzar un impacto sostenido, reconociendo que el plazo puede durar más de 20 años».

Por ejemplo, Physicians Foundation —cuya junta incluye 19 sociedades médicas de estados republicanos, demócratas y mixtos— los contrató como socios estratégicos para alzar las voces de los médicos en cuanto al impacto de la pobreza en los resultados y costos de la salud, y en la experiencia del médico y del paciente.

Pero no todos los financiadores están dispuestos a hacer lo necesario. «Aunque un número creciente de financiadores puede decir que están comprometidos con el cambio de sistemas —explica Onie— en realidad la función de su trabajo es escalar *organizaciones*. Al punto en que los financiadores hoy hablan del cambio de sistemas, esperan una transformación total, rápida, con muy poco dinero y ningún riesgo a su inversión. Esto es simplemente imposible».

Valiéndose del rol fundamental de la filantropía en la igualdad de matrimonio, Onie y Perla creen en un marco unido de inversionistas que siguen a los triunfos y pérdidas y plantea opciones estratégicas de inversión. «Ninguno de nuestros donantes individuales ha pedido un informe en los primeros nueve meses. Más bien, quieren que nos ocupemos del aprendizaje requerido para crear un impacto sostenido». Onie espera que los financiadores tradicionales tomen los riesgos necesarios para cambiar el sistema sanitario de los E.E. U.U. «Lo que intentamos hacer es increíblemente ambicioso, y probablemente imposible, pero hace 15 años todos pensaban que la igualdad de matrimonio también lo era».

HALLAZGO 4: LA PROXIMIDAD FACILITA LA CAPACIDAD DE RESPUESTA

Los colectivos que comparten la misma geografía o que apoyan a los mismos segmentos de la población se caracterizan por tener prácticas bien consideradas y sensibles que pueden servir de modelo para ser adoptadas en una forma más extensa.

Los financiadores en estos colectivos enfatizaron la importancia de vivir los valores propios asegurando la participación de las comunidades en las decisiones que afectan sus vidas y creen que esto a menudo da mejores resultados cuando los financiadores adoptan un enfoque colectivo y de colaboración. Creen que esto es esencial para un cambio de sistemas duradero y diferente a las subvenciones dirigidas a solucionar los síntomas de los problemas sin tomar en cuenta la agencia y la voz local. Además, tales colectivos han atraído más atención a una región o población específica, haciendo que otros financiadores tengan más conciencia de los problemas y del trabajo que se está haciendo en esas áreas.

La clave está en atraer fondos adicionales y crear conciencia. Los financiadores que han trabajado más tiempo en las regiones pueden presentar nuevos financiadores a los líderes y a las partes interesadas de esas regiones, lo que es importante para los financiadores filantrópicos que aspiran a que sus donaciones sean principalmente en base a sus relaciones. Y para muchos financiadores que creen que el cambio duradero debe venir de aquellos que han sido afectados por los problemas propios de un lugar, el enfoque colectivo se percibe como una manera de respetar a la comunidad y de evitar involucrarla en dinámicas de poder negativas.



ARCTIC FUNDERS COLLABORATIVE

Con un poco más de diez años, Arctic Funders Collaborative (AFC, por sus siglas en inglés) es una comunidad de aprendizaje cuyo foco de atención es principalmente el intercambio de conocimientos, las oportunidades de aprendizaje, y elevar el perfil de la región ártica. Los diferentes intereses de los 11 actuales miembros privados y públicos de la fundación abarcan iniciativas sociales y ambientales en el hemisferio norte. Los miembros incluyen a la Fundación Gordon y Betty Moore, la Fundación Oak, Tamalpais Trust y Windrose Fund. Los une su foco de atención en la región geográfica. La misión oficial de AFC es promover subvenciones hechas con más información y eficacia para apoyar comunidades y ecosistemas sanos en el Ártico, suscitar el apoyo de oportunidades a través del Ártico que fomentan la administración de las tierras y del agua, el desarrollo de capacidades para los pueblos indígenas y el bienestar comunitario y cultural. Este énfasis en el aprendizaje y la interacción con las comunidades locales es un sello de la filantropía de cambio de sistemas.

AFC se distingue por su claro enfoque en fomentar subvenciones que incluyen y respetan a los que viven en la región ártica. Los miembros aseguran la participación de las comunidades árticas en las decisiones que tienen un impacto en sus vidas y dan a esas comunidades los recursos para amplificar sus voces en los problemas que afectan a la región. Los miembros han aprendido el valor de pasar tiempo en la región, desarrollar confianza y establecer relaciones, y siempre se están desarrollando en torno a lo que significa estar en sintonía con la cultura local. Están claros en que no representan a la comunidad indígena, pero

con la ayuda del director ejecutivo de AFC, Itoah Scott-Enns, la colaboración abre un espacio para que las perspectivas y voces locales encabezen el trabajo filantrópico.

AFC no es en sí una entidad de subvenciones. Sin embargo, los miembros se ayudan unos a otros con la debida diligencia y, al familiarizarse entre ellos, los miembros a menudo alinean el financiamiento y han establecido proyectos comunes tales como el Arctic Indigenous Fund. Los miembros también mantienen una base de datos común que compagina las subvenciones que hacen en la región para poder hacer seguimiento a la inversión: a dónde va, cómo se está distribuyendo y las iniciativas interesantes que están sucediendo a través del ártico.

Una de las contribuciones más valiosas de AFC son los viajes de aprendizaje. Los financiadores se reúnen con líderes regionales y miembros de la comunidad para aprender sobre las culturas locales y para entender las metas e intereses de la comunidad. Éstos son especialmente beneficiosos para los financiadores nuevos a la región. Cuentan con sus redes para desarrollar nuevas conexiones en la comunidad y fortalecer las que ya existen. Los miembros también se reúnen cada año y comparten recursos sobre una base informal.

AFC es una comunidad de práctica que pretende apoyar el crecimiento localmente dirigido en la filantropía en el norte. Como indicó uno de los miembros del colectivo: «Ninguna fundación puede hacer este trabajo por su cuenta».

AFE Y EL PROYECTO COLECTIVO DE ANTIOQUIA

Después de un evento anual promovido por la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE) de Colombia en el 2015, 17 fundaciones afiliadas formaron una sociedad para lanzar el Proyecto Colectivo de Antioquia 'Aprendiendo Juntos a Trabajar Juntos'. Con el apoyo que ya existe en la misma área geográfica, querían aumentar el impacto trabajando de una manera más integrada, con los resultados medidos contra el marco de los ODS. Un análisis y diagnóstico panorámico con un diálogo participativo basado en la comunidad dio lugar a un foco de atención en el agua. Carolina Suárez, anterior directora ejecutiva de la AFE, compartió lo siguiente: «Comenzando con el agua, luego podemos lograr otros ODS como la pobreza, la comida y la salud. El agua es la base para aumentar la calidad de vida». Comenzaron a implementar un proyecto de 3 años en enero del 2018 y esperan que la comunidad local asuma la responsabilidad después de eso.

Hay un código común de gobernanza, un compromiso financiero mínimo y los fondos mancomunados se mantienen en un fideicomiso con la AFE. Suárez comentó que algunos miembros se han ido y otros se han unido «porque reconocen la importancia del proyecto y la apuesta colectiva para lograr el desarrollo en la región por medio de la implementación de los ODS».

Un componente clave —y uno de los retos considerables— para la asociación es generar confianza. Al comienzo de cada reunión, se discute la importancia de la asociación, los logros y el objetivo para que los miembros recuerden los valores de la asociación. Este «ritual» ayuda a fortalecer los vínculos entre los socios y mantenerlos conectados. Suárez cree que el colectivo podrá crear mayores cambios sistémicos porque «podemos alinear y complementar nuestras ideas de mejor manera. Podemos traer todas las capacidades y el conocimiento que hay en el grupo para influenciar el cambio en el territorio. Solos, no podríamos lograr estos objetivos».

The background image shows two young girls in blue school uniforms sitting at a desk, focused on writing in their notebooks. They are wearing white lace collars. The girl on the left is holding a purple pen, and the girl on the right is holding a yellow pen. The scene is brightly lit, suggesting a classroom environment.

KENYA COMMUNITY DEVELOPMENT FOUNDATION

Formada en 1997 como institución filantrópica pública, Kenya Community Development Foundation (KCDF, por sus siglas en inglés) fue establecida por un grupo de trabajadores del desarrollo de Kenia, con una pasión por desarrollar un recurso para el empoderamiento propio que no fuera enteramente dependiente la ayuda exterior. KCDF es una organización de subvenciones que pretende promover el desarrollo sostenible y la autosuficiencia de las comunidades perjudicadas y marginadas dentro de Kenia y fomentar el crecimiento de las donaciones organizadas. Desde su establecimiento, KCDF ha impactado las vidas más de 2.2 millones de personas y ha forjado asociaciones con 2 000 organizaciones dentro de Kenia. Une las agendas del donante y de la comunidad, promueve la sostenibilidad financiera de la OBC, y empodera una comprensión a largo plazo del desarrollo y la filantropía dentro de Kenia.

Los donantes internacionales y locales se unen al colectivo y lo dejan a medida que cambian los intereses de financiamiento. Los donantes apoyan a KCDF a través de un rango de financiamientos sin restricción o a través de un fondo patrimonial para la comunidad, que KCDF utiliza para conceder subvenciones a las iniciativas identificadas con un análisis

cuidadoso de las necesidades del desarrollo de Kenia. KCDF ayuda a facilitar los objetivos de los financiadores proporcionando una comprensión del contexto de los problemas del desarrollo en Kenia y el acceso a las partes interesadas locales. KCDF no está dirigido por los intereses de los financiadores, sino que ayuda a enfocar la atención del financiador en las necesidades críticas. Como muchas fundaciones de la comunidad, KCDF ha tenido dificultades con la administración del programa, fluctuaciones en el interés de los donantes y una disminución en la flexibilidad de los donantes. La directora ejecutiva de KCDF, Janet Mawiyoo, cree que el cambio sistémico y sostenible es posible: «cuando las comunidades inician y conducen su agenda del desarrollo, trabajan con gobiernos y con otros actores para tener acceso a los derechos fundamentales y servicios a la vez que sacan partido de sus propios recursos y los aumentan». También indicó que: «el impacto para lograr la justicia social se puede medir a través del compromiso del gobierno. Cuando un ministerio se involucra y toma responsabilidad sobre un problema, entonces sabes que has integrado al sistema y logrado que funcione».

HALLAZGO 5: LA COMPRENSIÓN COMPARTIDA IMPULSA A LA ALINEACIÓN

El alineamiento con la teoría del cambio (TdC) y el aceptar la complejidad de los cambios de sistemas aumenta la posibilidad de que los financiadores logren agrupar fondos. Como hemos visto, este nivel de colaboración puede tener ventajas para las organizaciones beneficiarias al escalar sus soluciones.

Los esfuerzos para el cambio de sistemas generalmente incorporan una TdC, lo que se puede ver como cadenas de causa y efecto anticipadas. Algunos de los colectivos entrevistados tienen una TdC general, pero no es el caso de todos. Algunos están de acuerdo en los objetivos, a los que los financiadores han dado prioridad para alinearlos con las áreas del programa de sus fundaciones. Otros tienen varias TdC que corresponden a diversos problemas secundarios o regiones geográficas, cada una con resultados intermedios diferenciados. En algunos colectivos, todos los financiadores se ponen de acuerdo en una teoría del cambio, lo que se puede llamar un plan estratégico, y se comprometen al financiamiento compartido de todas las actividades. En otros, los financiadores apoyan diferentes partes del todo, lo que se puede usar de manera estratégica para cerrar brechas.

Algunos de los colectivos que estudiamos se juntaron para apoyar movimientos sociales en particular, o cambio social y activismo en general, y crearon procesos que reconocen los problemas y desequilibrios de poder en la sociedad, aportando un aprendizaje importante para otros financiadores.¹⁰

Además, para aceptar la idea de que los cambios de sistemas son alcanzables es necesario asumir que se puede dirigir o gestionar el cambio en muchos niveles, y los financiadores por humildad pueden sentir que esto es presuntuoso. ¿Y qué pasa con todos los factores que son intangibles y difíciles de medir, o están más allá de nuestro control? ¿Los pasos con incrementos progresivos a menor plazo funcionarán siempre en una TdC para el cambio de sistemas? Esta es un área propicia para el aprendizaje, que se discutirá con más detalle en la sección siguiente.

¹⁰ El Centro Internacional sobre el Conflicto No Violento tiene recursos para apoyar movimientos sociales. https://www.nonviolent-conflict.org/blog_post/movement-centered-support-model-considerations-funders-organizations/

INICIATIVA REGIONAL PARA EL RECICLAJE INCLUSIVO

La Iniciativa Regional para el Reciclaje Inclusivo (IRR) fue creada en el 2011 por el Fondo Multilateral de Inversiones, la División de Agua y Saneamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Coca-Cola Latinoamérica, la Red Latinoamericana y del Caribe de Recicladores y la Fundación Avina. En el 2015, PepsiCo Latinoamérica se unió como socio regional.

Estos socios se unieron para lanzar una iniciativa regional centrada en las condiciones socioeconómicas de los recicladores y en mejorar los sistemas de gestión de residuos. «En Latinoamérica gastamos alrededor de un 40 % a 50 % de los presupuestos municipales en la gestión de residuos, pero solo 2 % de las ciudades en la región tienen sistemas formales de reciclaje», indicó Gonzalo Roqué, director de la IRR. Según él, la iniciativa busca los cambios en políticas que promueven el reciclaje y reconocimiento de los recicladores como parte de la cadena de valor de la gestión de residuos.

IRR cuenta con dos fuentes de financiamiento. Los socios regionales agrupan el dinero en el fondo general y son parte de la junta. Las organizaciones también pueden financiar proyectos específicos a nivel nacional. Usando estos fondos, la IRR apoya proyectos estratégicos, proporciona asistencia técnica y hace intercambios y desarrolla capacidades para los recicladores, gobiernos locales y el sector privado. La IRR desarrolla herramientas para fortalecer procesos, aumentar la gestión del conocimiento por medio de estudios y avanzar comunicaciones estratégicas para obtener visibilidad para el

reciclaje inclusivo. Roqué observó: «Tenemos una convergencia de intereses. El BID tiene un interés particular en la gestión de residuos, con una cartera crediticia de más de 600 millones de dólares en la región; y las compañías tienen un interés en el reciclaje para ayudar a atenuar el impacto de sus residuos y botellas y abordar una economía circular. Al mismo tiempo, quieren lograr un impacto social en los recicladores».

Gracias a esta colaboración, la IRR ha logrado un mayor impacto a nivel comunitario y regional. Ha trabajado con gobiernos y sistemas de gestión de residuos en más de 15 países. Desde junio del 2016 hasta marzo del 2018, la IRR documentó aumentos en el número de recicladores que fueron reconocidos en la gestión municipal de residuos (+6.018), en los municipios que formalizaron a los recicladores en sus políticas (+41), y en los negocios que incorporaron la compra de materiales reciclados (+12). El mayor logro, según la IRR, es que los recicladores sean remunerados por sus servicios. La IRR no solo está avanzando cambios sistémicos en el sector de la gestión de residuos mediante su colaboración con gobiernos, compañías y cooperativas de recicladores, pero también ayudará a la región a crear una economía circular, impulsando la innovación en torno a demanda de la cadena de valor de reciclaje.



ART FOR JUSTICE FUND

Art for Justice Fund (el Fondo) es una iniciativa de agregación de capital de financiadores que busca reducir el encarcelamiento masivo en los EE. UU. Inspirada por la defensa de los derechos humanos de la cineasta Ava DuVernay y la autora Michelle Alexander, la donante fundadora del Fondo, Agnes Gund, donó las ganancias de la venta de una pintura para el capital inicial del Fondo, contribuyendo 100 millones de dólares en el 2017. Inspirados por la iniciativa de Gund, más de 20 financiadores adicionales han contribuido al Fondo desde entonces. La Fundación Ford y Rockefeller Philanthropy Advisors manejan las subvenciones del proyecto. Al influenciar la reforma de las políticas de justicia criminal y promover las artes como medio para cambiar la narrativa en torno al encarcelamiento, el Fondo pretende transformar el sistema de justicia criminal y reducir el encarcelamiento masivo en un 20 % en los estados que se han propuesto por objetivo a lo largo de los cinco años de duración del Fondo.

Desde que el Fondo comenzó a otorgar subvenciones en octubre del 2017, ha destinado más de 74 subvenciones para un total de 32 millones de dólares. El equipo del proyecto de la Fundación Ford identifica posibles beneficiarios cuyo trabajo está alineado con una de las áreas principales de subvención del Fondo: mantener a las personas fuera de la cárcel y de prisión, reducir sentencias, promover la reinserción a la sociedad y cambiar la narrativa por medio del arte.

Mientras el Fondo está desarrollando su modelo de monitoreo y evaluación, el impacto se medirá en base a resultados. El Fondo está bien preparado para escalar el impacto gracias a su conocimiento único; el equipo de la Fundación

Ford se especializa en la reforma de la justicia criminal y Gund tiene una comprensión de primera mano de la capacidad del arte para influenciar actitudes. Mientras los patrocinadores individuales pueden carecer de la influencia y el conocimiento que tienen las fundaciones institucionales, el liderazgo del Fondo lo pone en una posición idónea para acelerar el cambio y proporcionar el financiamiento necesario para apoyar el movimiento activista existente.

«Residir en la intersección de la política y del arte» en las palabras de la directora del programa del fondo, Amy Holmes, hace que su enfoque sea innovador. La beneficiaria, Liza Jessie Peterson, comenta que hay una «necesidad de una polinización cruzada y de forjar alianzas con el trabajo que estamos haciendo». Los beneficiarios trabajan en las comunidades más afectadas por el encarcelamiento masivo. Sin embargo, es un desafío para el Fondo trabajar con un donante principal que se inicia en los colectivos y en el campo de la reforma de la justicia criminal. Sus donantes en la comunidad del arte a menudo esperan tener un nivel de influencia sobre las decisiones financieras —una de las características comunes del modelo de agregación de capital—. La imprevisibilidad del clima político de los EE. UU. a nivel estatal y federal, así como la naturaleza altamente contenciosa de la reforma de la justicia criminal, representan desafíos adicionales que el Fondo debe abordar.



SOLIDAIRE

Motivados por el poder de la acción colectiva demostrado en las campañas de Occupy Wall Street, la Primavera Árabe y la campaña contra la austeridad, un grupo de ocho amigos (filántropos, académicos y activistas) se juntaron para hablar sobre la mejor forma de financiar la organización de movimientos, formando eventualmente la red de donantes Solidaire. Se inició en el 2013 para resolver necesidades de financiamiento urgentes, apoyar métodos innovadores en la creación de movimientos y construir la infraestructura filantrópica a largo plazo necesaria para tratar las profundas desigualdades estructurales en los EE. UU. Solidaire es hoy una comunidad de más de 160 miembros interesados en dar de una manera más justa, más estratégica, coordinada y transformadora. Dos tercios de las contribuciones de los miembros se agrupan en un fondo de cerca de 1 millón de dólares por año para estrategias de investigación y desarrollo del movimiento concedidas por medio de propuestas solicitadas. Un fondo para respuestas rápidas permite que los miembros patrocinen una solicitud y reúnan el apoyo de otros miembros sin propuestas, movilizándolo rápidamente los fondos a veces en unas cuantas horas y generalmente dentro de una semana o dos.

La campaña de «donaciones alineadas» moviliza recursos financieros a mayor plazo para apoyar el ecosistema de Movement for Black Lives (M4BL, por sus siglas en inglés). Solidaire incorpora la estrategia del fondo de M4BL a sus decisiones de subvenciones. M4BL le sugiere a Solidaire cuales organizaciones de anclaje necesitan financiamiento, y Solidaire conecta a los financiadores con los beneficiarios. Treinta minutos después de haber lanzado la campaña de donaciones alineadas de M4BL, Solidaire había recaudado más de 1 millón de

dólares. En el plazo de tres años, ese monto se había convertido en 7.5 millones de dólares en compromisos de cinco años. Solidaire ayuda a los donantes a hacer algo diferente de la filantropía tradicional. En vez de ofrecer una transacción puramente financiera, los donantes pueden asociarse con organizaciones en la vanguardia de los movimientos sociales para la igualdad.

La directora del programa de Solidaire, Janis Rosheuvel, observa que Solidaire está alejándose de los métodos tradicionales de evaluación, pidiendo a los beneficiarios que definan cuáles son los medios eficaces y el apoyo que aseguran que Solidaire esté bien encaminado: «El impacto significa crear un cambio profundo y estructural». Solidaire —reconociendo que el cambio social depende de la transformación cultural, las estructuras económicas y los sistemas políticos— busca la *interrupción creativa*, las *comunidades organizadas*, y el *poder político* para ayudar a construir este ecosistema. Solidaire reflexiona abiertamente sobre sus desafíos: como organización principalmente blanca, Solidaire está trabajando en cómo transmitir la voz de sus beneficiarios a través del trabajo cotidiano. Jason Franklin, cofundador y presidente, observa que la «filantropía tradicional a menudo opera en sentido contrario a las necesidades de los movimientos de cambio social que trabajan hacia el cambio sistémico, manifestando patrones de poder y privilegio que están arraigados en nuestro actual sistema económico no equitativo». Esta red está abordando los desafíos de las dinámicas tradicionales de poder y está trabajando para transformar la filantropía para actuar en solidaridad con los movimientos sociales como verdadera aliada.

HALLAZGO 6: LA VALORACIÓN CONSTITUYE UNA PRIORIDAD PARA EL APRENDIZAJE

Los colectivos de financiadores desean profundizar más en los procesos de monitoreo y evaluación para valorar el progreso y los resultados a nivel sistémico.

Solo uno de nuestros entrevistados siente que ya sobresale en esto. Hubo una variedad de respuestas desde «es el área en la que finalmente nos estamos enfocando» a «es lo único en lo que no hemos comenzado a pensar» a «no estamos utilizándolo para crear impacto tanto como podríamos». Estos financiadores generalmente cuentan con años, o décadas, de experiencia monitoreando subvenciones y proyectos, pero aprecian que se necesita un enfoque muy diferente para determinar el cambio de sistemas. Algunos financiadores utilizan el marco de los ODS que se orienta hacia un cambio estructural a largo plazo. Otros están probando varios enfoques para ver qué funciona a medida que la estrategia y la implementación evolucionan. Al fin y al cabo, este es el núcleo de una innovación exitosa: probar, experimentar, aprender, repetir. En efecto, sería imposible crear un marco de evaluación completo y permanente desde el inicio de un colectivo de financiadores.

Desafortunadamente, una vez que los colectivos de financiadores concluyen, las lecciones de los éxitos y los fracasos pasan fácilmente al olvido, como es el caso de Partnership for Higher Education en África o el Grand Bargain de Detroit. Y algunos éxitos sorprendentes que tomaron dos décadas o más para que ocurriera un cambio significativo, tales como el movimiento de la igualdad de matrimonio, se pueden percibir erróneamente como triunfos rápidos de alto impacto. Los colectivos de financiadores que se enfrentaron a muchos desafíos —como la primera fase de ClimateWorks, una nueva red económica de financiadores en el noreste de los EE. UU., y una iniciativa de las fundaciones del área de la bahía de San Francisco para las comunidades pobres de Silicon Valley— a menudo pasan

desapercibidos. Se necesita más honestidad, y estudios, en torno a los fracasos.

Además, parece haber una interacción limitada entre la comunidad de evaluación, los expertos en sistemas y los mismos financiadores. Con tanto énfasis que se ha puesto en la década pasada en medir indicadores tangibles y a corto plazo, queda mucho por reequilibrar. Mucho del enfoque de medidas viene del sector de los negocios, que se orienta hacia desafíos que tienen límites muy diferentes: ampliación de clientes o usuarios, buenas ganancias trimestrales, ganar economías a escala, y así sucesivamente. El cambio social es muy diferente, e influenciar a los actores de un sistema más grande es muy diferente a influenciar clientes. Otro desafío viene de los financiadores que quieren estar seguros del éxito y de la previsibilidad. ¿Cada financiador filantrópico que se interesa en el cambio de sistemas es capaz de reconocer una estrategia que no se basa en el pensamiento de sistemas o en el conocimiento? Quizás no.

El sector filantrópico debe considerar ampliar el apoyo de procesos y las plataformas que reúnen a los expertos en sistemas con organizaciones y financiadores interesados en el cambio de sistemas. Los esfuerzos para cambiar sistemas serán más robustos si se invierte en una plataforma de aprendizaje dotada de recursos, a largo plazo y objetiva, que sea interdisciplinaria y que refleje las perspectivas desde una variedad de puntos de vista. Los centenares de expertos en sistemas en el ámbito académico parecen tener poca interacción con los financiadores y los beneficiarios. La formación de campos dentro del sector filantrópico, y para el mismo sector y sus socios, es un paso importante hacia el cambio transformador que buscan los financiadores individuales. Una pregunta es si a los financiadores les parecerá aceptable este costo adicional al financiamiento que le dan a un equipo central, pero la investigación reciente indica que sería muy complementario.

EL FONDO END



A través de la colaboración entre la filantropía, las empresas y las partes interesadas en el gobierno, la medicina, la educación y las comunidades locales, el Fondo END ha comprobado que el control y la eliminación de las enfermedades tropicales desatendidas (ETD) es posible con un enfoque de sistemas.

En el 2006, Alan McCormick, socio en la firma de inversión privada Legatum, leía un artículo que enmarcaba el financiamiento a las ETD como una oportunidad de inversión con el potencial de catalizar un gran cambio. Este artículo, junto con una visita a Alan Fenwick, profesor de parasitología tropical en Imperial College en Londres, formó la base para lo que serían unos programas nacionales integrados de control de las ETD en Burundi y Ruanda, encabezados por filántropos, donantes del gobierno y compañías farmacéuticas.

El Fondo END (END) fue creado en el 2012 por los directores de Legatum y sus asesores filantrópicos, Geneva Global. La organización proporciona oportunidades de alto impacto para asociaciones públicas y privadas. Inspirado por su enfoque innovador, Bill Campbell de la Fundación Familiar Campbell aceptó ser presidente de la junta de la organización y Ellen Agler, de Operation Smile, fue la primera directora ejecutiva. En cuatro años, END ayudó a catalizar 75 millones de dólares en financiamiento, entregando más de 331 millones de tratamientos a 140 millones de personas en 27 países. El trabajo era a veces inusualmente ágil: Legatum respaldó una iniciativa urgente de END en Malí luego del golpe militar del 2012, con lo que efectivamente movilizaron la administración en masa de medicamentos a casi 10 millones de personas en el país.

El equipo de END completa evaluaciones rutinariamente para determinar el impacto e informar la toma de decisiones. Con un portafolio sólido de socios logran mejoras en el mapeo de enfermedades, un mayor involucramiento por parte de las partes interesadas y éxitos en el enfoque integrado de END para combatir las ETD. Como parte de la planificación nacional de END para los ODS, este año END ha incluido subvenciones de 20 millones de dólares para sus socios locales en 27 países, destinados al control y la eliminación de las ETD, alineándose de esta manera con los ODS 3 en cuanto a salud.

En un análisis de END en el 2018, se observó que se requiere un enfoque de pensamiento de sistemas para entender los problemas en torno a solucionar las ETD, para identificar las palancas de cambio y para hacer recomendaciones para un colectivo individual de financiadores o para la comunidad de ETD en general. Jeff Glenn, autor del análisis, observa que: «El cambio de sistemas en sistemas sociales complejos solo se puede alcanzar con una colaboración que genera el aprendizaje. El fondo END tiene el estatus y la flexibilidad requerida para empujar al resto de la comunidad a enfrentar los problemas difíciles que surgieron para poder aprender sobre soluciones más sostenibles para las ETD». El compromiso de los financiadores ha sido esencial para el éxito de END en unir a las partes interesadas, y el equipo de END ha ilustrado cómo la colaboración puede sostener el impacto.

PROGRAMA EUROPEO DE INTEGRACIÓN Y MIGRACIÓN

El Programa Europeo de Integración y Migración (EPIM, por sus siglas en inglés) es un fondo colectivo iniciado en el 2005, bajo el auspicio de la Red de Fundaciones Europeas, que vincula los recursos y el conocimiento de las fundaciones para fortalecer el rol de la sociedad civil en forjar comunidades inclusivas y desarrollar respuestas humanas y sostenibles a la migración, con base en el compromiso europeo a los derechos humanos universales y a la justicia social. Se originó en reuniones con un número de fundaciones prominentes, incluyendo la Fundación King Baudouin, Joseph Rowntree Charitable Trust, Compagnia di San Paolo, Robert Bosch Stiftung, Fundación Bernard van Leer, Fundación Calouste Gulbenkian, y Atlantic Philanthropies. Vieron la necesidad de una red en la que los financiadores privados pudieran coordinar sus actividades en torno a la migración. Querían abordar ineficacias en la manera en que las organizaciones se acercaban a los financiadores y en la forma en que los trabajos similares se coordinaban en diversos niveles. También, las aptitudes para la creación de políticas de migración mostraron un cambio creciente hacia el nivel de la UE donde, por consiguiente, se necesitó un nuevo compromiso. EPIM cree que es crucial una voz de la sociedad civil para la formación de políticas relevantes a su grupo primordial de beneficiarios: los migrantes y las sociedades en las que viven. Además de hacer subvenciones, utiliza una estrategia de «financiamiento y más», proporcionando

desarrollo de capacidades, apoyo en conocimientos y conectando a los actores. EPIM hace que sea posible aprovechar oportunidades durante la implementación de un proyecto. Por otra parte, según EPIM, al crear una conexión entre los niveles locales, nacionales y a lo largo de la UE, se apoya una mejor creación de políticas en todos estos niveles.

El trabajo sobre la migración se ha convertido en un reto mayor en Europa en los últimos años, así que más financiadores están uniéndose a este esfuerzo colectivo; y también los cambios internos de EPIM han hecho que sea más fácil unirse a ellos.

EPIM proporciona 2.5 a 3 millones de euros anualmente y se ha desarrollado hacia el aporte de donaciones en seis fondos temáticos, y ha añadido a los fondos mancomunados la capacidad de los financiadores para alinear fondos, en parte porque los programas de algunos financiadores se concentran en lo nacional y agrupar no es el mejor enfoque.

Los financiadores eligen en qué tema involucrarse y contribuyen al diseño de la estrategia. Algunos se ofrecen a ser parte de un comité de selección para los beneficiarios.

En sus primeros cinco años, EPIM tenía aproximadamente diez financiadores, pero creció constantemente a partir del 2015, en parte



porque los financiadores (algunos de los cuales no eran europeos) percibían que el campo de la migración se volvía cada vez más complejo, pero también que se volvía cada vez más urgente abordarlo. Los financiadores aportan entre 50 000 EUR y 1 100 000 EUR en fases de tres años. EPIM hace convocatorias abiertas para presentar propuestas en varias áreas de estrategia y recibe cerca de 150 por año. Proporciona subvenciones, un promedio de 50 000 EUR por año, a unas 50 organizaciones. Sarah Sommer, directora general del programa, observa que: «es fácil perder la perspectiva de que los beneficiarios pueden contribuir a la estrategia, así que es importante que tratemos de abordar esto; aún cuando estamos fijando metas, nos comunicamos con los actuales beneficiarios y compañeros financiadores para ver cuáles son los desafíos, las tendencias y las oportunidades más recientes. Co-creamos con otros en vez de imponer nuestras propias perspectivas».

En una evaluación de EPIM III (la fase 2012-2015), llevada a cabo por RAND Europa, se encontró que, en general, EPIM III tuvo logros sustanciales. EPIM mide cuidadosamente el progreso hacia sus metas y anima a los beneficiarios a que también lo hagan.

A principios del 2019, como parte de su proceso de aprendizaje continuo, hará un estudio profundo de impacto sobre cómo ha influenciado y realzado la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil y cómo está progresando como colectivo.

Sommer no está segura de que los financiadores de EPIM puedan alcanzar más cambios sistémicos con solo formar parte de un colectivo, pero una encuesta reciente de los financiadores reveló que creen que EPIM les ha permitido alcanzar un mayor impacto de lo que ellos habrían podido tener individualmente. El ser parte de la Red de Fundaciones Europeas reduce la burocracia y permite el desembolso rápido de subvenciones. Los fondos pueden llegar a los beneficiarios antes de que EPIM tenga realmente el dinero de los financiadores, gracias al financiamiento mancomunado.

EPIM tiene el desafío familiar de trabajar contra un compromiso de los financiadores a corto y mediano plazo, a pesar de tener una misión a largo plazo muy ambiciosa, pero Sommer concluye: «Cuando pasamos por un ciclo de tres años, a medio camino ya hubiéramos tenido que pensar en la renovación. Gracias a los cambios recientes que hicimos, podemos hacerlo más conforme a cómo funcionan los programas internos de las fundaciones y concentrarnos en los resultados de nuestro trabajo».

HALLAZGO 7: AL ABORDAR LOS OBSTÁCULOS SE AMPLÍA EL ÉXITO

Los colectivos de cambio de sistemas comparten con frecuencia la misma serie de obstáculos, y su resolución crea una base más sólida para el éxito.

Los desafíos que conlleva una colaboración se amplifican cuando los financiadores se unen a largo plazo. Entre las áreas comunes de desajuste está el período de tiempo de los compromisos de financiamiento, diferentes niveles de tolerancia al riesgo entre miembros, diversos enfoques institucionales en cuanto a lo que se debe medir y el peso que puede caer sobre un pequeño número del personal en el núcleo central que tiene la responsabilidad de hacer informes y establecer relaciones. De estos obstáculos, la investigación reveló que los más significativos son las cronologías y las medidas.

LA CRONOLOGÍA DEL CAMBIO

La paciencia es fundamental cuando se quiere crear los tipos de cambios de sistemas descritos en este informe. Las fundaciones a menudo están impacientes por mostrar resultados. Y el alto directivo de las fundaciones — que generalmente está más alejado de los beneficiarios y de las comunidades que los directores del programa— se concentra en los resultados a corto plazo, lo que es un obstáculo particularmente significativo, contrario a la paciencia que se necesita.

Como indica Christian Seelos: «Volcamos soluciones sobre problemas que parecen similares. Necesitamos distanciarnos de los problemas, que son los síntomas, y aproximarnos al contexto. Pero, para esto, se necesita paciencia».¹¹ La resolución de problemas puede ser el punto de partida, pero quienes intentan escalar soluciones deben reconocer que

la resolución de problemas es solo el primer paso en un proceso mucho más largo al que deben comprometerse los financiadores. Los enfoques de sistemas tardan en dar resultados. De hecho, si *uno* es la mediana del número de años que muchas fundaciones otorgan para los proyectos, entonces *tres* parece ser la mediana para los colectivos orientados a los sistemas —pero este sigue siendo insuficiente—.

Para abordar las causas fundamentales y para lograr impacto en las estructuras subyacentes, los financiadores necesitan cambiar cómo se asocian con los beneficiarios y otras partes interesadas. Necesitarán reconsiderar su tolerancia al riesgo, y dar espacio a los beneficiarios para soportar los altibajos en su progreso. Los ejemplos anteriores muestran cómo se puede desarrollar un nivel de comodidad en esto gracias a la proximidad a los beneficiarios, sin la cual puede haber incertidumbre, reticencia y vacilación. Por otra parte, puede ser beneficioso que los principales encargados de la toma de decisiones entre los financiadores se involucren tempranamente con los colectivos. Esto incluye a los fundadores y los que desempeñan roles como miembro de la junta directiva, director ejecutivo, asesor jurídico general y otros altos ejecutivos.

Es axiomático que el cambio a largo plazo generalmente requiere financiamiento a largo plazo. El liderazgo, y también los directores del programa, necesitarán confiar en lo que podría ser un experimento prolongado, y permitir que los beneficiarios fracasen, aprendan y compartan los aprendizajes sin retirar el financiamiento.

¹¹ Ibidem.

RESULTADOS Y MEDIDAS

Encontramos que dentro de un colectivo dado puede haber financiadores que cuentan con estrategias y resultados intermedios muy diversos. Algunos financiadores se centran en el «alcance», un indicador común en los programas sanitarios y de saneamiento, como medir reducciones en enfermedades o la adopción de una nueva infraestructura. Otros financiadores dan la prioridad a los cambios en leyes y políticas. Aún otros enfatizan los cambios en las creencias y actitudes. Todos estos son elementos cruciales del cambio de sistemas, y algunos colectivos de financiadores se esfuerzan en medirlos todos, desarrollando la reflexión y el aprendizaje. La incorporación de diversas dimensiones de medida se hace posible gracias a la flexibilidad en el financiamiento, los enfoques novedosos para presentar informes y un apetito para la estrategia adaptativa. Por otra parte, los miembros de diferentes organizaciones se toman el tiempo de aprender y reflexionar juntos entre organizaciones.

Hay dos brechas que podrían abordarse de manera fructífera. Primero, para ayudar con la planificación y la evaluación del progreso que ocurre con el tiempo, los financiadores y los beneficiarios pueden ampliar esfuerzos para identificar los límites del sistema que están intentando cambiar conforme al pensamiento y la práctica de sistemas. Individualmente, e incluso colectivamente, los financiadores no tendrán los recursos, capacidad o el conocimiento para invertir en *cada* nivel o parte del sistema. Así que necesitan estar conscientes de lo que están tratando de cambiar y de los otros financiadores en el entorno que comparten el mismo punto de partida. De esta manera pueden comparar los puntos de ventaja para el progreso e impacto colectivos. Esto ayuda en la planificación, la medición del progreso, y a ser eficaz y eficiente.

La segunda brecha es el lenguaje. El pensamiento sistémico y el cambio sistémico siguen siendo términos esotéricos y los financiadores no utilizan necesariamente estos términos o conceptos, aún cuando sus beneficiarios sí lo hacen. Sin embargo, formar parte de un colectivo puede ayudar a los financiadores a definir en contexto, ahondar y entender mejor estos conceptos y, por consiguiente, lograr más impacto con sus recursos. Según lo antes mencionado, sería fructífero ampliar el intercambio limitado entre la comunidad de expertos en sistemas e instituciones, por un lado, y la comunidad de financiamiento por el otro.¹²

¹² Las fundaciones y las redes con recursos para la práctica de sistemas incluyen a la Fundación Garfield, Fundación Adessium, Fundación McConnell, Langkelly Chase, los financiadores de EDGE, The Omidyar Group, New Philanthropy Capital y Grantmakers for Effective Organizations.

Conclusión

Como se observó en la introducción, el sector filantrópico en sí mismo es un sistema. La iniciativa de Soluciones Escalables busca puntos de ventaja en ese sistema para asegurar que los financiadores den recursos adaptativos y a largo plazo a aquellos en los que invierten para escalar soluciones para el cambio sistémico. En una vena similar, la iniciativa ha explorado cómo sucede un cambio duradero en los financiadores filantrópicos y entre los mismos. Continuamente, la influencia de pares se consideró como el enfoque más eficaz. También se destacaron los colectivos de financiadores como una estructura clave para canalizar esa influencia. A medida que investigamos los colectivos de financiadores, encontramos que eran especialmente útiles para los

financiadores interesados en el cambio de sistemas, cuando se debe tomar en cuenta aún más la paciencia, la flexibilidad, las asociaciones y la comprensión a través del tiempo, el lugar y los cambios de circunstancias. Según lo ilustrado por los estudios de caso presentados en este informe, los colectivos de financiadores eficaces pueden hacer que el cambio de sistemas sea menos abrumador, y pueden ayudar a los financiadores a comprender con mayor facilidad los sistemas de los que forman parte y los que están influenciando. Estos pueden animar a los financiadores a que adopten prácticas que apoyen más a los beneficiarios que lideran el trabajo del cambio de sistemas. Dado el potencial que se puede desatar con los enfoques de redes, tales como círculos de aprendizaje, reuniones,

colectivos y otras comunidades de la práctica, Kathy Reich, de la Fundación Ford, observó que: «El tiempo que se ocupe en esto tendrá que ser reconocido como una parte real y valiosa del papel de un financiador».

Nuestra investigación y estudios de caso sugieren prácticas a lo largo del sector que se podrían adoptar para mejorar aún más la colaboración del financiador para apoyar los cambios de sistemas. Por supuesto, los financiadores podrían hacer más para establecer y dirigir los colectivos basados en sus fortalezas o para ingresar a colectivos que cierran sus propias brechas de capacidad. También podrían dar prioridad al desarrollo de los talentos y las habilidades que se necesitan para colaborar y para aceptar los enfoques sistémicos en todos los niveles de sus instituciones, incluyendo en la cima. Por último, creemos que los financiadores necesitan invertir más como *comunidad de financiadores* para el cambio de sistemas, así como dentro de cada colectivo, dentro de un sistema de M&E que evolucione y se adapte, compartiendo resultados más temprano, con mayor intención y de forma más pública. Sin duda estas acciones estimularán una comunidad de práctica muy necesaria en el sector de la filantropía en torno al monitoreo y la evaluación a nivel de sistemas.

Esperamos que los resultados de este informe indiquen métodos útiles, ‘apuestas seguras’ para desarrollar prácticas de financiamiento de sistemas y estimular más mejoras en el sector. Ahora, ¿qué hará usted de otra forma?, ¿Cómo cambiará sus prácticas para brindar un mejor apoyo a los empresarios de sistemas y las organizaciones que están cambiando sistemas? ¿A cuáles colectivos de financiadores

se unirá o cuáles dirigirá? Le invitamos a que haga comentarios, continúe el diálogo, y haga conexiones con otros para ayudar al sector de la filantropía a que logre su potencial en el abordaje de los desafíos urgentes del mundo.

**PARA MAYOR
INFORMACIÓN, PÓNGASE
EN CONTACTO CON:**

Heather Grady,
Rockefeller Philanthropy Advisors
en hgrady@rockpa.org

Edwin Ou,
Fundación Skoll en eou@skoll.org

Federico Bellone,
Porticus en f.bellone@porticus.com

Kathy Reich,
Fundación Ford en
k.reich@fordfoundation.org

Referencias:

- Abercrombie, Rob, Ellen Harries, y Rachel Wharton. *Systems Change: A Guide to What It Is and How to Do It*. New Philanthropy Capital. Junio 2015.
- Acaroglu, Leyla. "Tools for Systems Thinkers: The 6 Fundamental Concepts of Systems Thinking." Medium. 7 de septiembre, 2017. Recuperado el 14 de septiembre del 2018.. <https://medium.com/disruptive-design/tools-for-systems-thinkers-the-6-fundamental-concepts-of-systems-thinking-379cdac3dc6a>.
- American Evaluation Association Thematic Interest Group on Systems in Evaluation <https://www.systemsinevaluation.com/category/principles-for-systems-thinking-for-evaluation/>
- Better Evaluation. https://www.betterevaluation.org/en/resources/guide/systems_concepts_in_action Recuperado el 14 de septiembre del 2018.
- Cabrera, Derek, y Laura Cabrera. *Systems Thinking Made Simple: New Hope for Solving Wicked Problems*. Lugar de publicación no identificado: Odysean Press, 2015.
- Clark, Catherine, Kimberly Langsam, Ellen Martin, y Erin Worsham. "Financing for Scaled Impact." Innovation Investment Alliance, Skoll Foundation, y CASE en Duke. Marzo 2018.
- "Critical System Heuristics." Better Evaluation. Recuperado el 14 de septiembre del 2018. https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/critical_system_heuristics
- EDGE Funders. Recuperado el 14 de septiembre del 2018. <https://edgefunders.org>
- Forum for the Future. Recuperado el 14 de septiembre del 2018. <https://www.forumforthefuture.org/school-of-system-change>
- "Four Strategies for Transformation." SDG, 27 de marzo 2018, www.transformationsforum.net/four-strategies-for-transformation
- Global Knowledge Initiative. Recuperado el 14 de septiembre del 2018. <http://globalknowledgeinitiative.org>
- Grantmakers for Effective Organizations and Assistance Group. *Systems Grantmaking Resource Guide*. Grantmakers for Effective Organizations. 2016.
- Huang, Judy, y Willa Seldon. *Lessons in Funder Collaboration: What the Packard Foundation Has Learned about Working with Other Funders*. 2014.
- Kania, John, Mark Kramer, y Peter Senge. *The Water of Systems Change*. Creative Commons. Junio 2018.
- Lankelly Chase. Recuperado el 14 de septiembre del 2018. <https://lankellychase.org.uk>
- Meadows, Donella H. *Thinking in Systems: A Primer*. Earthscan. Inglaterra. 2009.
- Morgan, Jen, Charlotte Millar, Rachel Sinha, y Richard Spencer. *The Donella Innovation Lab: A Strategy for Systems Change*. The Finance Innovation Lab. 2015.
- National Committee for Responsive Philanthropy. Recuperado el 14 de septiembre del 2018. <https://www.ncrp.org>
- Open Road Alliance. *Roadblock Analysis Report: An Analysis of What Goes Wrong in Impact-Focused Projects*. 2018.
- "Powerful Tools for Today's Most Intractable Problems | Systems Grantmaking." Recuperado el 14 de septiembre del 2018. <http://systems.geofunders.org>
- Prinsloo, Ian. "The Art and Craft of Facilitating System Change: Setting the Stage." Reos Partners. 5 de agosto, 2018. Recuperado el 14 de septiembre del 2018. <https://reospartners.com/the-art-and-craft-of-facilitating-system-change-setting-the-stage>
- Rockefeller Philanthropy Advisors. *Scaling Solutions toward Shifting Systems*. Septiembre 2017.
- Seelos, Christian and Johanna Mair. "Mastering System Change." *Stanford Social Innovation Review*. Otoño 2018.
- Schwab Foundation for Social Entrepreneurship and World Economic Forum. *Beyond Organizational Scale: How Social Entrepreneurs Create Systems Change*. World Economic Forum. Mayo 2017.
- Shams-Lau, Jessamyn, Jane Leu, y Vu Le. *Unicorns Unite: How Nonprofits and Foundations Can Build Epic Partnerships*. Red Press. Inglaterra. 2018.
- Social Impact Exchange. Recuperado el 14 de septiembre del 2018. <http://www.socialimpactexchange.org>
- Spring Impact. <https://www.springimpact.org/what-we-do/>
- Stanford Design School. Recuperado el 14 de septiembre del 2018. <https://dschool.stanford.edu>
- Stroh, David Peter. *Systems Thinking for Social Change: A Practical Guide to Solving Complex Problems: Avoiding Unintended Consequences, and Achieving Lasting Results*. White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing, 2015.
- The Bridgespan Group. Recuperado el 14 de septiembre del 2018. <https://www.bridgespan.org>
- The Center for Effective Philanthropy. Recuperado el 14 de septiembre del 2018. <http://cep.org>
- The Omidyar Group. *Systems Practice*. Creative Commons. 2017.
- "The Real Cost Project: Increasing the Impact of Philanthropy in California." Northern California Grantmakers. 31 de agosto, 2016. Recuperado el 14 de septiembre del 2018. <https://ncg.org/resources/real-cost-project-increasing-impact-philanthropy-california>
- Waddell, Steve. *Four Strategies for Large Systems Change*. Stanford Social Innovation Review. Primavera 2018.
- Wellcome. Recuperado el 14 de septiembre del 2018. <https://wellcome.ac.uk/what-we-do/our-work/our-planet-our-health>
- Westley, Frances y Nino Antadze. *When Scaling Out Is Not Enough: Strategies for System Change*. Universidad de Waterloo, Canadá. 2013.

CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS

Portada: El Fondo END / Mo Scarpelli

Página 11: Fredrik Ohlander

Página 12: Dylan Nolte

Página 17: Cortesía de la Fundación Skoll

Página 18: Ginny Baumann / Freedom Fund

Página 19: Dustan Woodhouse

Página 22: Will Truettner

Página 23: Last Mile Health

Página 25: Chris M. Burch

Página 26: Ulet Ifansasti / CIFOR

Página 27: Health Leads

Página 30: Milo Miloezger

Página 33: Tatiana Candéal

Página 34: ART 180 / Performing Statistics.
Declaración e imagen de jóvenes en detención,
taller y foto de Mark Strandquist

Página 35: Alex Radelich

SITIOS WEB

ORGANIZACIONES DEL GRUPO DIRECTIVO DE SOLUCIONES ESCALABLES

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

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

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

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

Fundación Skoll
<http://skoll.org>

ORGANIZACIONES E INDIVIDUOS QUE SE INVESTIGARON

Colectivo AFE Antioquia
<https://www.sdgphilanthropy.org/group/29/about>

Arctic Funders Collaborative
<http://arcticfunders.com>

Art for Justice Fund
<https://artforjusticefund.org>

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

Big Bang Philanthropy
<http://www.bigbangphilanthropy.org>

Blue Meridian Partners
<http://www.bluemeridian.org>

Borealis Philanthropy
<https://borealisphilanthropy.org>

Civil Marriage Collaborative
<http://www.scalingwhatworks.org/events/strategic-co-funding/convening-resources/247-civil-marriage-collaborative>

Climate and Land Use Alliance
<http://www.climateandlandusealliance.org>

ClimateWorks
<https://www.climateworks.org>

Co-Impact
<http://www.co-impact.io>

Detroit Grand Bargain
<https://detroithistorical.org/learn/encyclopedia-of-detroit/grand-bargain>

Digitally-Empowered Community Health Workers
<https://www.audaciousproject.org/ideas/2018/living-goods-last-mile-health>

EDGE Funders Alliance
<https://edgefunders.org>

Educate Girls
<https://www.educategirls.ngo>

Fondo End
<https://end.org>

Escuela Nueva
<http://escuelanueva.org/portal1/en>

Programa Europeo de Integración y Migración
<http://www.epim.info>

Fondation de France
<https://www.fondationdefrance.org/en>

Freedom Fund
<https://freedomfund.org>

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

Fundación Garfield
<http://www.garfieldfoundation.org>

Iniciativa Regional para el Reciclaje Inclusivo
<https://www.iadb.org/en/project/RG-T2699>

Initiative for Smallholder Finance
<https://www.isfadvisors.org>

The International Center on Nonviolent Conflict
https://www.nonviolent-conflict.org/blog_post/movement-centered-support-model-considerations-funders-organizations/

Kenya Community Development Foundation
<http://www.kcdf.or.ke/index.php/about-us>

Liza Jesse Peterson
<https://artforjusticefund.org/grantees/liza-jessie-peterson-artist>

Muso
<https://www.musohealth.org>

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

New Profit
<https://www.newprofit.org>

Partnership for Higher Education in Africa
<http://www.foundation-partnership.org>

Plastic Solutions Fund
<http://plasticsolution.org>

Rebecca Onie
<https://healthleadsusa.org/person/rebecca-onie>

Resource Generation
<https://resourcegeneration.org>

Social Impact Exchange
<http://www.socialimpactexchange.org>

Solidaire
<https://solidairenetwork.org>

With and For Girls
<http://www.starsfoundation.org.uk/blog-and-girls-collective>