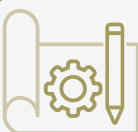


# Arquetipos Operativos

*La nueva herramienta de la filantropía para la claridad estratégica*



INICIATIVA DE LA TEORÍA DE LA FUNDACIÓN DE ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS®

### Información sobre este trabajo

Esta publicación forma parte de la iniciativa plurianual de la Teoría de la Fundación® de Rockefeller Philanthropy Advisors, ideada para mejorar la capacidad de las filantropías para orientar sus recursos hacia el impacto que visualizan. Los arquetipos operativos constituyen una nueva herramienta de acción y alineación para los financiadores que buscan optimizar sus operaciones y su impacto. Esperamos que, tanto para los financiadores establecidos como para los emergentes, y la comunidad general de beneficiarios y socios, este nuevo marco analítico sea enriquecedor y beneficioso en su búsqueda de una filantropía razonada y eficaz.

Para obtener más detalles sobre esta iniciativa y acceder a todas las publicaciones, visite:

<https://www.rockpa.org/project/theory-of-the-foundation/>

©2022 Rockefeller Philanthropy Advisors

Todos los derechos reservados. Ninguna parte del material de este documento puede ser reproducida o utilizada de ninguna forma, electrónica o mecánica, incluyendo el fotocopiado, la grabación, el envío por correo o la distribución, o por cualquier sistema de almacenamiento y recuperación de información, sin la debida citación.

# Arquetipos Operativos

*La nueva herramienta de la filantropía  
para la claridad estratégica*

**Autores:**

Olga Tarasov

Melissa A. Berman

Renee Karibi-Whyte

Agradecemos las invaluable perspectivas y contribuciones a esta labor de Donzelina Barroso, Heather Grady, Mae Hong, Greg Ratliff y Caroline Suozzi.

# Contenido

- 5 **Introducción**
- 6 **Arquetipos Operativos: una extensión del Marco de la Filantropía**
- 7 **Arquetipos operativos y atributos esenciales**
- 14 **Vistazo de los ejemplos de arquetipos**
- 16 **Arquetipos en la práctica**
- 27 **Integración de la equidad**
- 30 **Conclusión: potenciar los beneficios de los arquetipos operativos**
- 32 **Los arquetipos operativos en acción: estudios de caso de las fundaciones**
- 66 **Obras consultadas**
- 69 **Agradecimientos**
- 71 **Notas finales**

# Introducción

Las filantropías en todo el mundo se enfrentan con la misma pregunta: cómo alinear sus considerables recursos –es decir, sus modelos operativos– para cumplir no tan solo con sus misiones, pero además con la promesa de una filantropía que brinde apoyo a las personas y comunidades que más lo necesitan.

La respuesta a esta pregunta se ha vuelto cada vez más elusiva debido a la gran conmoción provocada por la pandemia global, a medida que las desigualdades socioeconómicas, la creciente polarización, el racismo institucional y el cambio climático ponen en entredicho la legitimidad y el propósito de la filantropía. Los nuevos modelos, que hasta cierto punto están transformando al sector en respuesta a estos eventos, también afectan el análisis. Las donaciones extremadamente flexibles y sin restricciones (como las de MacKenzie Scott y Dan Jewett), la concesión de subvenciones participativas, las filantropías que se donan en vida, los donantes criptográficos, las organizaciones autónomas descentralizadas (DAO, por sus siglas en inglés), las sociedades de responsabilidad limitada (SRL), más colectivos de financiadores, y el mayor uso de las inversiones de impacto; todos contribuyen a desarraigar las normas establecidas para lograr un cambio transformativo.

Este momento representa un desafío para las filantropías, no solo para que reexaminen lo que se proponen hacer, sino también cómo lo van a lograr, y cómo involucrar a los donatarios, los socios y las comunidades para generar ese cambio.

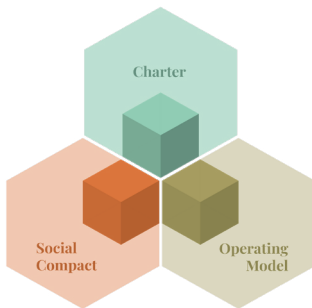
En respuesta, Rockefeller Philanthropy Advisors (RPA), junto con los miembros del [colectivo de aprendizaje Teoría de la Fundación](#) y docenas de financiadores y socios generadores de ideas en todo el mundo, crearon los Arquetipos Operativos. Este nuevo instrumento se ideó para ofrecer a los financiadores, que buscan optimizar sus operaciones y su impacto, un espejo que les sirva de herramienta hacia la acción y el alineamiento. Esperamos que este nuevo marco analítico enriquezca el campo de la filantropía, beneficie a una gran variedad de financiadores y ofrezca ideas adicionales para la comunidad de beneficiarios y socios en general.

# Arquetipos Operativos: una extensión del Marco de la Filantropía

El arquetipo operativo de una filantropía define cómo esta despliega sus recursos, capacidades, relaciones y principios para implementar su visión y estrategia. Un arquetipo operativo ilustra lo quiere lograr una filantropía y cómo pone en marcha sus recursos.

Los Arquetipos Operativos de RPA surgen del Marco de la Filantropía, creado en 2019 a partir de entrevistas con 75 fundaciones y docenas de sesiones de trabajo con más de 200 financiadores, expertos y socios de investigación en EE. UU., Europa, Asia, África y Latinoamérica.

El marco está compuesto de tres elementos centrales:



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

Juntos, estos elementos definen la cultura de una filantropía, conforman su estructura y moldean la manera en que realizan su estrategia; y, junto con otras consideraciones, fundamentan su arquetipo operativo.

El Marco de la Filantropía se creó para que las entidades filantrópicas puedan hacer lo siguiente de mejor manera:

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

# Arquetipos operativos y atributos esenciales

Partiendo de una investigación extensa, plurianual y global, hasta la fecha RPA ha determinado ocho arquetipos operativos distintos. Los nombres que describen los arquetipos se usan como metáforas –no descripciones literales– basadas en conceptos organizacionales conocidos.



**Agencia de talentos:** Busca, fortalece y promueve a los principales agentes del cambio individuales u organizaciones que se encuentran más cercanos al problema, concentrándose más en su potencial que en sus metas o estrategias programáticas.



**Laboratorio de ideas:** Aplica su conocimiento especializado interno y sus investigaciones para diseñar políticas o soluciones sistémicas; luego, introduce/promociona/comunica este enfoque a los demás y encuentra a quienes implementen esas soluciones.



**Director de campaña:** Reúne a un grupo diverso de participantes (financiadores, beneficiarios, sector público, otros actores del sistema más amplio) para implementar soluciones complejas que llevan tiempo y que a menudo traspasan sectores y áreas tradicionales de los programas. Con frecuencia generan vehículos de financiación colaborativa.



**Constructor de campo:** Introduce o fortalece de forma considerable las instituciones para cerrar una brecha y crear un ecosistema robusto y dinámico, lo que es necesario para abordar un gran desafío o progresar con algún problema. Apoya de forma consistente, y por lo general sin intervenir, para hacer crecer organizaciones y movimientos.



**Catalizador de emprendimiento:** Ofrece financiamiento temprano, a menudo sin restricciones, para organizaciones o para intervenciones nuevas o con una trayectoria aún por comprobar. En general, los catalizadores de emprendimiento sacan ideas de los concursos y cuentan con amplias redes de expertos externos para evaluar y formular necesidades, problemas, objetivos y estrategias.



**Diseñador:** Se vale principalmente de su experiencia interna para diseñar programas y métodos. Comienza con un conocimiento del contexto sobre la base de las investigaciones y la interacción, teniendo en cuenta a los usuarios finales, crea prototipos, reitera y comunica para involucrar e influenciar a los usuarios finales.



**Suscriptor:** Un financiador institucional o privado que ofrece apoyo a nivel de una «gran apuesta» a grandes instituciones (por lo general culturales, médicas o educativas), grupos cívicos o causas favorecidas teniendo en cuenta intereses, valores o experiencia personal de larga duración. El apoyo financiero se puede dar de forma directa o mediante un rango de personas de confianza.



**Sembrador:** Otorga un gran número de subvenciones a una amplia gama de actores individuales e instituciones, a menudo mediante una concesión de subvenciones con capacidad de respuesta, flexible y participativa. Los sembradores cuentan con el efecto acumulativo de este enfoque para sembrar un cambio de amplio rango.



## Arquetipos Operativos | Arquetipos operativos y atributos esenciales



Cada arquetipo operativo se define con varios atributos esenciales, incluidos:

- **Razón/propuesta de valor.** ¿Qué hace y por qué lo hace?
- **Recursos/con qué se lidera.** ¿Cuál es el principal activo –financiero o no– que se utiliza para llevar a cabo la misión?
- **Principales capacidades/habilidades.** ¿Cuáles son sus principales habilidades, áreas de conocimiento o capacidades?
- **Equidad.** ¿Cómo incluye la voz de los más afectados y comparte el poder para avanzar la equidad?
- **Respuesta/actividades.** ¿Qué hace para abordar un problema o avanzar una solución?
- **Principal audiencia.** ¿Para quién lo hace?
- **Comunidad a la que se atiende (si es distinta a la audiencia primaria).** ¿Para quién lo hace?
- **Relaciones/alianzas.** ¿Con quién lo hace?
- **Evaluación del impacto.** ¿Dónde se buscan los resultados?

**Revisar o evaluar un arquetipo operativo, o considerar un cambio estratégico hacia un modelo distinto, facilita un método para que los financiadores hagan un análisis deliberado de las implicaciones operacionales, incluyendo priorizar los recursos y capacidades.**

## Arquetipos Operativos | Arquetipos operativos y atributos esenciales





La tabla a continuación ilustra los principales atributos de cada arquetipo operativo.

ATRIBUTOS ESENCIALES	ARQUETIPOS OPERATIVOS			
	 <b>Agencia de talentos</b>	 <b>Laboratorio de ideas</b>	 <b>Director de campaña</b>	 <b>Constructor de campo</b>
<b>Razón/ propuesta de valor</b> (¿Qué hace y por qué?)	Formar personas prometedoras y organizaciones más cercanas al asunto	Ofrecer informes de investigación y de opinión a las autoridades responsables de formular políticas y de implementarlas	Reunir a los actores y a las partes interesadas con el fin de obtener soluciones más profundas y sostenibles	Cerrar brechas e impulsar el progreso
<b>Recursos/con qué se lidera</b> (¿Cuál es el principal activo –financiero o no– que se utiliza para llevar a cabo la misión?)	Instinto	Datos Filosofía política	Poder de convocatoria	Conocimiento
<b>Principales capacidades/habilidades</b> (¿Cuáles son sus principales habilidades, áreas de conocimiento o capacidades?)	Identificar posibles relaciones Plataforma visible/ reputación	Análisis para definir el problema Generar posibles soluciones	Promover la comunicación Poder de convocatoria Liderazgo visible	Relaciones Visión
<b>Equidad</b> (¿Cómo incluye la voz de aquellos más afectados y comparte el poder?)	Asegurarse de que la identificación de talento no provenga solo de redes selectas	Incorporar voces de primera línea en la definición de problemas y soluciones apropiadas en vez de depender solo de expertos reconocidos	Facultar a los líderes más cercanos a los asuntos con el poder de diseñar y coordinar estrategias de campaña	Dar prioridad a las perspectivas y experiencias de los movimientos de primera línea, y a las comunidades marginadas en el apoyo o creación de organizaciones.





## Arquetipos Operativos | Arquetipos operativos y atributos esenciales

ATRIBUTOS ESENCIALES	ARQUETIPOS OPERATIVOS			
	 <b>Agencia de talentos</b>	 <b>Laboratorio de ideas</b>	 <b>Director de campaña</b>	 <b>Constructor de campo</b>
<b>Respuesta/ actividades</b> (¿Qué hace para abordar un problema o avanzar una solución?)	Desarrollar líderes Hacer destacar Convocar redes/ grupos cohortes Comunicar en los medios y página web	Estudiar problemas Investigar y generar datos Diseminar la investigación en los medios o directamente al destinatario principal (p. ej, autoridades responsables de formular políticas)	Concientización Promoción Convocar a los principales interesados Comunicarse en los medios o directamente con los destinatarios principales	Promoción Convocatoria Fomento de capacidades Comunicación directa con el público destinatario mediante múltiples vías
<b>Audiencia principal</b> (¿Para quién lo hace?)	Actores individuales	Autoridades responsables de formular políticas Varias instituciones Líderes de sector	Asunto/partes interesadas según la iniciativa	Instituciones
<b>Comunidad a la que se atiende</b> (si difiere de la audiencia principal) (¿Para quién lo hace?)	Beneficiarios/ becarios	Autoridades responsables de formular políticas y tomar decisiones	Público general Personas más afectadas	Sectores específicos Público general Comunidades y sectores marginados
<b>Relaciones/ alianzas</b> (¿Con quién lo hace?)	Financiadores semejantes Beneficiarios Instituciones de expertos	Expertos académicos	Financiadores semejantes Agentes de cambio (grupos de primera línea y comunidades, líderes de opinión, medios, autoridades responsables de formular políticas)	Expertos y líderes de opinión Comunidades afectadas Financiadores semejantes Ámbito académico
<b>Evaluación del impacto</b> (¿Dónde se pueden ver los resultados?)	Logros de beneficiarios, incluida la influencia	Aceptación, influencia y luego la implementación de la investigación	Facultar a los líderes más cercanos a los objetivos de la coalición (entidad física; política; cambios de opinión) y coordinar estrategias de campaña	Existencia y factibilidad continua de organizaciones críticas

## Arquetipos Operativos | Arquetipos operativos y atributos esenciales

ATRIBUTOS ESENCIALES	ARQUETIPOS OPERATIVOS			
	 <b>Catalizador de emprendimiento</b>	 <b>Diseñador</b>	 <b>Suscriptor</b>	 <b>Sembrador</b>
<b>Razón/ propuesta de valor</b> (¿Qué hace y por qué?)	Capital de riesgo para dar un punto de entrada a las voces y actores que de otro modo no se les escucharía o apoyaría	Buscar deliberadamente y encontrar socios que pongan a prueba modelos que, de ser exitosos, se puedan copiar y escalar	Apoyar causas que son importantes a nivel personal; para dejar un legado	Deseo que lograr un impacto amplio en muchas áreas en un campo amplio o una geografía particular
<b>Recursos/con qué se lidera</b> (¿Cuál es el principal activo –financiero o no– que se utiliza para llevar a cabo la misión?)	Financiamiento temprano y flexible	Experiencia	Grandes apuestas	Alcance
<b>Principales capacidades/habilidades</b> (¿Cuáles son sus principales habilidades, áreas de conocimiento o capacidades?)	Asunción de riesgos/ experimentación Evaluación y análisis Inversión	Influencia Conocimiento/ experiencia	Convicción personal Concesión de subvenciones	Identificar a los agentes de cambio Alcance de la visión
<b>Equidad</b> (¿Cómo incluye la voz de aquellos más afectados y comparte el poder?)	Ampliar la red de expertos y también las oportunidades de “inversión” para incluir a aquellos más afectados por los problemas	Desarrollar procesos de diseño e implementación controlados por comunidades	Explorar cómo las principales instituciones o sus programas pueden alcanzar a las comunidades marginadas y enfocarse en ellas	Establecer sistemas de retroalimentación robustos para obtener aportes sustanciales en la toma de decisiones
<b>Respuesta/ actividades</b> (¿Qué hace para abordar un problema o avanzar una solución?)	Concursos abiertos Investigación y análisis Subvenciones de capital semilla Convocatoria de grupos homólogos de expertos y socios	Diseñar intervenciones y métodos Encargar y diseminar investigaciones	Distribuir grandes sumas Colaborar en las comunicaciones de donatarios	Dar una gran cantidad de financiamiento Convocar a grupos homólogos y redes

## Arquetipos Operativos | Arquetipos operativos y atributos esenciales

ATRIBUTOS ESENCIALES	ARQUETIPOS OPERATIVOS			
Audiencia principal (¿Para quién lo hace?)	 <b>Catalizador de emprendimiento</b>	 <b>Diseñador</b>	 <b>Suscriptor</b>	 <b>Sembrador</b>
<b>Comunidad a la que se atiende</b> <i>(si difiere de la audiencia principal)</i> (¿Para quién lo hace?)	Amplia gama de comunidades y sectores	Asunto/partes interesadas según las iniciativas	Una amplia gama de instituciones culturales, académicas o cívicas	Una amplia gama de comunidades o sectores marginados
<b>Relaciones/ alianzas</b> (¿Con quién lo hace?)	Expertos en interseccionalidad Asesores Investigadores Financiadores semejantes	Opinión de expertos/líderes sectoriales Financiadores semejantes	Asesores Expertos Financiadores semejantes	Asesores Expertos Opinión/líderes sectoriales Financiadores semejantes
<b>Evaluación del impacto</b> (¿Dónde se pueden ver los resultados?)	Las organizaciones financiadas comprueban su modelo, se atrae capital adicional	Los implementadores logran sus objetivos de diseños	Las organizaciones principales aprovechan el financiamiento para lograr y aumentar el impacto conforme avanza el tiempo	Los indicadores clave de la resiliencia y bienestar de la comunidad mejoran con el tiempo

# Vistazo de los ejemplos de arquetipos\*

Perfilamos algunas fundaciones que representan distintos arquetipos operativos. Estos se destacan a continuación:



**Agencia de talentos:** El premio Skoll a la Innovación Social (EE. UU.) identifica, financia, aboga por, y amplía las voces de los agentes de cambio más cercanos a los problemas o a las comunidades que abogan por las reformas o crean soluciones innovadoras a problemas apremiantes, que a menudo surgen a nivel de sistemas.



**Laboratorio de ideas:** Arnold Ventures (EE. UU.) cuenta con su equipo interno de expertos para desarrollar los conocimientos, apoyar las actividades de promoción e interactuar con legisladores en la formulación de políticas y programas basados en evidencias que aumentan al máximo las oportunidades y disminuyen la injusticia a lo más mínimo.



**Director de campaña:** Officine Grandi Reparazioni (OGR), Fondazione CRT (Italia), aprovecha el liderazgo, el talento y la reputación de la fundación para reunir expertos de distintos campos, incluyendo el sector privado, las instituciones culturales y el sector público, para lograr que OGR se mantenga y progrese como espacio físico para la conceptualización, innovación y apoyo de la filantropía.



**Constructor de campo:** Wellcome Trust (Reino Unido) fortalece a las instituciones responsables de generar, diseminar y aplicar los conocimientos científicos, para catalizar ideas innovadoras y establecer la base de evidencias que permita lograr intervenciones sanitarias eficaces que resuelvan los desafíos sanitarios urgentes que todos enfrentan, con un enfoque en la salud mental, enfermedades infecciosas y la intersección entre el cambio climático y la salud.



**Catalizador de emprendimiento:** La Fundación Grupo Boticário (Brasil) financia iniciativas no establecidas e innovadoras para la conservación del ambiente y la naturaleza mediante la concesión de subvenciones y otros instrumentos financieros; incluyen un programa de aceleración del impacto ambiental para fortalecer la capacidad de inversión de impacto por parte la comunidad empresarial.



**Diseñador:** El programa RISE (Readiness in Skilled Employment) en el noreste de Pensilvania, del fondo de beneficencia William G. McGowan (EE. UU.) apoya a un programa exhaustivo de servicios que desarrolló gracias a su experiencia interna y con aportes de socios locales para facilitar el desarrollo de trabajadores y la inserción laboral en el noreste de Pensilvania.



**Suscriptor:** El programa Arts in Health del Fondo de Iluminación Laurie M. Tisch (EE. UU.), formado por los valores, intereses y principios de una fundadora involucrada y dedicada, hace uso de las artes como vehículo para mejorar las vidas y crear oportunidades para que los neoyorquinos marginados y vulnerables puedan disfrutar de vidas saludables y gratificantes.



**Sembrador:** La iniciativa BUILD (Building Institutions and Networks), de la Fundación Ford (EE. UU.) apoya a un grupo diverso de organizaciones de justicia social alrededor del mundo mediante la financiación de operaciones generales a lo largo de múltiples años y asistencia técnica focalizada, mientras esclarecen su estrategia, optimizan sus operaciones y maximizan su impacto en el abordaje de la desigualdad.

\*Haga clic en el nombre de cada fundación para desplegar el estudio de caso. La colección completa de estudios de caso se incluye al final de [este informe](#).

# Arquetipos en la práctica

Como estos arquetipos son representaciones metafóricas e idealizadas, pocas organizaciones caben por completo y exclusivamente dentro de un tipo. Por lo tanto, algunos financiadores podrían reconocerse en más de un arquetipo, en particular en los casos en que las distintas áreas programáticas dentro su filantropía usen distintos abordajes. En efecto, aunque muchas de las filantropías que RPA ha analizado caben con certeza en un solo arquetipo, otras muestran características que parten de varios modelos. Además, los arquetipos operativos de muchos financiadores cambiarán con el tiempo, a medida que cambie un campo o su enfoque en torno al impacto. Por ejemplo, a medida que aumente la conciencia y el consenso sobre algún asunto, un financiador podría pasar de ser director de campaña a constructor de campo. Sin embargo, RPA ha descubierto que las fundaciones que están satisfechas con una variedad difusa de arquetipos podrían estar limitando su impacto. Por ejemplo, una fundación con la que trabajamos usaba en todo su portafolio una variedad de iniciativas de programa característicos de la agencia de talentos, el director de campaña, el constructor de campo, el catalizador de emprendimiento y el diseñador. La complejidad resultante puso mucha presión en el personal, quienes tenían que emplear habilidades, actividades y relaciones dispares. Esto también hizo que la evaluación del impacto fuera particularmente difícil.

## OBSERVACIONES SOBRE ARQUETIPOS ESPECÍFICOS

Revisar o evaluar un arquetipo operativo, o considerar un cambio estratégico hacia un modelo distinto, facilita un método para que los financiadores hagan un análisis deliberado de las implicaciones operacionales, incluyendo priorizar los recursos y capacidades. Este análisis también incluiría posibles ventajas y desventajas de cada modelo. Algunas partes de esta investigación serán específicas para cada financiador en forma individual. Al fin y al cabo, cada filantropía es única en cuanto a su historia de origen, conjunto de valores, prioridades, dinámicas internas, tolerancia al riesgo y estilo preferido de comunicación. Sin embargo, los arquetipos operativos parten de importantes puntos en común. Al analizar las características que definen a los arquetipos operativos, los financiadores podrán ampliar las fortalezas, asumir riesgos con fundamento y tomar decisiones más deliberadas.



## Arquetipos Operativos | Arquetipos en la práctica

Estas son algunas de las apreciaciones que surgieron de la investigación y práctica de RPA:

Las **agencias de talento** a menudo usan concursos abiertos y procesos de identificación de talento para ampliar el rango de los agentes de cambio para elevar las ideas novedosas y a los actores que hasta la fecha el financiador desconocía. Por ejemplo, la Fundación Skoll ha estado experimentando con nuevas formas de fomentar el impacto social involucrando a un amplio rango de actores. Según Rachel Flynn, directora de Funder Alliances: «En lugar de un enfoque único en los empresarios sociales que se encuentran en la etapa inicial y en sus organizaciones, ahora también estamos identificando y otorgando subvenciones a promotores de movimientos, organizadores, líderes locales y también a grandes organizaciones no gubernamentales...».<sup>1</sup> Lever for Change –otro ejemplo de una agencia de talento– usa concursos abiertos para encontrar y apoyar las soluciones a los desafíos más importantes que enfrenta el mundo. El método de Lever for Change otorga prioridad a la total transparencia en los criterios de comunicación, el proceso de evaluación, cronogramas e incluso las identidades de los jueces de los concursos.<sup>2</sup> Ambas agencias de talento usan recursos internos para gestionar amplias redes de socios y expertos, y aumentar de forma continua las actividades de búsqueda más allá de una burbuja en una red élite.



La comunicación es una función importante de los **laboratorios de ideas**, que por lo general se centran en diseminar los hallazgos en torno a problemas complejos para quienes toman decisiones, las comunidades afectadas, y el público en general. Por ejemplo, Arnold Ventures, que representa a un arquetipo de un laboratorio de ideas, tiene la obligación de identificar, promover e invertir en políticas y programas basados en evidencias que aumenten al máximo las oportunidades y disminuyan la injusticia a lo más mínimo. Además de construir una base empírica hacia una política social eficaz, Arnold Ventures ha comenzado a invertir progresivamente en comunicar y promover sus hallazgos.<sup>3</sup> Tal como afirmó su



## Arquetipos Operativos | Arquetipos en la práctica

vicepresidente, Sam Mar: «La investigación y la evidencia están muy bien, y son necesarias para saber cuáles políticas funcionan y por qué funcionan, pero nada de eso es suficiente si nadie está al tanto de este conocimiento».<sup>4</sup>

Además de demostrar liderazgo, los **directores de campaña** a menudo se apoyan en las aptitudes intangibles que son la agilidad, paciencia y confianza. Estas cualidades en su personal y sus comunicaciones les permiten navegar un amplio rango de puntos de vista, abordajes y teorías del cambio de las partes interesadas a través de distintos sectores, a la vez que forman un consenso en torno a las campañas. Es importante aumentar las comunicaciones para infundir confianza y transmitir los objetivos, y así mantener el ímpetu. Asimismo, con este arquetipo podría ser necesario forjar y gestionar relaciones para fortalecer su principal función de convocatoria. Además, cuando se presenta un cambio en el contexto externo, los directores de campaña usan su agilidad para cambiar de dirección con los socios y reorientar los recursos hacia otras actividades en el tiempo debido. Como director de campaña con una gran tolerancia para el riesgo, Officine Grandi Riparazioni in Turín (OGR, uno de los programas insignia de Fondazione CRT y un centro de filantropía internacional para la innovación y la cultura contemporánea), ha creado en su presupuesto anual una categoría de innovación que es deliberadamente imprecisa para facilitar la flexibilidad y una interacción más fluida entre arte y cultura, tecnología y los programas que incorporan a los dos.<sup>5</sup> Esta flexibilidad también hace que OGR pueda complementar su enfoque proactivo con una programación reactiva.<sup>6</sup> Por ejemplo, en el peor momento de la primera ola de la pandemia, un ala de OGR se transformó en un hospital de campaña con 100 camas para aliviar a los hospitales abarrotados.<sup>7</sup> Para los directores de campaña, es crucial conservar la confianza bajo circunstancias variables.



En el cumplimiento de su misión, los **constructores de campo** no solo cuentan con una profunda experiencia que es específica en su ámbito, pero también cuentan con un extenso ecosistema externo de expertos,



## Arquetipos Operativos | Arquetipos en la práctica

socios implementadores y audiencias o comunidades destinatarias. Esto ayuda a formar un efecto multiplicador más potente y una sostenibilidad a largo plazo, que son inquietudes particularmente relevantes cuando los constructores de campo salen del campo. Para lograr esto de una forma más eficaz, este arquetipo depende cada vez más de una función de comunicación robusta. Como un constructor de campo reconocido a nivel mundial, Wellcome Trust se dedica a fortalecer a las instituciones encargadas de generar, diseminar y aplicar los conocimientos científicos para catalizar ideas innovadoras y sentar la base empírica para lograr intervenciones sanitarias eficaces.<sup>8</sup> Además de construir los conocimientos a través de su trabajo con investigadores externos, Wellcome ha invertido en acrecentar su lista de expertos científicos y asesores internos que ayudan a guiar a la organización y a comunicar a un público relevante los hallazgos de las investigaciones.<sup>9</sup>

Los **catalizadores de emprendimiento** son receptivos a la flexibilidad, la experimentación y al riesgo para lograr que las soluciones iniciales, no comprobadas, puedan arraigarse y aportar un impacto significativo. Los financiadores que pertenecen a este arquetipo se desvuelven con varios instrumentos de financiación, incluyendo la concesión de subvenciones y la inversión de impacto. Además, este arquetipo requiere enfocarse en un poder de convocatoria que reúna a un conjunto diverso de voces que aporte una visión más nítida para descubrir soluciones iniciales prometedoras e invertir en estas. Como catalizador de emprendimiento que se concentra en promover y facilitar la conservación de la biodiversidad en Brasil, la Fundación Grupo Boticário usa una variedad de instrumentos financieros, incluido un programa de aceleración del impacto ambiental para fortalecer la capacidad de la comunidad para realizar inversiones influyentes.<sup>10</sup> Para hacerlo, la fundación cuenta con los líderes de la comunidad, quienes tienen la experiencia y el conocimiento del lugar para acelerar los programas innovadores tanto dentro y fuera de las áreas de conocimiento de la fundación.<sup>11</sup> Según Thiago Piazzetta Valente, especialista en biodiversidad de la



## Arquetipos Operativos | Arquetipos en la práctica

fundación: «En un principio nos dimos cuenta de que... necesitábamos conectar con ecosistemas más amplios y usar nuestros recursos filantrópicos como un capital flexible y catalítico para lograr iniciativas empresariales de gran repercusión». <sup>12</sup>

Los **diseñadores** tienden a trabajar en áreas que carecen de otro apoyo financiero o soluciones. Aún en este contexto, los diseñadores toman en cuenta cómo las intervenciones impulsadas internamente afectarán a las partes interesadas. Esto lleva a una exhaustiva investigación y evaluación del panorama –incluidas conversaciones con las poblaciones afectadas, expertos en los problemas o en el área geográfica y otros financiadores– lo que es importante para garantizar que el diseño concebido para el programa aborde una necesidad insatisfecha. En 2022, cuando el Fondo de beneficencia William G. McGowan, con sede en Chicago, creó su programa RISE (Readiness In Skilled Employment) para enfrentar los altos niveles de desempleo en una región remota del noreste de Pensilvania, no lo hizo bajo la creencia de que el fundador es el que más sabe. <sup>13</sup> Más bien, según la directora ejecutiva del fondo, Diana Spencer, fue impulsado por un «intenso deseo de implementar soluciones integrales para una necesidad urgente en la comunidad. Ninguna otra organización estaba llenando este vacío». Mediante la investigación exhaustiva de la necesidad de desarrollar una intervención basada en evidencias, este diseñador eventualmente quiere escalar su programa a lo largo del sector público. <sup>14</sup>



Los **suscriptores** normalmente tienen operaciones optimizadas en las que dan prioridad a las capacidades de subvención y de forjar relaciones, y son impulsados por los valores, el interés, o las experiencias personales del fundador en vida o de su legado. Por lo general, los suscriptores ofrecen un apoyo significativo, a largo plazo, a instituciones importantes o apreciadas. Los suscriptores eficaces evalúan de forma periódica cómo sus convicciones personales, valores e intereses pueden abordar los desafíos del momento, tales como pensar en cómo centrar a las comunidades tradicionalmente



## Arquetipos Operativos | Arquetipos en la práctica

marginadas y vulnerables, incluso por medio de las instituciones élites a las que apoyan. Como suscriptor que se deja guiar por los valores y principios de Laurie M. Tisch, una fundadora involucrada y dedicada, el programa Arts in Health del Fondo de Iluminación Laurie M. Tisch está dedicado a aprender de los demás y a asumir un enfoque reactivo a la programación concentrándose en apoyar las metas definidas por los líderes en el campo.<sup>15</sup> Según su director ejecutivo, Rick Luftglass: «No estábamos ideando soluciones. Estábamos identificando lo que ya existe, que se podría aprovechar, explotar, ampliar y desarrollar».<sup>16</sup>

Para los **sembradores**, entre los principales recursos y capacidades se encuentran los instrumentos financieros flexibles y sin restricciones, la reputación, la formación de redes y relaciones, las asociaciones y el liderazgo. Estos se clasifican por prioridad al incorporar relaciones existentes, incluyendo contribuciones y ciclos de retroalimentación con los beneficiarios. Sin embargo, los sembradores pueden correr el riesgo de ampliarse demasiado y sobrecargarse en sus compromisos y su enfoque. Así, los sembradores adeptos se concentran deliberadamente en revisar su estrategia y desarrollar métodos robustos de evaluación para garantizar que su estrategia produzca el resultado concebido. En el rol de sembrador, la iniciativa BUILD (Building Institutions and Networks) de la Fundación Ford cumple con su compromiso de enfrentar la desigualdad principalmente aprovechando recursos financieros sustanciales, ampliados por su reputación, influencia y liderazgo.<sup>17</sup> Además de sus subvenciones flexibles, las asociaciones y la participación son una parte integral de BUILD.<sup>18</sup> Según la directora de programa, Kathy Reich, la iniciativa «siempre está buscando las sugerencias de los beneficiarios, incluyendo el desarrollo y la revisión de la estrategia de BUILD, en todas nuestras propuestas de asistencia técnica, y en nuestra evaluación. Nos aseguramos de que realmente haya una voz significativa de parte del socio beneficiario».<sup>19</sup>



### TEMAS EMERGENTES

#### Filantropía basada en la confianza

Aunque se puede buscar la equidad de forma significativa con todos los arquetipos, las categorías de agencia de talento, catalizador de emprendimiento y sembrador están particularmente bien posicionadas para ser receptivas a la filantropía basada en la confianza ya que colocan en el centro de su labor a aquellos más cercanos a los desafíos que están enfrentando. Estos arquetipos se guían por capacidades semejantes, incluyendo redes de relaciones, flexibilidad/agilidad y conocimiento, y mantienen un enfoque menos intervencionista que permite que los beneficiarios puedan concebir y dirigir su propia programación. Para lograr una eficacia duradera, estos y otros arquetipos invierten en comunicaciones para realzar la transparencia, la confianza y dinámicas de poder más equitativas.



#### Cambios sistémicos

En respuesta a los desafíos complejos, interconectados y crecientes, cada vez más financiadores utilizan estrategias orientadas a sistemas. Mientras que la mayoría de los arquetipos operativos pueden incorporar enfoques de sistemas, las agencias de talento, los laboratorios de ideas, directores de campaña, constructores de campo y sembradores se encuentran naturalmente bien equipados para abordar el amplio rango de cambios de sistemas. Para hacerlo de forma eficaz, estos arquetipos se apoyan en su experiencia y sus conocimientos internos, sus amplias redes, proximidad a su público, poder de convocatoria, construcción de capacidades y habilidad para abogar o comunicar. Para los diseñadores y suscriptores que quieran contribuir a un cambio sistémico, es importante analizar cuál área de especialidad pueden satisfacer con sus capacidades en el panorama general.



#### Evaluación del impacto

En todos los arquetipos es crucial medir y demostrar el impacto, aun cuando pueda diferir su expresión. Para los directores de campaña y los laboratorios de ideas, que están evaluando el impacto de las iniciativas con productos específicos, de duración limitada y tangibles, esta tarea puede ser sencilla.



## Arquetipos Operativos | Arquetipos en la práctica

Para otros arquetipos, incluidos los constructores de campo, diseñadores, agencias de talento y sembradores, las decisiones experimentales de financiamiento y las «grandes apuestas» pueden generar resultados inesperados que requieren otro tipo de objetivo final para la evaluación del impacto. Para los arquetipos como el catalizador de emprendimiento y el sembrador –que favorecen el financiamiento sin restricciones– los modelos de evaluación, marcos y métricas se pueden desarrollar junto con los beneficiarios una vez que hayan comenzado su labor.

### Talento y reclutamiento

Los arquetipos operativos afectan la forma de abordar el reclutamiento y el talento. Por ejemplo, los arquetipos del laboratorio de ideas, el diseñador y el constructor de campo requieren especialistas con profunda experiencia en su tema. En cambio, los arquetipos como el director de campaña y la agencia de talento podrían requerir un nivel de conocimientos más general, pero a su vez una mayor experiencia en la formación de redes y coaliciones. A pesar de que algunos en el sector se orienten más hacia la contratación de talento generalista, muchos financiadores aún utilizan la experiencia en áreas específicas como su principal criterio para el reclutamiento, sin importar cuales competencias exige el arquetipo para lograr el éxito. En cambio, los financiadores podrían plantear sus necesidades de talento partiendo de su arquetipo.



Esto es aún más importante para los financiadores que terminan haciendo una transición de arquetipos. Los laboratorios de ideas, constructores de campo y diseñadores altamente especializados que pasan a un modelo más generalista, como el director de campaña, el catalizador de emprendimiento o el sembrador, requieren una constelación distinta de talentos y capacidades. La experiencia profunda se vuelve menos valiosa. En cambio, en estos arquetipos se buscan generalistas que puedan convocar, cultivar redes y construir relaciones. Es posible que haya que crear trayectorias profesionales y salidas para el talento dedicado exclusivamente a la profundización de temas o especialización técnica. Este cambio también exige que se invierta en una comunicación más robusta para apoyar los esfuerzos de promoción, formación de relaciones y programación.

## ¿Escalar o gastar activos? Cómo el análisis de los arquetipos operativos puede ayudar a optimizar las operaciones y el impacto.

La magnitud de los desafíos que la sociedad enfrenta actualmente, además de las normas sociales cambiantes, ha llevado a que muchas filantropías acepten el llamado a actuar con más urgencia. Por lo tanto, más financiadores buscan escalar cada vez más su continua labor filantrópica con la expectativa de ampliar el impacto o lanzarse de lleno a gastar todos sus recursos en un plazo reducido. Sin embargo, este proceso no se limita a escoger el ritmo de los gastos; más bien, se trata examinar minuciosamente la estrategia para reunir y aprovechar los recursos adecuados en una escala y periodo de tiempo adecuados.

Aunque no existe una fórmula mágica que indique el camino exacto a seguir, un análisis bien pensado y deliberado del arquetipo operativo sacará a la luz consideraciones importantes, incluyendo lo que los financiadores están en mejores condiciones de hacer, cómo lo pueden hacer y con quién. Esto, a su vez, ayudará a priorizar y determinar la secuencia de los objetivos para escalar o gastar activos, y lograr una mejor claridad en cuanto a la estrategia, la capacidad de respuesta y el impacto.

Las **agencias de talento** que buscan escalar a menudo comienzan por aumentar las donaciones sin restricciones, invirtiendo en más personal con las aptitudes sustanciales más importantes para este arquetipo, y aumentando la cantidad de plataformas de convocatoria. Al mismo tiempo, escalar implica expandir la función de comunicaciones y dedicar más fondos a iniciativas de colaboración con financiadores semejantes. Las agencias de talento que buscan gastar sus activos y retirarse del campo podrían considerar posibles socios que puedan continuar su labor, además del legado y los aprendizajes que dejará el financiador. Por lo tanto, mientras que se disminuirá de forma gradual la programación, el personal y la financiación de acuerdo con el cronograma previsto, las subvenciones, comunicaciones y funciones de aprendizaje continuarán hasta el final.

Los **laboratorios de ideas** que deciden acelerar las operaciones otorgan prioridad a escalar la experiencia interna, investigación y capacidad de análisis. Una decisión crucial en este momento es la de profundizar en los



problemas actuales o expandir hacia áreas nuevas. Para garantizar que los hallazgos impartan un impacto significativo será necesario expandir las iniciativas de promoción –y el talento para la promoción– además de una inversión en las comunicaciones. Para los laboratorios de ideas que decidan llegar a su fin, podría tener sentido aumentar su enfoque en la reforma de políticas como una forma de impulsar el cambio sistémico que sobrevivirá a la organización.

Los **directores de campaña** que estén escalando necesitan más personal especializado en la promoción, convocatoria, formación de coaliciones, comunicaciones y subvenciones. Los directores de campaña que buscan finalizar sus operaciones podrían querer concentrarse en comunicar sus planes, incluidos sus cronogramas, a las partes interesadas, y crear conciencia sobre la importancia del problema.

Los **constructores de campo** que buscan escalar sus iniciativas invierten en conocimiento interno y experiencia, además de expandir la capacidad de las redes externas de expertos, asesores e instituciones. Esto podría implicar que ofrezcan un apoyo más general, sin restricciones, a las instituciones y movimientos. Para acelerar el impacto concebido, las capacidades de promoción y comunicación se pueden aumentar de forma significativa. Al gastar sus activos, los constructores de campo asumen grandes iniciativas de evaluación para garantizar que las organizaciones, políticas y redes que crean o apoyan sean viables y sigan prosperando después de su salida. Además, los constructores de campo a menudo hacen subvenciones de grandes apuestas en legado a instituciones importantes para garantizar que el campo se encuentre en la posición adecuada para lograr impacto a largo plazo.

Los **catalizadores de emprendimiento** que estén escalando sus iniciativas podrían otorgar prioridad al reclutamiento de personal adicional que tenga experiencia y proximidad con las áreas y geografías del problema central. Otros pasos podrían incluir la expansión del arsenal de instrumentos financieros y la formación de redes junto con espacios adicionales de convocatoria. Los catalizadores de emprendimiento que buscan gastar sus activos pueden involucrarse en iniciativas importantes para garantizar que las organizaciones con viabilidad comprobada puedan atraer financiamiento adicional.

Los **diseñadores** que buscan aumentar sus intervenciones filantrópicas invierten en investigación interna, análisis del panorama, capacidades de diseño de programa y la función de evaluación de aprendizaje e impacto. Expandir la promoción, las comunicaciones y la formación de relaciones, especialmente con legisladores, puede asegurar que adopten y escalen con más rapidez las intervenciones que han diseñado. Cuando están llegando a su fin, los diseñadores generalmente buscan brindar un apoyo que garantice que su salida no tenga un efecto adverso en la sostenibilidad o capacidad de escalar los programas, socios implementadores o las comunidades a las que sirven.

Los **suscriptores** que escalan sus intervenciones filantrópicas reclutan talento con subvenciones, diseño de programas, evaluación y experiencia en la formación de relaciones. También se puede considerar una mayor inversión en consultores externos, expertos y asesores, además de expandir redes y espacios de convocatoria. Para los suscriptores que planean gastar sus activos, es importante concentrarse en las iniciativas de evaluación y aprendizaje, además de las comunicaciones, para consolidar el legado que buscan. Otra técnica que se menciona es la de dar subvenciones derivadas de un legado a instituciones clave.

Los **sembradores** que quieren escalar sus iniciativas que ya son amplias pueden aumentar tanto el tamaño de las subvenciones individuales y el número de subvenciones. Esto, a su vez supone la contratación de personal adicional para la concesión de subvenciones y la formación de relaciones sólidas basadas en la confianza. Una función expandida de comunicaciones facilita los ciclos de retroalimentación robustos y la diseminación de lo que se ha aprendido. Se podría dedicar financiación y talento adicionales a la formación de redes de beneficiarios y financiadores semejantes. Para los sembradores que deciden gastar sus activos, es importante invertir en las iniciativas de evaluación frecuentes para garantizar la sostenibilidad y la resiliencia de los beneficiarios, además de preservar y ser curadores de ideas y aprendizajes.

# Integración de la equidad

Los financiadores y beneficiarios han alzado su voz cada vez más sobre la falta de equidad en las dinámicas de poder en la filantropía. Muchos defienden las donaciones basadas en la confianza, flexibles, participativas e inclusivas. Al iniciar este recorrido, los financiadores en los distintos arquetipos operativos (ver la tabla en las páginas 10 a 13) observan los siguientes factores:

**Recursos financieros:** Dado que la mayoría de las filantropías lideran con recursos financieros, estas tienen poder. La integración de la equidad en un arquetipo operativo implica compartir o ceder su poder mediante subvenciones flexibles y sin restricciones; reducir los obstáculos en la aplicación y los reportes; e incluir a los beneficiarios y miembros de las comunidades de primera línea en la toma de decisiones.

**Talento:** La mayoría de las filantropías consideran que su personal es su principal recurso. A menudo el personal asume la función de expertos, implementadores de modelos operativos, y guardianes de recursos importantes, trabajo de primera línea, relaciones y conocimiento. Para centrar la equidad interna y externa las filantropías están contratando cada vez más personal que ha vivido experiencias que aportan una variedad de perspectivas y puentes para las comunidades a las que atienden. Además, el personal más cercano al campo puede tener más poder para formar programas y decisiones importantes.

**Gobernanza y toma de decisiones:** Es importante quién está en la mesa de decisiones. Las filantropías que quieren incorporar prácticas más equitativas en sus arquetipos buscan alinearse con la junta directiva en cuanto a la equidad interna y externa. Fundamentalmente, buscan garantizar que la junta represente una diversidad de perspectivas, experiencias vividas y comunidades.

**Es importante quién está en la mesa de decisiones. Las filantropías que quieren incorporar prácticas más equitativas en sus arquetipos buscan alinearse con la junta directiva en cuanto a la equidad interna y externa.**

**Comunicación:** Los financiadores que integran la equidad incorporan las perspectivas de los beneficiarios de una manera auténtica. Esto supone el uso activo de ciclos robustos de retroalimentación y permitir que los beneficiarios y las comunidades interactúen de forma abierta sin la participación del financiador. Es bien sabido que la presencia de un financiador puede atenuar la franqueza.

**Redes y relaciones:** Los cambios en las dinámicas de poder exigen que las filantropías contemplen en qué redes participan para evitar caer en la trampa de aislarse en un entorno de ideas semejantes. Invitar a todas las voces a participar en la planificación, diseño de programas y toma de decisiones también altera la dinámica de poder.

**Riesgo:** Las filantropías que buscan integrar la equidad en todos los aspectos de su arquetipo operativo se emprenden en esfuerzos deliberados para ceder el poder aceptando riesgos y aprendiendo de los fracasos. Esto no solo facilita que salgan a la luz soluciones innovadoras, sino que también permiten que las soluciones sean impulsadas por quienes están más cerca de los problemas y las comunidades.

### **La licencia para operar de la filantropía: la importancia de reflexionar sobre la intersección entre la responsabilidad y la legitimidad**

La cuestión de la legitimidad ha adquirido notoriedad en los últimos años en medio de críticas punzantes del sector filantrópico que han surgido por parte de observadores externos y dentro de la misma filantropía. Asimismo, ha estado bajo el microscopio la responsabilidad, particularmente a medida que más voces señalan que la filantropía en gran parte sigue sin tener que rendir cuentas. Por consiguiente, muchos financiadores se están volviendo más abiertos y están preocupándose más del desequilibrio de poder inherente a la filantropía. Estos financiadores, junto con otros líderes de organizaciones sin fines de lucro, también están tomando más conciencia y están hablando más sobre la necesidad de reconocer, desafiar y abandonar las prácticas extractivas, explotadoras o performativas con respecto a los beneficiarios y las comunidades. Sin embargo, para muchas filantropías, a menudo ante quienes o qué se sienten responsables no está conectado con lo que consideran son las fuentes de su legitimidad. Esta discrepancia pone de relieve una interrelación poco explorada y apreciada entre la responsabilidad y la legitimidad.

## Arquetipos Operativos | Integración de la equidad

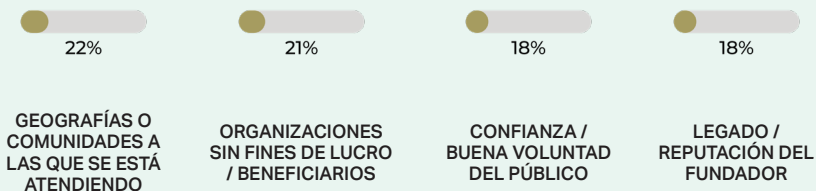
¿Por qué es importante esta intersección, y cómo su estudio cuidadoso puede conducir a dinámicas de poder más equilibradas y equitativas? En un sentido recíproco, una filantropía debería sentirse responsable ante las fuentes que le otorgan legitimidad a sus intervenciones y licencia para operar. Hasta cierto punto, las fuentes de legitimidad sirven como metas formales o informales de responsabilidad. Demostrar responsabilidad por medio de comunicaciones transparentes, enfoques participativos de concesión de subvenciones, equidad externa, iniciativas de inclusión y justicia racial, y evaluaciones públicas puede contribuir a construir legitimidad.

En 2021, RPA lanzó una [herramienta de autoevaluación en línea\\*](#) basada en el Marco de la Filantropía y diseñada para ayudar a que los financiadores comprendan mejor cómo sus procesos se alinean con las acciones externas. Hasta la fecha, casi 400 encuestados en todo el mundo han contestado las herramientas autoadministradas. Estas contribuciones iluminan las perspectivas sobre cómo la intersección entre la legitimidad y la rendición de cuentas sigue siendo el punto ciego de la filantropía.

Cuando se les pide que especifiquen las principales tres entidades ante quienes se sienten responsables, la mayoría de los encuestados seleccionaron principalmente a los siguientes:



Sin embargo, cuando se les pidió que enumeraran sus principales fuentes de legitimidad, los encuestados seleccionaron principalmente a los siguientes:



Es notable que entre los encuestados que dijeron que las «geografías o comunidades atendidas» están entre las tres fuentes principales de donde proviene su legitimidad, menos de la mitad se sintió responsable ante la misma categoría. También cabe destacar que solo un 2 % de los financiadores se sienten responsables ante el personal, lo que conlleva implicaciones de equidad interna, inclusión y dinámicas de poder.

Estas divergencias requieren atención y acción. Idealmente, este proceso debería incluir mecanismo de rendición de cuentas y ciclos de retroalimentación con el personal, los beneficiarios y los socios. No hacerlo podría contribuir a una fractura en la confianza, credibilidad y reputación y también podría exacerbar las desigualdades internas y externas.

\*Podrá acceder a la herramienta y aportar sus perspectivas [aquí](#).

## Conclusión: Potenciar los beneficios de los arquetipos operativos

El enfoque en los arquetipos operativos permite al financiador articular cómo usa sus recursos, instrumentos y capacidades para lograr su visión. Los arquetipos pueden ayudar a que los fundadores comprendan mejor *dónde están* (estado actual), *a dónde quieren ir* (estado al que aspiran), *cómo se comparan* con otros actores en el campo, y su *posición única* en el ecosistema de otras filantropías y socios. Comprender los arquetipos operativos hace que una filantropía pueda:

- Alinear mejor sus recursos existentes, su conjunto de habilidades y sus métodos
- Esquematizar las posibles brechas en las capacidades internas o los cambios externos que hay que abordar
- Permitir cambios estratégicos bien considerados, incluyendo escalar las operaciones o gastar sus activos

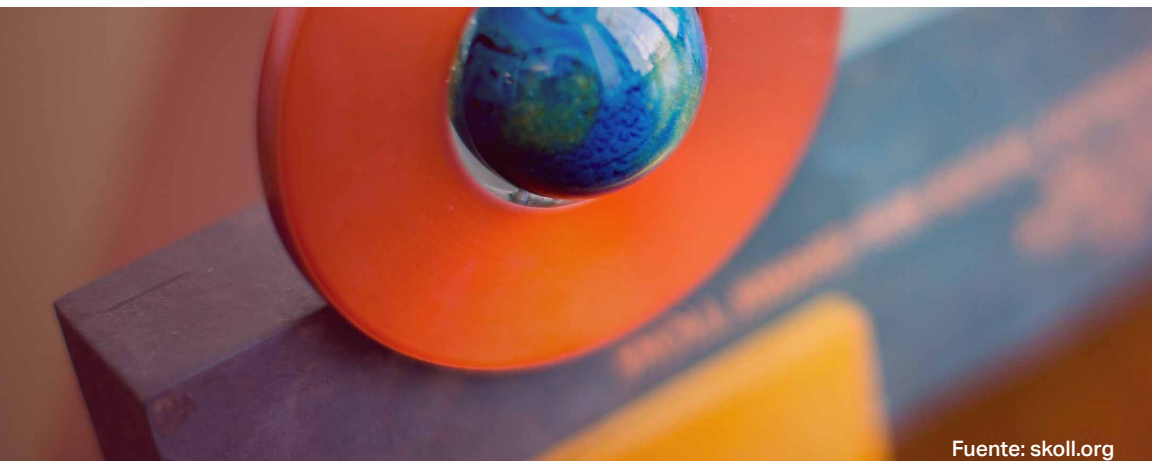
## Arquetipos Operativos | Conclusión

- Asegurar que los distintos arquetipos operativos que emplea una organización se complementen entre sí
- Iluminar y eliminar tensiones en torno a cómo una filantropía se visualiza y cómo funciona en realidad
- Abordar problemas de equidad e inclusión
- Diseñar métodos de evaluación de impacto que se vinculen al enfoque operativo del financiador

Y, al igual que su marco de la filantropía, los arquetipos operativos de una filantropía pueden (¡y deberían!) volver a evaluarse tras cambios en las condiciones.

A medida que las filantropías aplican este instrumento, sus perspectivas contribuirán a un impacto más poderoso para nuestro sector en su totalidad. Agradecemos a la comunidad de aprendizaje de Teoría de la Fundación y a todos los socios de pensamiento por su compromiso con el progreso de la práctica de la filantropía.

# Los arquetipos operativos en acción: estudios de caso de las fundaciones



Fuente: skoll.org



## AGENCIA DE TALENTOS

### El Premio Skoll al Emprendimiento Social, Fundación Skoll.

**Ubicación:** Estados Unidos

**Año de fundación:** 1999

**Tipo de fundación:** Fundación de patrimonio independiente o privado

**Presupuesto para subvenciones:**

USD 140 millones/año

**Presupuesto operativo:**

USD 100 millones/año

**Áreas de enfoque:** Clima, justicia racial, pandemias y fortalecimiento de sistemas sanitarios, gobernanza eficaz, economías inclusivas

**Tamaño del personal:** 65

El programa distintivo de la Fundación Skoll, el Premio Skoll al Emprendimiento Social (SASI, por sus siglas en inglés), es un ejemplo paradigmático del modelo operativo de la agencia de talentos. Las agencias de talentos buscan, fortalecen y promueven agentes de cambio pioneros, concentrándose más en el potencial futuro del impacto que en las operaciones actuales. Bajo este programa de Skoll, seleccionan innovadores sociales –que han determinado que están listos para generar un impacto significativo– para recibir financiamiento sin restricciones en el transcurso de tres años para escalar su trabajo y aumentar su apoyo en su ecosistema respectivo. El financiamiento es solo una parte de la triple estrategia de la

Fundación Skoll, que la organización describe como «invertir, conectar y promover». Por lo tanto, el impacto de Skoll no solo se basa en los premios monetarios (invertir), sino también



## Arquétipos Operacionais em Ação: Estudos de Casos de Fundação

en convocar a practicantes que ejercen un impacto social (conectar) y en resaltar el talento en torno al impacto social (promover), ayudando de esta forma a que los agentes de cambio sean reconocidos y reciban apoyo de otros posibles financiadores y colaboradores.

Para implementar su tipo de modelo operativo, la agencia de talentos, la Fundación Skoll cuenta con un abordaje profundo de su programación, que se concentra en el Premio Skoll como una de las iniciativas centrales de la organización. La Fundación Skoll invierte recursos considerables en maximizar la visibilidad y la influencia del premio y decide ejerce bastante disciplina en la ejecución de su plan. Este plan incluye un escrutinio riguroso de los candidatos y exhibir a los galardonados en el Foro Mundial Skoll, una reunión anual de líderes globales de iniciativas de cambio social. Sin embargo, ser disciplinado no significa necesariamente ser dogmático o estático; la Fundación Skoll ha estado experimentando con nuevas formas de identificar y apoyar el talento en torno al impacto social. Rachel Flynn, directora de Funder Alliances en Skoll, explica que la fundación ha comenzado a asumir una estrategia más orientada hacia los sistemas para abordar los problemas sociales y ambientales, lo que implica involucrarse con un rango diverso de actores: «En lugar de enfocarse solo en emprendedores sociales a nivel mezzanine y sus organizaciones, ahora también estamos identificando y concediendo subvenciones a constructores, líderes locales, y también grandes organizaciones internacionales no gubernamentales de una manera que representa un cambio importante de a quién estábamos financiando –y cómo los estábamos financiando– en el pasado».

Uno de los atributos que distinguen al modelo operativo de la agencia de talentos es que reconocen que los individuos y las organizaciones que están directamente expuestos a los problemas que buscan resolver a menudo aportan una perspectiva y capacidades que son únicas. La Fundación Skoll demuestra que está consciente de esto mediante su programación. Tal como lo señala Flynn, Skoll otorga prioridad a «encontrar a esos líderes cercanos que cuentan con experiencia vivida en las comunidades y regiones

**Skoll otorga prioridad a «encontrar a esos líderes cercanos que cuentan con experiencia vivida en las comunidades y regiones que se enfrentan a los desafíos que se han propuesto a resolver».**

**Rachel Flynn**  
directora, Funder Alliances,  
Fundación Skoll

que se enfrentan a los desafíos que se han propuesto a resolver». Esta disposición de dejarlo en manos de quienes tienen experiencia directa con los desafíos sociales que están enfrentando refleja un enfoque relativamente descentralizado en la toma de decisiones, conforme al cual los aportes claves de estrategia y diseño provienen de los socios, y no exclusivamente de los líderes de la organización. A su vez, la toma de decisiones descentralizada informa el enfoque proactivo de Skoll para identificar las prioridades temáticas y ayudar al personal y a los líderes de Skoll a determinar las áreas que se proponen como objetivo para financiar.

A pesar de que es evidente que el financiamiento es un importante estímulo para sus galardonados, los beneficios del Premio Skoll van más allá del dinero. El reconocimiento que recibe un galardonado Skoll –incluso un finalista– es un claro indicio para otros financiadores del potencial de una organización para efectuar un gran impacto. En reconocimiento de este valor, la fundación depende de un enfoque operativo de relaciones altamente interconectadas para ofrecer este beneficio de señalar talentos. Flynn y sus colegas en Skoll dedican mucho tiempo a conversar con otros financiadores sobre las organizaciones con las que se han involucrado por medio del Premio Skoll. Sin embargo, aun cuando la colaboración es parte central de la labor de esta agencia de talentos, y la Fundación Skoll desarrolla internamente muchos de sus recursos para los Premios Skoll, involucrando a consultores externos solo en elementos limitados y específicos de la ejecución del programa. Al hacer esto, la organización se asegura de que los Premios Skoll mantengan fidelidad a la visión del fundador Jeff Skoll y a la misión central de la agencia de talentos que es reconocer a los principales agentes de impacto social.

**ATRIBUTOS  
ESENCIALES**

**Razón/Propuesta de valor**  
(¿Qué hace y por qué lo hace?)

Invertir, conectar y abogar por innovadores sociales prometedores y agentes de cambio

**Recursos/Con qué se lidera**  
(¿Cuál es el principal activo –financiero o no– que se utiliza para llevar a cabo la misión?)

Recursos financieros y flexibilidad  
Reputación  
Redes

**Principales capacidades/habilidades**  
(¿Cuáles son sus principales habilidades, áreas de conocimiento o capacidades?)

Identificar a los principales agentes del impacto social  
Aprendizaje  
Colaboración

**Equidad**

(¿Cómo incluye la voz de aquellos más afectados y comparte el poder?)

No se basan exclusivamente en el liderazgo organizacional para el diseño estratégico y de programa, en cambio buscan de forma deliberada los aportes de los líderes de la comunidad con experiencia vivida en las áreas de enfoque

**Respuesta/Actividades**

(¿Qué hace para abordar un problema o avanzar una solución?)

Financiamiento significativo sin restricciones  
Convocatoria de agentes de cambio social  
Ayudar a los agentes de cambio a obtener el reconocimiento y apoyo de los financiadores y miembros del ecosistema  
Involucrar a un rango diverso de actores de una variedad de sectores

**Principal audiencia**

(¿Para quién lo hace?)

Agentes de cambio prometedores en el impacto social  
Financiadores socios  
Ecosistema de cambio sistémicos

**Comunidad a la que se atiende**

(*si es distinta a la audiencia primaria*).

(¿Para quién lo hace?)

Comunidades afectadas por el cambio climático, desigualdades socioeconómicas e injusticias sistémicas  
Ecosistema filantrópico/Financiadores socios

**Relaciones/alianzas**

(¿Con quién lo hace?)

Financiadores semejantes  
Sector internacional sin fines de lucro  
Socios beneficiarios/agentes de cambio que reciben apoyo

**Evaluación del impacto**

(¿Dónde se pueden ver los resultados?)

Éxitos comprobados de intervenciones por agentes de cambio a los que respaldan, apoyo a los finalistas y ganadores del premio por parte de otros financiadores, y adopción de mejores prácticas de los financiadores semejantes en los cambios sistémicos y otros socios en el ecosistema



Fuente: [arnoldventures.org](http://arnoldventures.org)



## LABORATORIO DE IDEAS

### Arnold Ventures

**Ubicación:** Estados Unidos

**Año de fundación:** 2010

**Tipo de fundación:** Filantropía familiar

**Presupuesto para subvenciones:**

USD 400 millones/año

**Áreas de enfoque:** Política doméstica estadounidense en las áreas de atención sanitaria, justicia penal, financiamiento público, educación, democracia, inmigración, clima, opioides, vivienda, donación de órganos, acceso a los anticonceptivos, políticas basadas en evidencias

**Tamaño del personal:** 110

La labor de Arnold Ventures está impulsada por la exigencia de identificar, promover e invertir en políticas y programas basados en evidencias que aumenten al máximo las oportunidades y disminuyan la injusticia a lo más mínimo. Para poner en acción este estimable cometido, Arnold Ventures utiliza el arquetipo operativo del laboratorio de ideas, que describe a las filantropías que aplican los conocimientos y la investigación para diseñar soluciones de cambio sistémico y luego difundir estas soluciones a las partes interesadas que las pueden implementar.

En sus operaciones y concesión de subvenciones, Arnold Ventures asume un enfoque operativo más profundo

que amplio. La organización impulsa los cambios en sus distintos ámbitos políticos desarrollando los conocimientos sobre qué funciona mejor y luego apoyando las iniciativas de promoción para avanzar esas soluciones. Para implementar este modelo es necesario contar con amplios recursos para evaluar las investigaciones, comunicar los hallazgos, e interrelacionarse con legisladores. Aunque Arnold Ventures compra –o subcontrata– parte de esta capacidad con subvenciones externas de investigadores, gran parte de sus actividades no relacionadas a las subvenciones ocurre de forma externa. Ciertamente, el equipo interno de expertos de primera es uno de sus mejores recursos, y uno de los atributos que lo define dentro del arquetipo operativo del laboratorio de ideas.

Sam Mar, vicepresidente de Arnold Ventures, observa que la organización ha optado por adoptar un enfoque más proactivo que reactivo en la selección de los temas normativos en los que se concentrarán. Tal como lo indica Mar, al dejar en manos de expertos externos la estrategia de subvenciones se corre el riesgo de perder la dirección estratégica: «El riesgo es que nos atrae la persona que hace la mejor presentación o que suena más inteligente o tiene muchos títulos, en vez de desarrollar primero nuestro propio punto de vista y luego buscar personas que estén alineadas con esa estrategia». Al mismo tiempo, según lo explica Mar, esto permite que Arnold Ventures tenga capacidad de reacción a los sucesos actuales. Por ejemplo, durante la pandemia de COVID-19 el equipo de justicia penal hizo un giro hacia el problema del encarcelamiento excesivo en las prisiones, donde las altas tasas de infección presentan un riesgo sanitario.

Al asumir este enfoque proactivo, Arnold Ventures también mantuvo un sistema altamente centralizado en la toma de decisiones, donde la junta interviene en la mayoría de las subvenciones que hace la organización para mantener una coherencia estratégica entre los múltiples equipos de la organización. Mar explica que: «queremos asegurarnos de que estamos alineados y de acuerdo con la dirección futura que visualiza la junta para Arnold». En parte, este modelo centralizado se origina de la carta de la organización y la forma en que se mantiene estrechamente conectada con los fundadores, Laura y John Arnold, quienes están activamente involucrados en la dirección general y las operaciones cotidianas de la organización.

Aunque la formación de la base empírica para una política social eficaz sigue siendo la esencia del arquetipo operativo de Arnold Ventures, este laboratorio de ideas ha comenzado a invertir cada vez más en comunicar y promover sus hallazgos sobre cuales políticas funcionan. «La investigación y la evidencia están muy bien y son necesarias para saber cuáles políticas funcionan y por qué funcionan», indica Mar, «pero nada de eso es suficiente si nadie está al tanto de este conocimiento».

**«La investigación y la evidencia están muy bien y son necesarias para saber cuáles políticas funcionan y por qué funcionan, pero nada de eso es suficiente si nadie está al tanto de este conocimiento».**

**Sam Mar**  
vicepresidente, Arnold  
Ventures

En reconocimiento de la necesidad de abogar por las políticas basadas en las evidencias, y no solo descubrirlas, en 2019 Arnold Ventures pasó de ser una fundación 501(c)(3) a una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.), valiéndose así de opciones para la concesión de subvenciones –sobre todo las donaciones de promoción política– que no están disponibles para la mayoría de las fundaciones 501(c)(3). Esta transición es un excelente ejemplo de un enfoque operativo creativo hacia la flexibilidad, conforme al cual una organización adapta su estructura y programación para lograr su misión. Cuando relata la decisión de reestructurar, Mar describe cómo «nos dimos cuenta de que estábamos dejando que el código tributario dictara nuestra estructura, en vez de la estrategia y el objetivo». En otras palabras, aunque su denominación fiscal 501(c)(3) conlleva ciertas ventajas impositivas, sus restricciones sobre las actividades de promoción estaban impidiendo que Arnold Ventures lograra su mayor impacto como laboratorio de ideas dedicado a promover y apoyar las políticas basadas en evidencias.

Además de cambiar su estructura organizacional, Arnold Ventures ha enfatizado cada vez más un enfoque de relaciones interconectadas, particularmente dentro del ecosistema de la política económica. Tales relaciones son la clave de llevar las ideas de políticas del informe estratégico a la legislación. Por consiguiente, como indica Mar: «las relaciones que tenemos con los legisladores son importantes porque nos gustaría poder dar datos, evidencia y recomendaciones en tiempo real a las personas que toman estas decisiones, ya sea en el gobierno federal o en los estados». Al cultivar estas relaciones, apoyar y fomentar políticas eficaces y concentrarnos en la comunicación y diseminación del conocimiento, Arnold Ventures utiliza el arquetipo operativo del laboratorio de ideas para asegurarse de lograr un impacto no solo mediante ideas teóricas, sino también por medio de acciones concretas.

**ATRIBUTOS  
ESENCIALES**

**Razón/propuesta de valor**  
(¿Qué hace y por qué lo hace?)

Identificar, promover e invertir en políticas y programas basados en evidencias que aumenten al máximo las oportunidades y disminuyan la injusticia a lo más mínimo.

**Recursos/con qué se lidera**  
(¿Cuál es el principal activo –financiero o no– que se utiliza para llevar a cabo la misión?)

Recursos financieros  
Investigación y datos  
Experiencia (capital humano)

**Principales capacidades/habilidades**

(¿Cuáles son sus principales habilidades, áreas de conocimiento o capacidades?)

Identificar soluciones innovadoras, potencialmente escalables  
Construir una base de conocimiento y evidencia para una política social eficaz  
Comunicaciones  
Relaciones con legisladores

**Equidad**

(¿Cómo incluye la voz de aquellos más afectados y comparte el poder?)

Garantiza la diversidad de las voces, puntos de vista y experiencias en los líderes y expertos que formulan una dirección estratégica y dan forma al trabajo en ciertas cuestiones normativas

**Respuesta/actividades**

(¿Qué hace para abordar un problema o avanzar una solución?)

Análisis de datos e investigación  
Programas piloto y evaluación rigurosa en la asociación con la comunidad académica  
Desarrollar modelos de políticas basadas en evidencias  
Apoyar la promoción  
Implementación y defensa legal

**Principal audiencia**

(¿Para quién lo hace?)

Legisladores y personal  
Comunidad de investigación y promoción  
Público general

**Comunidad a la que se atiende**

*(si es distinta a la audiencia primaria).*

(¿Para quién lo hace?)

Comunidades y poblaciones más afectadas por la injusticia actual, histórica y sistémica

**Relaciones/alianzas**

(¿Con quién lo hace?)

Expertos externos  
Legisladores  
Socios de promoción, cofundadores

**Evaluación del impacto**

(¿Dónde se pueden ver los resultados?)

Cambio de políticas a nivel estatal y federal  
Mejores resultados para individuos gracias al cambio de políticas que se está implementando  
Mejor base de evidencias de lo que funciona y lo que no



Fuente: Luigi De Palma



## DIRECTOR DE CAMPAÑA

### Officine Grandi Riparazioni (OGR Torino), Fondazione CRT

**Ubicación:** Italia

**Año de fundación:** 2017\*

**Presupuesto para subvenciones:**

Aproximadamente USD 6.3 millones (€ 5.5 millones)

**Áreas de enfoque:** Artes contemporáneas y cultura, investigación e innovación tecnológica

**Tamaño del personal:** 40

*Todas las estadísticas corresponden solo a la iniciativa OGR, no a la Fondazione CRT en su totalidad*

Con el apoyo visionario y financiero de Fondazione CRT, una de las fundaciones más importantes en el norte de Italia, la Officine Grandi Riparazioni (OGR) en Turín pasó de ser un complejo industrial del siglo 19, y terminal ferroviaria en desuso, a ser uno de los programas insignia de la fundación y un centro filantrópico internacional para la innovación y la cultura contemporánea. Actualmente, con sus secciones dedicadas a la cultura y a la tecnología, la iniciativa OGR es un ejemplo del arquetipo operativo del director de campaña ya que reúne a un conjunto diverso de socios, financiadores,

beneficiarios, y a representantes del sector público para implementar una labor que atraviesa sectores y áreas tradicionales de los programas.

En sus enfoques operativos, OGR opta por un enfoque amplio y creativo, y por consiguiente implementa una gran variedad de programas de aceleración empresarial, datos e investigación, junto con programas que se concentran en las artes y espectáculos, incluida la ópera. Massimo Lapucci, secretario general de Fondazione CRT y director ejecutivo de OGR, describe esta composición programática como una «caja de herramientas diseñada para promover un apoyo significativo en cuanto la innovación, la cultura y las artes». OGR saca partido del liderazgo, el talento y la reputación de Fondazione CRT para lograr sus metas de gran envergadura para reunir expertos de los distintos campos bajo un mismo techo, lo que constituye una característica determinante del director de campaña. Un ejemplo



de este enfoque es el programa que OGR desarrolló junto con la Comisión Europea, denominado Ciencia, Tecnología y las ARTES. Esta alianza entre tecnología y práctica artística premia a las colaboraciones y a los resultados más pioneros en el área de la creatividad y la innovación en la intersección de la ciencia y la tecnología con las artes. Las asociaciones internacionales de campos diversos también son cruciales para el trabajo que se hace en la sección tecnológica de OGR, que abarca empresas emergentes, entidades corporativas, y principales colaboradores financieros internacionales (p. ej., Microsoft, Techstars, Endeavor). De modo que OGR asume el papel de convocante de esta variedad de actores en temas que incluyen ciudades inteligentes, tecnología de cadena de bloques, inteligencia artificial, tecnología de videojuegos y educación.

La OGR cree que la proximidad física que facilita la conexión entre el arte y la tecnología permite que los especialistas de programa puedan experimentar e innovar. Los programas actuales incluyen el intercambio entre el arte y los videojuegos, como NOW/HERE, un videojuego producido por OGR, que tiene un universo digital inspirado en el mundo del arte contemporáneo. Para los programas futuros también buscan adoptar más temas transversales entre en arte y la tecnología. Por consiguiente, según Lapucci, este director de campaña opta por un enfoque más proactivo y quiere ser «un terreno experimental y un puente tangible para nuevas iniciativas y nuevos programas de agilización en distintos campos».

A medida que OGR se convirtió en una identidad multifacética, como es característico de muchos directores de campaña, la iniciativa enfatizó cada vez más las comunicaciones. Ya que esta institución ocupa un sitio único donde se entrecruzan el museo, el centro de investigación, y una fundación, ha invertido deliberadamente su tiempo y sus recursos para pulir y transmitir la imagen pública de OGR. Según Lapucci, la OGR valora profundamente, y aprovecha, el poder

**Massimo Lapucci,  
secretario general  
de Fondazione CRT  
y director ejecutivo  
de OGR, describe  
esta composición  
programática como una  
«caja de herramientas  
diseñada para promover  
un apoyo significativo  
en cuanto la innovación,  
la cultura y las artes».**

de una comunicación eficaz para «definir cómo queremos presentarnos, cómo queremos comunicar nuestros mensajes». Por consiguiente, la OGR utiliza un enfoque de construcción para reforzar internamente esta función clave y ha utilizado al equipo de comunicaciones de Fondazione CRT para mantener formas de comunicación con el público y otras partes interesadas que sean claras, consistentes y confiables. En su deseo de unir a diversos grupos, como es el estilo típico del director de campaña, OGR también comprende la importancia de una comunicación clara y transparente, y también de encontrarse con los socios y las poblaciones a las que asisten donde estén. Esto incluye trabajar en asociación con museos importantes, como la Galería Tate, Secession e Wiener Festwochen, Onassis Stegi, y Caixa, y también usar eficazmente los medios sociales e involucrarse con las siguientes generaciones mediante programas educativos especializados. Se comprobó el éxito de este método en el reciente programa de ópera de OGR, Regio Metropolitano, cuyo fin era hacer más accesible la ópera y usar eficazmente la publicidad digital para construir una gran audiencia de jóvenes. El proyecto Opera Show de la Academia Perosi tiene un abordaje similar para aumentar su alcance y la participación de los jóvenes. Estas comunicaciones dirigidas permiten que este director de campaña pueda ampliar más las innovaciones artísticas y tecnológicas que OGR ha vuelto más accesibles en Europa y en todo el mundo.

<b>ATRIBUTOS ESENCIALES</b>	
<b>Razón/propuesta de valor</b> (¿Qué hace y por qué lo hace?)	Crear un centro internacional para la innovación y la cultura contemporánea
<b>Recursos/con qué se lidera</b> (¿Cuál es el principal activo –financiero o no– que se utiliza para llevar a cabo la misión?)	Reputación e influencia Liderazgo Talento Investigación y datos
<b>Principales capacidades/habilidades</b> (¿Cuáles son sus principales habilidades, áreas de conocimiento o capacidades?)	Formación de redes Gestionar relaciones Talento interno Conocimiento y experiencia

**Equidad**

(¿Cómo incluye la voz de aquellos más afectados y comparte el poder?)

Convocar perspectivas diversas y áreas de conocimiento en un lugar para promover la innovación interseccional que incluye distintos puntos de vista

**Respuesta/actividades**

(¿Qué hace para abordar un problema o avanzar una solución?)

Convocatoria  
Formación de redes  
Generar soluciones junto con socios  
Concesión de subvenciones

**Principal audiencia**

(¿Para quién lo hace?)

Artistas  
Científicos  
Innovadores  
Comunidades bajo riesgo

Financiadores semejantes  
Legisladores/funcionarios de gobierno

**Comunidad a la que se atiende**

(*si es distinta a la audiencia primaria*).  
(¿Para quién lo hace?)

Comunidades que de otro modo no gozarían de este nivel de acceso al arte y la cultura contemporánea  
Comunidades que se beneficiarán de las innovaciones creadas por OGR

**Relaciones/alianzas**

(¿Con quién lo hace?)

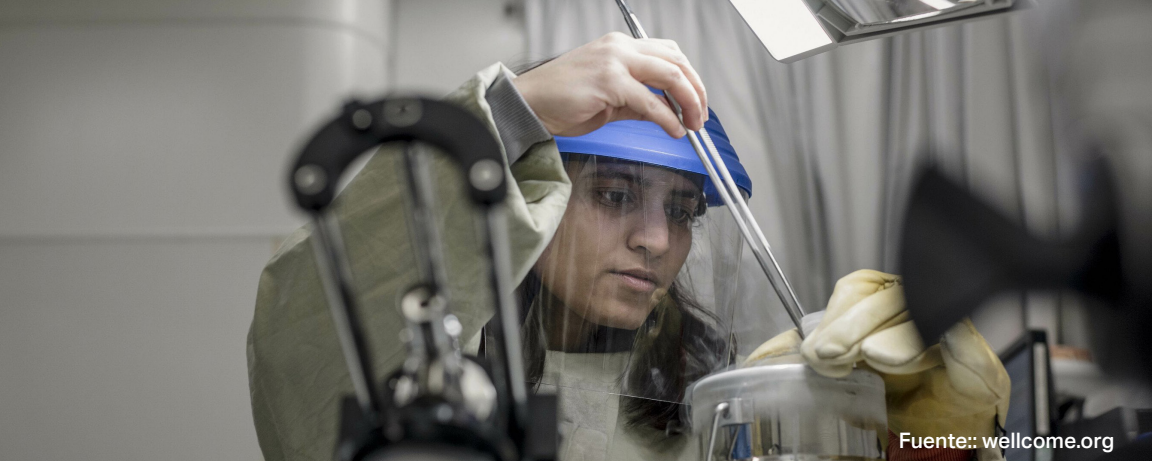
Investigadores  
Científicos  
Artistas  
Organizaciones no gubernamentales

Empresarios  
Financiadores semejantes  
Universidades  
Prensa  
Instituciones de arte

**Evaluación del impacto**

(¿Dónde se pueden ver los resultados?)

Innovación  
Mejor acceso a la cultura contemporánea  
Más intercambio global de ideas  
Más interseccionalidad entre la tecnología y el arte



Fuente: wellcome.org



## CONSTRUCTOR DE CAMPO

### Wellcome Trust

**Ubicación:** Reino Unido

**Año de fundación:** 1936

**Tipo de fundación:** Fundación de patrimonio independiente o privado

**Presupuesto para subvenciones:**  
Aproximadamente £1.1 mil millones

**Presupuesto operativo:**  
Aproximadamente £1.6 mil millones

**Áreas de enfoque:** Investigación médica: descubrimientos impulsados por la curiosidad, enfermedades infecciosas, salud mental, cambio climático y sanidad

**Tamaño del personal:** 700

Wellcome Trust goza de reconocimiento mundial como un gigante del campo de investigación médica y científica, y como tal su misión es respaldar la ciencia que resuelve los desafíos urgentes que todos enfrentan. Con su compromiso de mantener una perspectiva a nivel de sistemas, Wellcome es un ejemplo del arquetipo del constructor de campo, que busca lanzar o fortalecer de manera significativa las instituciones para cerrar una brecha y crear un ecosistema robusto y vibrante que es necesario para enfrentar un gran desafío o progresar con algún problema. En el caso de Wellcome, esta función de construir un campo se relaciona

al fortalecimiento de las instituciones responsables de generar, diseminar y aplicar los conocimientos científicos para poder catalizar ideas novedosas, establecer la base de evidencias para lograr intervenciones sanitarias eficaces. En sus reflexiones sobre el alcance y la naturaleza de esta iniciativa, el director de estrategia Ed Whiting observa que el principal objetivo y desafío es «establecer un marco para el campo de investigación sanitaria en su totalidad. Esto incluye identificar lo que se necesita, lo que falta y cuáles problemas exigen una solución a nivel sistémico».

Para cumplir con su misión de constructor de campo, Wellcome depende tanto de los recursos externos como de las capacidades internas. Además de construir los conocimientos y la comprensión de los avances científicos a través de su trabajo con investigadores externos, la institución ha invertido en acrecentar su lista de expertos

científicos y asesores internos que ayudan a guiar a la organización y comunicar a un público relevante los hallazgos de las investigaciones. «Contamos con una variedad de altos ejecutivos y miembros directivos que son líderes en sus campos», señala Whiting. Armados con este conocimiento profundo, Wellcome dirige sus subvenciones hacia los científicos que trabajan a la vanguardia de los desafíos sanitarios más importantes a nivel mundial.

Con énfasis en la salud mental, enfermedades infecciosas y la intersección entre clima y sanidad, Wellcome utiliza un amplio enfoque operativo, en el que toma un camino interdisciplinario que atraviesa áreas investigativas que tradicionalmente están aisladas, para promover la investigación de los desafíos complejos que enfrentan los investigadores. Un planteamiento multifacético como este naturalmente depende de un ecosistema diverso de socios externos. Por consiguiente, un enfoque operativo altamente interconectado e interrelacionado es crucial para el rol de Wellcome como constructor de campo, y para el pacto social de la organización. «La ciencia es un emprendimiento interrelacionado por naturaleza», observa Whiting. Por lo tanto, la organización está constantemente en contacto con una variedad de expertos para seguir la pista de hallazgos novedosos, tendencias y brechas en el conocimiento a través de sus diversos ámbitos de interés. Esto a su vez ayuda a Wellcome a seguir siendo, en gran medida, un donante reactivo que financia las necesidades y desafíos identificados por los investigadores. Whiting explica que la atención que se presta a las redes posteriormente se traduce en un mayor énfasis en conferencias y otras oportunidades para que las «personas se reúnan y trabajen juntas».

Al mismo tiempo, Wellcome está plenamente consciente de que, para reconocer que las soluciones son eficaces y adoptarlas ampliamente, especialmente en el contexto actual de desconfianza y desinformación, sus interacciones deben extenderse más allá de las

**Además de construir los conocimientos y la comprensión de los avances científicos a través de su trabajo con investigadores externos, la institución ha invertido en acrecentar su lista de expertos científicos y asesores internos que ayudan a guiar a la organización y a comunicar a un público relevante los hallazgos de las investigaciones.**

redes científicas. Por lo tanto, la institución ha hecho un esfuerzo significativo para construir canales robustos de comunicación con los legisladores y el público general. «La promoción y las comunicaciones son herramientas fundamentales para nosotros, y les estamos dedicando más recursos», señala Whiting en referencia a la importancia que la organización atribuye cada vez más a correr la voz sobre las investigaciones que apoya y asegurarse de que la «evidencia científica se presente de una forma clara, inequívoca y estimulante».

A pesar de su extensa experiencia con la investigación sanitaria, Wellcome se cerciora de limitarse a un rol de apoyo solamente, dejando que las principales iniciativas y consideraciones científicas queden en manos de los mismos científicos. Este enfoque es consistente con la tendencia del arquetipo operativo del constructor de campo de mantener un apoyo con relativamente poca intervención. Por ejemplo, al comentar en la cuestión de si la investigación sanitaria debe depender más de la difusión de originales académicos sin revisión externa (lo que agiliza la circulación de los hallazgos, pero omite el control de calidad que conlleva el proceso de revisión externa), Whiting describe que el rol de Wellcome es el de facilitar plataformas e incentivos (a menudo en colaboración con otros financiadores) para hacer posible el acceso abierto al conocimiento. Esto demuestra que Wellcome antepone a una comunidad de investigación científica fuerte, dinámica e independiente sin meterse en la labor para la cual los científicos están mejor capacitados para liderar. Al encontrar el equilibrio entre apoyar de forma activa y respetar los límites profesionales, este constructor de campo cumple con un papel fundamental de posibilitar y acrecentar la investigación rigurosa, independiente y de alto impacto, de los desafíos sanitarios a nivel mundial.

**ATRIBUTOS  
ESENCIALES**

**Razón/propuesta de valor**  
(¿Qué hace y por qué lo hace?)

Respaldar a la ciencia para resolver los desafíos urgentes que todos enfrentan

**Recursos/con qué se lidera**  
(¿Cuál es el principal activo –financiero o no– que se utiliza para llevar a cabo la misión?)

Herramientas financieras  
Liderazgo  
Reputación e influencia  
Redes

**Principales capacidades/habilidades**

(¿Cuáles son sus principales habilidades, áreas de conocimiento o capacidades?)

Conocimiento/experiencia Identificar las necesidades y brechas  
Promoción  
Comunicación  
Concesión de subvenciones

**Equidad**

(¿Cómo incluye la voz de aquellos más afectados y comparte el poder?)

Fomenta las actividades de participación mediante subvenciones esenciales para la ciencia, incluida la participación de expertos por las experiencias que han vivido  
Trabaja para identificar y eliminar barreras de acceso a la financiación de Wellcome para grupos minoritarios

**Respuesta/actividades**

(¿Qué hace para abordar un problema o avanzar una solución?)

Promoción  
Concesión de subvenciones  
Forjar canales robustos de comunicación  
Convocatoria

**Principal audiencia**

(¿Para quién lo hace?)

La sociedad en general; en particular las comunidades más afectadas por los desafíos sanitarios urgentes que todos enfrentan

**Relaciones/alianzas**

(¿Con quién lo hace?)

Instituciones académicas y científicas  
Financiadores semejantes  
Ecosistema de investigación  
Legisladores públicos

**Evaluación del impacto**

(¿Dónde se pueden ver los resultados?)

Progreso en la creación y uso de instrumentos e intervenciones científicas que podrían ayudar a abordar los desafíos que todos enfrentan  
Respaldado por el crecimiento sostenido del ecosistema dinámico de investigación científica a nivel mundial, que es necesario para enfrentar los desafíos multifacéticos en sanidad, y lograr una amplia aceptación y adopción de la investigación por parte del público en general y los gobiernos



Fuente: [fundacaogrupoboticario.org.br](http://fundacaogrupoboticario.org.br)



## CATALIZADOR DE EMPRENDIMIENTO

### Fundación Grupo Boticário

**Ubicación:** Brasil

**Año de fundación:** 1990

**Tipo de fundación:** Fundación corporativa

**Presupuesto para subvenciones:**

Aproximadamente 4.2 millones USD (22 millones de reales brasileños)

**Áreas de enfoque:** Biodiversidad, conservación y desarrollo sostenible

**Tamaño del personal:** 60

Desde que la fundó Miguel Kringsner, presidente de la junta directiva y del consejo directivo del Grupo Boticário, la Fundação Grupo Boticário (Fundación Grupo Boticario), se ha transformado en una fundación corporativa líder, guiada por una misión de promover y facilitar la conservación de biodiversidad en Brasil. Incorpora el arquetipo operativo del catalizador de emprendimiento, que busca dar financiación temprana, y a menudo sin restricciones, para organizaciones o intervenciones

nuevas y de poca trayectoria, Boticário ha financiado más de 1600 iniciativas medioambientales, principalmente mediante subvenciones y otros instrumentos financieros. Más recientemente estos han incluido la asesoría y la implementación de un programa de aceleración de impacto ambiental para fortalecer el impacto en cuanto a la capacidad de inversión de la comunidad empresarial. Según Thiago Piazzetta Valente, especialista en economía de la biodiversidad en Boticário: «Adrede evitamos financiar organizaciones establecidas, y en cambio optamos por apoyar e invertir en grupos y empresas más pequeños e innovadores, con ideas científicas sólidas en relación con la conservación de la naturaleza y sus beneficios socioeconómicos».

Como catalizador de emprendimiento, Boticário a menudo cuenta con una extensa red de expertos externos de los sectores sin fines de lucro y público para ayudarle a evaluar y formular sus necesidades, objetivos y estrategias para intervenciones. Piazzetta Valente indicó que la fundación «es única porque su trayectoria de 30 años y sus sólidas relaciones han dado como resultado el acceso al gobierno, las ONG,



empresarios, universidades y personas de comunidades rurales para destilar y poner en práctica las mejores soluciones, las más interesantes e innovadoras».

La reputación de larga data de la fundación y un ecosistema robusto de colaboradores y defensores son fundamentales para la forma interconectada que opera la fundación.

Aunque las regulaciones del gobierno de Brasil sobre las fundaciones limitan a Boticário a adoptar un enfoque operativo más centralizado para las decisiones de financiamiento, la fundación colabora de forma deliberada, crea de forma conjunta e incorpora las opiniones de los socios mientras genera iniciativas y las pone en práctica. Uno de estos proyectos es el Movimiento Viva Agua, que reúne a los actores de distintos sectores para abordar la seguridad hídrica y la adaptación al cambio climático mediante soluciones que parten de la naturaleza en la cuenca del Río Miringuava y la región hidrográfica de la Bahía de Guanabara, dos importantes áreas metropolitanas en Brasil.

Además, la fundación depende de los comentarios externos de los líderes de la comunidad que cuentan con las experiencias que han vivido y su conocimiento del lugar para facilitar y acelerar los programas innovadores en áreas temáticas dentro y fuera de la experiencia de la fundación. «Estamos forjando movimientos de múltiples copartícipes con una gobernanza firme y confiable para territorios específicos», señala Piazzetta Valente. «En un principio nos dimos cuenta de que, para hacerlo de forma eficaz y lograr nuestra misión, tenemos que conectar con ecosistemas más amplios y usar nuestros recursos filantrópicos como un capital flexible y catalítico para lograr iniciativas empresariales de gran repercusión. Esta coalición amplia e inclusiva, que representa una gran variedad de sectores, experiencias y enfoques, es esencial para el pacto social de Boticário y su identidad como catalizador de emprendimiento. Forjar confianza y legitimidad con socios externos, y reforzar su capacidad

**«Adrede evitamos financiar organizaciones establecidas, y en cambio optamos por apoyar e invertir en grupos y empresas más pequeños y innovadores, con ideas científicas sólidas en relación con la conservación de la naturaleza y sus beneficios socioeconómicos».**

**Thiago Piazzetta Valente**  
Especialista en economía de la diversidad, Fundación Grupo Boticário

de riesgo y de financiar la innovación, es fundamental para la forma en que la fundación cumple con su arquetipo operativo.

Mientras que Boticário trabaja en un área temática definida de la conservación de la biodiversidad, su enfoque operativo hacia la programación dentro de su esfera es amplio y reactivo, lo que le permite sacar partido de la experimentación y la flexibilidad integradas en el arquetipo operativo de catalizador de emprendimiento. Por ejemplo, la fundación ha estado trabajando en la intersección de la conservación de la biodiversidad y en los campos de desarrollo económico, gastronomía, nutrición, turismo, salud, educación y más. Según Piazzetta Valente, invertir en ideas empresariales relacionadas a los problemas de calidad de vida, y encontrar sus vínculos con la conservación de la biodiversidad ha permitido que Boticário «...no apoye soluciones inesperadas y las ideas de empresas prometedoras, pero poco conocidas, sino también que forme una comunidad dedicada a la causa».

Boticário, vinculada estrechamente con la confianza y alineada con la identidad del catalizador de emprendimiento, hace uso de la transparencia y la comunicación como componentes esenciales de su pacto social y su comportamiento operativo para continuar creando conciencia sobre la biodiversidad, conseguir nuevas ideas y fortalecer la confianza en las comunidades objetivo. Ayuda ser perfectamente claro y demostrar cómo la conservación de la biodiversidad afecta el bienestar general de los miembros de la comunidad. Por estas razones, la fundación comparte información a grandes rasgos –y con lenguaje accesible– sobre su trabajo y aprendizajes en los medios sociales, en los noticieros locales y por medio de otras avenidas, según la iniciativa en cuestión. La excelente reputación de Boticário se debe en parte a esta tradición de transparencia, que permite que la fundación pueda sacar partido de su influencia, redes y relaciones como catalizador de emprendimiento.

Para abordar los desafíos presentados por estos sistemas entrelazados se requiere no solo el enfoque actual de financiamiento –que asume riesgos, es emprendedor y conectado–, sino también visión estratégica a largo plazo para prever los problemas y



Fuente: [instagram.com/fundacaogrupoboticari](https://www.instagram.com/fundacaogrupoboticari)

soluciones de mañana. Como un verdadero catalizador de emprendimiento, Boticário puede financiar de proyectos de emprendimiento inicial y también ofrecer apoyo financiero flexible a mayor plazo para lograr la sostenibilidad de iniciativas importantes y un impacto significativo durante una trayectoria más larga. Gracias a su uso del arquetipo operativo del catalizador de emprendimiento, la fundación no solo ha podido aprovechar ideas innovadoras e intersecciones inesperadas entre sectores y áreas temáticas, pero también ha podido centrar a sus socios y beneficiarios en el desarrollo de soluciones para combatir la pérdida de la biodiversidad y el impacto negativo que esto conlleva en las comunidades en Brasil.

ATRIBUTOS ESENCIALES			
<p><b>Razón/propuesta de valor</b> (¿Qué hace y por qué lo hace?)</p>	<p>Promover y lograr la conservación de la biodiversidad en Brasil para lograr una mejor resiliencia y calidad de vida en la sociedad</p>		
<p><b>Recursos/con qué se lidera</b> (¿Cuál es el principal activo –financiero o no– que se utiliza para llevar a cabo la misión?)</p>	<p>Reputación e influencia Redes y relaciones Estrategias alineadas con prioridades nacionales y mundiales de conservación de la biodiversidad, incluidos los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) Talento</p>		
<p><b>Principales capacidades/habilidades</b> (¿Cuáles son sus principales habilidades, áreas de conocimiento o capacidades?)</p>	<table border="0"> <tr> <td> <p>Formación de redes Gestión de relaciones Talento interno Subvenciones Conocimientos especializados</p> </td> <td> <p>Comunicaciones (especialmente por medio de vías sociales y medios regulares)</p> </td> </tr> </table>	<p>Formación de redes Gestión de relaciones Talento interno Subvenciones Conocimientos especializados</p>	<p>Comunicaciones (especialmente por medio de vías sociales y medios regulares)</p>
<p>Formación de redes Gestión de relaciones Talento interno Subvenciones Conocimientos especializados</p>	<p>Comunicaciones (especialmente por medio de vías sociales y medios regulares)</p>		
<p><b>Equidad</b> (¿Cómo incluye la voz de aquellos más afectados y comparte el poder?)</p>	<p>Creación conjunta de programas innovadores mediante la integración de sugerencias de las comunidades y líderes de primera línea con experiencia vivida y conocimiento del lugar</p>		

**Respuesta/actividades**

(¿Qué hace para abordar un problema o avanzar una solución?)

Concesión de subvenciones  
Convocatorias Formación de redes  
Diseminar ideas y aprendizajes a los financiadores semejantes

Creación conjunta de soluciones con socios  
Promover discusiones sobre agendas ambientales destacadas

**Principal audiencia**

(¿Para quién lo hace?)

Comunidades en riesgo en Brasil  
Financiadores semejantes  
Legisladores/oficiales de gobierno

**Comunidad a la que se atiende**

*(si es distinta a la audiencia primaria).*

(¿Para quién lo hace?)

Comunidades en riesgo y marginadas en Brasil

**Relaciones/alianzas**

(¿Con quién lo hace?)

Agencias gubernamentales  
Organizaciones no gubernamentales  
Emprendedores

Financiadores semejantes  
Universidades  
Comunidades afectadas  
Prensa  
Instituciones ambientales

**Evaluación del impacto**

(¿Dónde se pueden ver los resultados?)

Logró que las principales iniciativas, organizaciones y el impacto que ejercen sean sostenibles  
Financió iniciativas respaldadas por un ecosistema robusto de colaboradores y financiadores semejantes  
Aumentó la confianza en las instituciones tradicionales asociadas



Fuente: [williammcmgowanfund.org](http://williammcmgowanfund.org)



## DISEÑADOR

### El Programa RISE (Readiness in Skilled Employment) en el noreste de Pensilvania (NEPA), Fondo de beneficencia William G. McGowan

**Ubicación:** Estados Unidos

**Año de fundación:** 2022\*

**Presupuesto para subvenciones:**

Aproximadamente 2.8 millones USD

**Áreas de enfoque:** Educación

**Tamaño del personal:** 6

*\*Todas las estadísticas corresponden solo a la iniciativa RISE en el noreste de Pensilvania, no al Fondo de beneficencia William G. McGowan en su totalidad.*

El Fondo de beneficencia William G. McGowan lanzó en 2022 su programa RISE (Readiness in Skilled Employment) en el noreste de Pensilvania como un programa exhaustivo y envolvente de dedicado al desarrollo de trabajadores y a la inserción laboral. La labor de RISE está basada en el lugar, el noreste de Pensilvania, y se creó a partir de las sugerencias de los proveedores locales de servicios sociales, las universidades, organizaciones sin fines de lucro y otros actores importantes en la comunidad.

La creación del programa RISE en el noreste de Pensilvania, del Fondo de beneficencia McGowan, es un ejemplo del arquetipo operativo del diseñador ya que utiliza la experiencia del personal interno para comprender el contexto y la necesidad por medio de la investigación y las interacciones con las principales partes interesadas para diseñar, modelar y repetir el programa, además de comunicar para involucrar y servir mejor a las comunidades destinatarias.

Como es típico del arquetipo operativo del diseñador, cuando desarrolló y adaptó el programa RISE en el noreste de Pensilvania, la fundación aprovechó sus capacidades internas, incluida su vasta experiencia, talento interno y conocimiento, datos e investigación y sus relaciones. Sin embargo, aun en el caso de diseñar su propia iniciativa, el Fondo McGowan sintió que era sumamente importante operar como financiador con capacidad de respuesta, basado en el lugar, gracias a su proximidad a la geografías y poblaciones a las que atiende. Según Diana Spencer, directora

ejecutiva del Fondo McGowan, la creación del programa para enfrentar las dificultades económicas y la alta incidencia de desempleo en una región remota, no surgió de una creencia soberbia de que el financiador es el que más sabe, sino de un «deseo intenso de implementar soluciones exhaustivas a una necesidad imperiosa en la comunidad. Ninguna otra organización estaba llenando este vacío. Estábamos esperando que esta idea surgiera de propuestas reactivas de beneficiarios, pero no sucedió». Mediante la investigación exhaustiva de la necesidad y el desarrollo de una intervención basada en evidencias, este diseñador eventualmente quiere escalar su programa a lo largo del sector público.

Mientras que dependía de fuerzas internas para obtener un entendimiento contextual de la necesidad y del panorama, el Fondo McGowan también reconoció la importancia del conocimiento, las perspectivas y las experiencias de origen externo, y los incluyó como piezas fundamentales en el diseño de RISE en el noreste de Pensilvania. Se hizo gran hincapié en enfatizar y practicar la humildad intelectual y en la importancia de las sugerencias de expertos locales del problema, académicos y líderes de primera línea que viven en la comunidad y la conocen de cerca. «Es crucial ser parte activa de un ecosistema» señala Spencer. «Hay que comprender el panorama para poder entender quién cabe dónde en este rompecabezas que eventualmente llevará a una solución exitosa. Los expertos son nuestros beneficiarios y socios locales. Nosotros, no; nosotros somos generalistas. Sabemos lo que hay que hacer». Por lo tanto, al afianzar su trabajo en el conocimiento local, el proceso para diseñar el programa de la fundación no solo incluyó investigaciones orientadas al descubrimiento, sino también extensas conversaciones estratégicas y comunicaciones públicas con una amplia coalición de servicios sociales, datos y expertos en educación, además de representantes de la comunidad. Como un diseñador que deliberadamente pone en el centro a los beneficiarios y socios en el diseño y la implementación de la iniciativa RISE en el noreste de Pensilvania, generó y acogió de forma activa las oportunidades para recibir sugerencias, para contribuir a que la iniciativa retuviera

**La creación de un programa para abordar las dificultades económicas y los altos niveles de desempleo en una región remota fue... impulsada por el «deseo intenso de implementar soluciones exhaustivas a una necesidad imperiosa en la comunidad... Estábamos esperando que esta idea surgiera de propuestas reactivas de beneficiarios, pero no sucedió».**

**Diana Spencer**  
directora ejecutiva,  
McGowan Fund

la capacidad de cambiar, modificar o reiterar su dirección de forma ágil. Spencer observa que «la presencia en el equipo de voces iguales y la eliminación de los obstáculos a las conversaciones auténticas y francas constituyen elementos cruciales para el éxito de esta iniciativa».

Además de tener conversaciones francas, el Fondo McGowan atribuyó una importancia especial a los datos y al aprendizaje en el diseño y la implementación del proceso, como lo demuestra su contratación de un director interno de aprendizaje e impacto, y también una empresa externa de evaluación para el diseño e implementación de la iniciativa RISE en el noreste de Pensilvania. En sintonía con la atención que pone RISE en los líderes comunitarios, este equipo tiene una gran experiencia regional y participa en todas las conversaciones estratégicas.

Como diseñador, siempre hay una gran conciencia de involucrar e influenciar al usuario final. Esto es especialmente cierto en el caso del Fondo McGowan y RISE como un financiador cercano al lugar, con sus estrechos vínculos con el noreste de Pensilvania, incluidos algunos de los consejeros del fondo que son miembros de la comunidad. Según Spencer: «Nuestros consejeros viven aquí. Interactúan con los beneficiarios porque los ven tanto en las visitas al sitio como en el supermercado. Esa pasión, la visión compartida y el cariño por la comunidad hacen que esta labor sea posible». Esta filosofía y el fuerte compromiso de centrar a las comunidades a las que atienden permite que este diseñador pueda diseñar iniciativas transformadoras con el objetivo de escalarlas por lograr cambios trascendentales.

**ATRIBUTOS  
ESENCIALES**

**Razón/propuesta de valor**  
(¿Qué hace y por qué lo hace?)

Crear un programa exhaustivo y envolvente que se dedique al desarrollo de trabajadores y a la inserción laboral en el noreste de Pensilvania

**Recursos/con qué se lidera**  
(¿Cuál es el principal activo –financiero o no– que se utiliza para llevar a cabo la misión?)

Recursos financieros  
Reputación y relaciones conectas al lugar  
Experiencia

**Principales capacidades/habilidades**  
(¿Cuáles son sus principales habilidades, áreas de conocimiento o capacidades?)

Talento  
Datos e investigación Flexibilidad  
Gestión de proyectos

**Equidad**

(¿Cómo incluye la voz de aquellos más afectados y comparte el poder?)

Enfatiza y practica la humildad intelectual y centra la atención en las sugerencias de expertos locales del problema, académicos y líderes de primera línea que viven en la comunidad y la conocen de cerca. Deliberadamente ponen en el centro a los beneficiarios y socios en el diseño y la implementación de la iniciativa, y generan oportunidades de retroalimentación.

**Respuesta/actividades**

(¿Qué hace para abordar un problema o avanzar una solución?)

Creación de un programa y soluciones para cerrar una brecha en la programación.  
Forma asociaciones transversales (privadas-públicas).  
Convoca expertos en el lugar y el problema.  
Lleva a cabo estudios detallados del panorama.

**Principal audiencia**

(¿Para quién lo hace?)

Comunidades locales y personas desempleadas en el noreste de Pensilvania.  
Socios académicos.  
Funcionarios de gobierno/servicio público.

**Comunidad a la que se atiende**

(*si es distinta a la audiencia primaria*).  
(¿Para quién lo hace?)

Comunidades afectadas por el cambio climático, desigualdades socioeconómicas e injusticias sistémicas.  
Ecosistema filantrópico/financiadores socios.

**Relaciones/alianzas**

(¿Con quién lo hace?)

Expertos de lugar en instituciones académicas del noreste de Pensilvania y expertos.  
Socios beneficiarios.  
Gobierno estatal/local y legisladores.

**Evaluación del impacto**

(¿Dónde se pueden ver los resultados?)

Disminuye el desempleo y aumenta la inserción laboral.  
Adopción del programa en programas públicos/gobierno.  
Mejora en el bienestar económico de las comunidades locales.





Fuente: thelmtf.org



## SUSCRIPTOR

### Programa Arts in Health, Fondo de Iluminación Laurie M. Tisch

**Ubicación:** Estados Unidos

**Año de fundación:** 2018\*

**Tipo de fundación:** Filantropía familiar

**Presupuesto para subvenciones:**

USD 10 millones en el transcurso de varios años, repartidos en aproximadamente USD 2 a 2.5 millones por año

**Áreas de enfoque:** Abordar problemas sanitarios, incluyendo la salud mental, por medio de las artes y la creatividad para las personas de la ciudad históricamente marginadas y vulnerables de Nueva York

**Tamaño del personal:** 3

*\*Todas las estadísticas corresponden solo al programa Arts in Health, no al Fondo de Iluminación Laurie M. Tisch en su totalidad.*

El programa Arts in Health del Fondo de Iluminación Laurie M. Tisch genera oportunidades para que los neoyorquinos marginados y vulnerables puedan disfrutar de vidas saludables y gratificantes. Es un ejemplo del arquetipo operativo del suscriptor, que apoya a instituciones o grupos cívicos sobre la base de intereses de larga duración, compromisos y experiencia personal.

A través de un compromiso de décadas con instituciones neoyorquinas como el Museo Whitney de Arte Estadounidense, El Centro Lincoln para las Artes Escénicas y el Museo para Niños de Manhattan, la fundadora del Fondo de Iluminación, Laurie M. Tisch, ha demostrado un liderazgo duradero

en el sector sin fines de lucro de la ciudad y una fuerte dedicación a las artes como vehículo para mejorar vidas. Inició el Fondo de Iluminación Laurie M. Tisch en 2007. Sus valores impulsan el Fondo de Iluminación y sus subvenciones no están centradas solo en instituciones grandes y prominentes, sino que también abarcan de forma deliberada a importantes grupos comunitarios de artes, y han dado su apoyo a programas de acceso a alimentos saludables, servicio nacional y de la vida judía. En 2018, este compromiso personal motivó al Fondo de Iluminación a estrenar

el programa Arts in Health, una iniciativa plurianual de USD 10 millones para apoyar organizaciones en la ciudad de Nueva York que aprovechan el arte y la creatividad para concientizar y promover la sanación en cuanto a la estigmatización de la salud mental, el trauma y las enfermedades vinculadas al envejecimiento, en particular en las comunidades marginadas.

La labor innovadora de la fundación en la intersección de la programación de artes y salud demuestra un enfoque creativo hacia la elasticidad programática. «Los financiadores de las artes no suelen financiar a la salud, y los financiadores de salud no suelen financiar a las artes, de modo que tuvimos que intentar resolver cómo serían esas intersecciones en el contexto de la concesión de subvenciones», explica el director ejecutivo del Fondo de Iluminación, Rick Luftglass, en su reflexión sobre las primeras conversaciones que tuvo con Tisch en las fases iniciales del programa. Según Luftglass, el proceso de creación de la iniciativa Arts in Health comenzó con investigar el panorama, evaluar las prácticas basadas en evidencias, y conversar con expertos y practicantes de los campos de las artes y de sanidad para comprender las necesidades actuales, las prácticas prometedoras y los desafíos comunes. «Estamos muy, pero muy interconectados, así que fue una gran ayuda conversar con muchas personas. Una persona te lleva a otra, y luego a otra», observa Luftglass, ilustrando el enfoque de relaciones interconectadas que tiene la fundación. Este compromiso de aprender de los demás es evidencia del abordaje reactivo que tiene el Fondo de Iluminación hacia la programación, lo que significa que el financiador se concentra en apoyar a las metas definidas por los líderes del campo. «No estábamos ideando soluciones. Estábamos identificando lo que ya existe, que se podría aprovechar, explotar, ampliar y desarrollar», dice Luftglass. Incluida en el primer cohorte de beneficiarios estaba Gibney, una organización dedicada a la danza que ofrece talleres de movimiento para sobrevivientes de violencia doméstica, y Arts & Minds, que colabora con museos para ofrecer programas de artes visuales

**«Los financiadores de las artes no suelen financiar a la salud, y los financiadores de salud no suelen financiar a las artes, de modo que tuvimos que intentar resolver cómo serían esas intersecciones en el contexto de la concesión de subvenciones».**

**Rick Luftglass**  
Director ejecutivo,  
Fondo de Iluminación

para personas que sufren de demencia y para sus cuidadores. También recibieron este apoyo otros grupos: Community Access, una organización dedicada a la salud mental y las viviendas de apoyo, que creó un concurso internacional de cine por medio del cual jóvenes cineastas pueden combatir la estigmatización de la salud mental; y New York City Health + Hospitals, el sistema de hospitales públicos de Nueva York, que utiliza las artes para abordar el desgaste y agotamiento del personal. Mediante esta labor, este suscriptor también cumple, en parte, con una importante función del constructor de campo en un área programática que se está desarrollando. Aunque gran parte de la labor programática del Fondo de Iluminación se ve impulsada por lo que aprende de su red, en última instancia, como suscriptor, el programa Arts in Health canaliza los valores, las aficiones y los intereses de su fundadora. Por lo tanto, al igual que otras partes del Fondo de Iluminación, esta iniciativa demuestra un enfoque centralizado hacia la toma de decisiones, en el cual Tisch toma las decisiones finales sobre las intervenciones filantrópicas del programa. Por este motivo, gran parte del trabajo se lleva a cabo de forma interna, subcontratando tan solo algunas tareas a consultores externos, siguiendo un enfoque de «construir» en vez de «comprar» recursos.

Las comunicaciones son una excepción en la orientación que tiene el programa Arts in Health hacia «construir». La organización trabaja con un consultor en comunicaciones para aumentar la cobertura por parte los medios de la importante labor de los beneficiarios para abordar problemas sanitarios por medio de las artes. Ciertamente, las comunicaciones constituyen una prioridad fundamental para el Fondo de Iluminación en general, tanto en cómo se relaciona con las partes interesadas externas, como los medios informativos, legisladores y agencias públicas, y en cómo interactúa con sus propios socios beneficiarios. Esto permite que el programa –y también la fundación– pueda centrar a sus beneficiarios y a las comunidades a las que atienden, y cumplan con su compromiso de equidad, el principio rector de su labor general.

Luftglass señala que «estamos continuamente en contacto con los beneficiarios.



Fuente: [thelmtif.org](http://thelmtif.org)

No es que digamos “envíanos un informe cada año”. Se trata de un diálogo y un aprendizaje muy activo. Cada dos o tres meses sostenemos reuniones con grupos cohortes de beneficiarios». La comunicación recíproca frecuente y los sistemas de retroalimentación permiten que la fundación se mantenga actualizada sobre las necesidades cambiantes de sus beneficiarios y comunidades, y pueda hacer seguimiento de la eficacia y el impacto de su programación. Como lo indica Luftglass: «este proceso realmente nos permite tomar el pulso de los cambios en tiempo real». Además, mediante la convocatoria de cohortes y la creación de oportunidades importantes para compartir e intercambiar conocimientos de distintas áreas de especialización, el Fondo de Iluminación está construyendo un ecosistema interconectado de organizaciones que trabajan más allá de las fronteras tradicionales de las artes y la sanidad. Este suscriptor se beneficia de este flujo continuo de información, intercambio de aprendizajes y creación conjunta para asegurarse de poder seguir de forma eficaz la misión audaz y ambiciosa de su fundadora.

<b>ATRIBUTOS ESENCIALES</b>	
<p><b>Razón/propuesta de valor</b> (¿Qué hace y por qué lo hace?)</p>	<p>Generar oportunidades para que los neoyorquinos marginados y vulnerables puedan disfrutar de vidas saludables y gratificantes</p>
<p><b>Recursos/con qué se lidera</b> (¿Cuál es el principal activo –financiero o no– que se utiliza para llevar a cabo la misión?)</p>	<p>Recursos financieros Conocimiento y experiencia Liderazgo</p>
<p><b>Principales capacidades/habilidades</b> (¿Cuáles son sus principales habilidades, áreas de conocimiento o capacidades?)</p>	<p>Redes y relaciones Reputación e influencia Investigación y datos</p>

**Equidad**

(¿Cómo incluye la voz de aquellos más afectados y comparte el poder?)

Para dar forma a los programas cuenta con los conocimientos y la experiencia que han vivido los líderes en el campo más cercanos al problema.  
Apoya instituciones culturales establecidas para hacerse más accesible y se concentra en apoyar a grupos comunitarios de artes

Invierte deliberadamente en comunicaciones sólidas para centrar a sus beneficiarios y a las comunidades a las que atienden, y cumplir con su compromiso de equidad, el principio rector de su labor general

**Respuesta/actividades**

(¿Qué hace para abordar un problema o avanzar una solución?)

Concesión de subvenciones  
Convoca con frecuencia a los beneficiarios y otras partes interesadas  
Se comunica externamente con respecto a la labor del beneficiario

**Principal audiencia**

(¿Para quién lo hace?)

Organizaciones que trabajan en los campos de las artes, sanidad y servicios sociales/humanos

**Comunidad a la que se atiende**

(*si es distinta a la audiencia primaria*).  
(¿Para quién lo hace?)

Legisladores y agencias públicas  
Medios  
Neoyorquinos de comunidades marginadas y en desventaja que se ven afectados por problemas de salud mental  
Organizaciones sin fines de lucro en las artes y creatividad  
Ecosistema filantrópico/financiadores semejantes

**Relaciones/alianzas**

(¿Con quién lo hace?)

Socios beneficiarios  
Legisladores  
Financiadores semejantes

**Evaluación del impacto**

(¿Dónde se pueden ver los resultados?)

Mayor concientización de los problemas de salud mental  
Mayor acceso a los servicios de salud mental para miembros de comunidades marginadas  
Reconocimiento de organizaciones sin fines de lucro que trabajen la intersección de las artes y la salud



Fuente: fordfoundation.org



## SEMBRADOR

### Iniciativa BUILD (Building Institutions and Networks), Fundación Ford

**Ubicación:** Estados Unidos

**Año de fundación:** 2016\*

**Presupuesto para subvenciones:**

Aproximadamente USD 120 millones

**Áreas de enfoque:** Desigualdad

**Tamaño del personal:** 10

*\*Todas las estadísticas corresponden solo a la iniciativa BUILD, no a la Fundación Ford en su totalidad.*

Siendo una institución grande y multifacética, la Fundación Ford saca partido de una variedad de arquetipos operativos para avanzar sus objetivos programáticos y su misión general. Uno de sus programas relativamente recientes, la iniciativa BUILD (Building Institutions and Networks), sirve como ejemplo del arquetipo del sembrador que se concentra en dar una gran cantidad de subvenciones a un rango diverso de actores e instituciones individuales, a menudo por medio de subvenciones hechas con capacidad de respuesta y flexibilidad. BUILD se diseñó para dar apoyo a organizaciones de justicia social a medida que aclaran su estrategia, optimizan sus operaciones y maximizan su impacto al abordar la desigualdad. El programa se diseñó con un límite de tiempo de 12 años y ahora BUILD se encuentra en su segunda fase de apoyo a los beneficiarios de Ford con una financiación general de múltiples años combinada con asistencia técnica focalizada.

Con su financiación de cerca de 350 beneficiarios de áreas de enfoque y regiones geográficas diversas, el enfoque amplio de BUILD en su programación representa la escala y el alcance que forman parte del arquetipo del sembrador. «Es un grupo de organizaciones y redes de extraordinaria diversidad», explica la directora del programa, Kathy Reich. «Se encuentran en 32 países. Cuentan con presupuestos que oscilan entre medio millón de dólares al año y decenas de millones al año. Son tan diversos como se pueda imaginar».

BUILD cumple con su misión de enfrentar la desigualdad principalmente aprovechando recursos financieros sustanciales, ampliados por su reputación, influencia y liderazgo. Además de su enfoque de dar una gran cantidad de subvenciones flexibles, las asociaciones y la participación forman parte integral de la carta y el pacto social de BUILD, lo que demuestra cómo la formación de redes es parte central de enfoque operativo de la organización en torno a las relaciones. Los beneficiarios participan en el programa como colaboradores activos en vez de ser beneficiarios pasivos. Este espíritu de cooperación es muestra de un modelo cooperativo con una gran capacidad de respuesta, mediante el cual un financiador apoya las metas e iniciativas definidas por líderes, en vez del mismo financiador. Según Reich, BUILD «siempre está buscando las sugerencias de los beneficiarios, incluyendo el desarrollo y la revisión de la estrategia de BUILD, en todas nuestras propuestas de asistencia técnica, y en nuestra evaluación. Nos aseguramos de que realmente haya una voz significativa de parte del socio beneficiario». En el espíritu del enfoque participativo del arquetipo del sembrador, el financiamiento de BUILD no tiene restricciones, lo que permite que los beneficiarios tengan casi total discreción en cuanto a cómo repartir los fondos que reciben.

Como parte de esta función de formar una comunidad, BUILD se esfuerza por mantener la atención en sus beneficiarios en vez de en sí mismos. Reich observa que BUILD trabaja para «ofrecer una plataforma y recursos» pero «no estar todo el tiempo en medio de las decisiones y la dirección». Ese enfoque relativamente descentralizado para la toma de decisiones refleja la misión que tiene BUILD de promover la igualdad y poner en práctica dinámicas de poder más equitativas en la filantropía. En vez de poner a la Fundación Ford en el centro, BUILD enfatiza el papel que juegan los beneficiarios en avanzar la justicia social, donde BUILD actúa, según dice Reich: «más como mentor que como supervisor».

La formación de comunidad que hace BUILD también se

**BUILD «siempre está buscando las sugerencias de los beneficiarios, incluyendo el desarrollo y la revisión de la estrategia de BUILD, en todas nuestras propuestas de asistencia técnica, y en nuestra evaluación. Nos aseguramos de que realmente haya una voz significativa de parte del socio beneficiario».**

**Kathy Reich**  
Directora de programa,  
Fundación Ford

extiende a otros donantes. El programa a menudo difunde las lecciones obtenidas de su labor con una variedad de medios, desde boletines informativos hasta una mesa redonda para evaluaciones, con lo que proporciona un foro para que los financiadores intercambien ideas y experiencias. De este modo, BUILD también actúa como agente de cambio para sembrar la innovación en la filantropía.

Las relaciones de confianza que BUILD mantiene con sus socios refuerzan su enfoque operativo de flexibilidad programática, que parte de la implementación creativa y adaptativa de estrategias en lugar de apegarse rigurosamente a un plan ya especificado. Para este enfoque es fundamental admitir una mayor receptividad al riesgo y la innovación, dando libertad a los beneficiarios de experimentar sin ser penalizados por resultados que podrían ser moderados. Reich enfatiza este punto en su perspectiva general de BUILD: «Se trata de dar a nuestros socios el espacio para poder experimentar, espacio para innovar, espacio para hacer planes para el futuro, e incluso espacio para probar algunas cosas que no dan resultado». Ciertamente, de las 350 subvenciones que ha otorgado, BUILD ha puesto fin temprano a menos de 10, un claro indicio de cómo el enfoque de BUILD en la confianza y la aceptación del riesgo ha generado resultados valiosos para sostener una comunidad de práctica duradera y significativa.

BUILD requiere una gran capacidad organizacional para facilitar su comunidad de beneficiarios, llevar a cabo evaluaciones continuas y mantenerse al día con los temas relacionados a la desigualdad. Como resultado de esto, el programa depende no solo del talento y la experiencia a nivel interno, sino también de consultores externos y de los aportes de los beneficiarios, por lo que se inclinan hacia un enfoque de «comprar» en vez de «construir» recursos. Este apoyo externo permite que el sembrador continúe con su labor innovadora y de alto impacto al catalizar esfuerzos para combatir la desigualdad alrededor el mundo.

**ATRIBUTOS  
ESENCIALES**

**Razón/propuesta de valor**  
(¿Qué hace y por qué lo hace?)

Para fortalecer las instituciones importantes alrededor del mundo que se dedican a combatir la desigualdad en todas sus formas –política, económica y cultural– en función de la meta más amplia de la fundación de terminar con la desigualdad

**Recursos/con qué se lidera**  
(¿Cuál es el principal activo –financiero o no– que se utiliza para llevar a cabo la misión?)

Herramientas financieras/concesión de subvenciones  
Reputación e influencia  
Liderazgo



**Principales capacidades/habilidades**

(¿Cuáles son sus principales habilidades, áreas de conocimiento o capacidades?)

Formación de redes  
Gestionar relaciones  
Talento interno  
Concesión de subvenciones

**Equidad**

(¿Cómo incluye la voz de aquellos más afectados y comparte el poder?)

Relaciones internacionales con beneficiarios en función de la confianza  
Involucrar a los socios beneficiarios como colaboradores activos  
Facilitar iniciativas definidas por líderes de un campo o una comunidad, no por BUILD  
Busca los aportes del socio beneficiario en el desarrollo y la revisión de la estrategia de BUILD y esfuerzos de evaluación mediante ciclos robustos de retroalimentación

**Respuesta/Actividades**

(¿Qué hace para abordar un problema o avanzar una solución?)

Concesión de subvenciones  
Convocatoria de redes de socios beneficiarios y financiadores semejantes  
Formación de redes  
Diseminar ideas y aprendizajes a los financiadores semejantes

**Principal audiencia**

(¿Para quién lo hace?)

Organizaciones sin fines de lucro que combaten la desigualdad  
Comunidades marginadas  
Financiadores semejantes

**Comunidad a la que se atiende**

(*si es distinta a la audiencia primaria*).  
(¿Para quién lo hace?)

Comunidades marginadas  
Instituciones sin fines de lucro que enfrentan la desigualdad

**Relaciones/alianzas**

(¿Con quién lo hace?)

Socios beneficiarios  
Financiadores semejantes

**Evaluación del impacto**

(¿Dónde se pueden ver los resultados?)

Mayor sostenibilidad y capacidad de recuperación de las organizaciones para combatir la desigualdad  
La presencia de un ecosistema dinámico y visible de organizaciones de justicia social a nivel mundial  
Sostener una comunidad de práctica duradera y significativa

# Obras consultadas

Berman, M., D. Major, y J. Franklin. Frameworks for Private Foundations. GrantCraft, 2017.

Berman, M., R. Karibi-Whyte, y O. Tarasov. The Philanthropy Framework. Rockefeller Philanthropy Advisors, 2019. <https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2019/06/The-Philanthropy-Framework.pdf>.

Blenko, M., L. MacKrell, y K. Rosenberg. Operating Models: How Nonprofits Get from Strategy to Results. The Bridgespan Group, 2019. <https://www.bridgespan.org/insights/library/organizational-effectiveness/nonprofit-operating-models>.

Center for Effective Philanthropy. Foundations Respond to Crisis, 2020. <https://cep.org/foundations-respond-to-crisis/>

Council on Foundations. 2021 Grantmaker Salary and Benefits Report, 2021. <https://www.cof.org/content/2021-grantmaker-salary-and-benefits-report>

Cyril, M., L. Kan, B. Maulbeck, y L. Villarosa. Mismatched: Philanthropy's Response to the Call for Racial Justice. Philanthropic Initiative for Racial Equity, 2019. <https://racialequity.org/mismatched/>

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

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

Klement, Amy. Leading with Learning: How We're Reimagining Philanthropic Impact in 2022 and Beyond. Philanthropy News Digest, 2021. <https://philanthropynewsdigest.org/features/commentary-and-opinion/leading-with-learning-how-we-re-gea=2.75776976.450932381.1640689709-227899571.1640689590>

## Arquetipos operativos | Obras consultadas

Kulish, Nicholas. Elon Musk's Latest Innovation: Troll Philanthropy. The New York Times, 2021. <https://www.nytimes.com/2021/12/10/business/elon-musk-philanthropy.html>

Martin, Maximilian. Reestablishing Philanthropic Vitality After the Emergency. Stanford Social Innovation Review, 2020. [https://ssir.org/articles/entry/reestablishing\\_philanthropic\\_vitality\\_after\\_the\\_emergency#](https://ssir.org/articles/entry/reestablishing_philanthropic_vitality_after_the_emergency#)

McNulty, Anne Welsh. Three End-of-Year Giving Tips from Someone Who Gives for a Living. Philanthropy News Digest, 2021. [https://philanthropynewsdigest.org/features/commentary-and-opinion/three-end-of-year-giving-tips-from-someone-who-gives-for-a-living?\\_ga=2.75776976.450932381.1640689709-227899571.1640689590](https://philanthropynewsdigest.org/features/commentary-and-opinion/three-end-of-year-giving-tips-from-someone-who-gives-for-a-living?_ga=2.75776976.450932381.1640689709-227899571.1640689590)

Ng, Alice. Why Big Philanthropy Falls Short at Supporting the Grassroots—and How it Can Do Better. Inside Philanthropy, 2021. <https://www.insidephilanthropy.com/home/2021/8/31/why-big-philanthropy-falls-short-at-supporting-the-grassrootsand-how-it-can-do-better>

Osterwalder, A., Y. Pigneur, y T. Clark. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, 2010.

Powell, A., W. Seldon, y N. Sahni. Reimagining Institutional Philanthropy. Stanford Social Innovation Review, 2019. [https://ssir.org/articles/entry/reimagining\\_institutional\\_philanthropy#](https://ssir.org/articles/entry/reimagining_institutional_philanthropy#)

Rasmussen, Emily. Philanthropy on the Blockchain: Giving DAOs and the Next Generation of Giving Circles. Dorothy A. Johnson Center for

Philanthropy, 2021. <https://johnsoncenter.org/blog/philanthropy-on-the-blockchain-giving-daos-and-the-next-generation-of-giving-circles/>

Ridgway, A., V. Bockstette, A. Seneviratne, M. Cain, y T. Foster. Being the Change. FSG, 2018. <https://www.fsg.org/resource/being-change/>

Scutari, Mike. "Seeding by Ceding." Unpacking MacKenzie Scott's Latest, a \$2.7 Billion Giving Spree. Inside Philanthropy, 2021. <https://www.insidephilanthropy.com/home/2021/6/16/seeding-by-ceding-unpacking-mackenzie-scotts-latest-27-billion-giving-spree>

## Arquetipos operativos | Obras consultadas

Stiffman, Eden. Crypto, Meet Donor-Advised Funds: a New Way of Giving. The Chronicle of Philanthropy, 2021. <https://www.philanthropy.com/article/crypto-meet-donor-advised-funds-a-new-way-of-giving>

Tarasov, Olga. The Importance of Time Horizons in Philanthropy. Wealth Management, 2021. <https://www.wealthmanagement.com/philanthropy/importance-time-horizons-philanthropy>

Theis, Michael. Crypto Donors Are Generous but Report Difficulties Giving to Charity. The Chronicle of Philanthropy, 2021. [https://www.philanthropy.com/article/crypto-donors-are-generous-but-report-difficulties-giving-to-charity?cid2=gen\\_login\\_refresh&cid=gen\\_sign\\_in](https://www.philanthropy.com/article/crypto-donors-are-generous-but-report-difficulties-giving-to-charity?cid2=gen_login_refresh&cid=gen_sign_in)

# Agradecimientos

**Queremos agradecer a cada una de las fundaciones y personas que generosamente compartieron su tiempo y sus perspectivas durante nuestras entrevistas y conversaciones para esta publicación.**

Diana Spencer, Fondo de  
beneficencia William G. McGowan

Rachel Flynn, Fundación Skoll

Ed Whiting, Wellcome Trust

Rick Luftglass, Fondo de Iluminación  
Laurie M. Tisch

Kathy Reich, Fundación Ford

Sam Mar, Arnold Ventures

Massimo Lapucci, Fondazione CRT

Thiago Piazzetta Valente, Fundación  
Grupo Boticário

**También agradecemos a las siguientes organizaciones por su generoso apoyo de la iniciativa de la Teoría de la Fundación:**

Fundación Alfred P. Sloan  
Filantropías Andrea y Charles  
Bronfman  
Fundación Andrew W. Mellon  
Fundación Annie E. Casey  
Fondo Arcadia  
Fundación Arcus  
Fundaciones de Arthur Vining Davis  
Atlantic Philanthropies  
Fundación de la familia Bainum  
Fundación Barr  
Fundación Bikuben  
Fundación Bill y Melinda Gates  
California Endowment  
California Wellness Foundation  
Filantropía Cartier  
Centro para la Filantropía y el  
Emprendimiento Social

Fundación del Fondo de Inversión  
para los Niños  
Compagnia di San Paolo Conrad.  
Fundación N. Hilton  
Servicios de Filantropía Constanter  
Filantropías Dalio Fundación David y  
Lucille Packard  
Fundación Episcopal Health  
Esmee Fairbairn  
Fundación F.B. Heron  
Fundación Daniel y Nina Carasso  
Fondazione Cariplo  
Fondazione CRT Fundación Ford  
Fundación Calouste Gulbenkian  
Fundación Gordon y Betty Moore  
Fundación Hewlett  
Houston Endowment  
Institute of International Education

## Arquetipos Operativos | Agradecimientos

Fundación Jacobs  
Fundación John Templeton  
Fundación King Baudouin  
Fundación Kresge  
Lever for Change  
Lloyds TSB Foundation for Scotland  
Fundación Lumina  
Fundación John D. y Catherine T.  
MacArthur  
Fundación Margaret A. Cargill  
Fundación Mercator  
Fundación Nathan Cummings  
National Center for Family  
Philanthropy  
Fundación Newman's Own  
Fundación NoVo  
Fundación Oak Porticus  
Fundación Rasmuson Realdania  
Fundación Robert Bosch  
Fundación de la familia H. N. Ho  
Fundación Robert Wood Johnson  
Fondo de los hermanos Rockefeller  
Fundación Rockefeller  
Fundación S.D. Bechtel, Jr.  
Fundación Schusterman  
Fundación Simons  
Fundación Surdna Instituto TIAA-  
CREF  
Fundación Tiffany & Co.  
Fundación Wallace  
Fundación de la familia Walton  
Fundación Wellcome Trust  
Fundación William Grant  
Fundación ZeShan

# Notas finales

<sup>1</sup> Rockefeller Philanthropy Advisors, Operating Archetypes Case Study, the Skoll Award for Social Innovation, Skoll Foundation, abril 2022.

<sup>2</sup> Lever for Change, "Competition Process," fecha de consulta 7 de abril de 2022, <https://www.leverforchange.org/what-we-do/competitions/>.

<sup>3</sup> Rockefeller Philanthropy Advisors, Operating Archetypes Case Study, Arnold Ventures, abril 2022.

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Rockefeller Philanthropy Advisors, Operating Archetypes Case Study, Officiale Grandi Reparazonioni (OGR), Fondazione CRT, enero 2022.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Operating Archetypes Case Study, Wellcome Trust, abril 2022.

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Rockefeller Philanthropy Advisors, Operating Archetypes Case Study, Boticário Group Foundation, abril 2022.

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Rockefeller Philanthropy Advisors, Operating Archetypes Case Study, NEPA Readiness In Skilled Employment (RISE) program, the William G. McGowan Charitable Fund, abril 2022.

<sup>14</sup> Ibid

<sup>15</sup> Rockefeller Philanthropy Advisors, Operating Archetypes Case Study, Arts in Health Program, the Laurie M. Tisch Illumination Fund, the Laurie M. Tisch Illumination Fund, abril 2022.

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Rockefeller Philanthropy Advisors, Operating Archetypes Case Study, Building Institutions and Networks (BUILD) Initiative, Ford Foundation, abril 2022.

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Ibid.

## Arquetipos Operativos

### ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS

Rockefeller Philanthropy Advisors (RPA) es una organización sin fines de lucro que actualmente asesora y gestiona más de USD 400 millones en donaciones anuales provenientes de individuos, familias, corporaciones y fundaciones. Siguiendo el legado de una filantropía razonada y eficaz de la familia Rockefeller, RPA sigue a la vanguardia del crecimiento y la innovación filantrópica, con un equipo diverso de donantes con experiencia y un profundo grado de conocimiento a lo largo del espectro de las áreas temáticas. Luego de su fundación en 2002, RPA se ha convertido en una de las mayores organizaciones de servicio filantrópico en el mundo y ha hecho posible más de USD 3 mil millones en subvenciones para más de 70 países. RPA también es patrocinador fiscal de más de 100 proyectos, en los que provee gobernanza, gestión e infraestructura operativa para apoyar sus fines benéficos. Para más información, visite [www.rockpa.org](http://www.rockpa.org).



